

**Evaluation du Système de Financement Direct
d'Organisations Non Gouvernementales Locales**

D2.3/2005.01

RAPPORT FINAL

Avril 2006

ANALYSE DÉTAILLÉE EN FONCTION DES CRITÈRES D'ÉVALUATIONS

Pertinence

- le programme est généralement bien accueilli par les Attachés.
- le cadre général doit être réécrit pour a) tenir compte des divers rôles de la société civile selon les pays et b) distinguer celui-ci du Programme de Micro-Interventions et d'autres programmes de la Coopération.
- les contacts directs créés entre les ONG¹ locales et l'Ambassade sont fort utiles.
- le gouvernement local ne devrait pas se mêler de l'attribution des partenaires afin de se préserver la possibilité de favoriser un contre-pouvoir de la société civile face à l'Etat
- le soutien à Treatment Action Campaign (TAC) en Afrique du Sud témoigne de sa pertinence. Alors que les bailleurs de fond internationaux n'osaient pas les financer, le programme a pris la décision de soutenir le TAC, avec le succès qu'on lui connaît (combat pour les médicaments génériques).
- le programme est unique par le fait que a) aucun autre bailleur n'a de programme similaire, b) les autres bailleurs ne financent que des projets de taille et durées réduites, c) leur soutien est dépendant et imbriqué dans des projets bilatéraux.

Design

- lors de la conception du programme, on note peu de concertation systématisée avec les autres acteurs de la coopération au développement.
- l'absence de loi organique n'est pas compensée par des procédures définissant les responsabilités.
- il y a peu d'indicateurs concernant l'impact et la durabilité.
- les Attachés souhaitent plus de décentralisation accompagnée de nouvelles procédures et de plus de ressources humaines.
- des instruments sont importants vu la rotation inhérente du personnel à l'Ambassade et l'impossibilité d'avoir des périodes de remise - reprise (tradition au sein des Ambassades).
- dans les quatre pays visités, la question de l'objectif de la ligne budgétaire se pose crucialement.
- Ce programme n'a jamais été considéré comme prioritaire parmi toutes les parties prenantes et peut être considéré à tort comme le 'parent pauvre' de la DGCD².

Mise en œuvre

- il n'y a pas d'étude de faisabilité en phase de démarrage.
- on note peu de feedbacks de la part des supérieurs hiérarchiques.
- le système décentralisé est très diversifié (identification des secteurs, des partenaires et des projets, mode de participation et de concertation) ; le côté 'fourre-tout' du programme est évident quand on l'apprécie dans sa globalité.
- les cadres logiques sont peu nombreux et peu étoffés.
- le programme a été moyennement communiqué aux autorités locales.
- l'inclusion d'un cadre logique dépend du background du gestionnaire à l'Ambassade.
- au Rwanda, en République Démocratique du Congo et en Afrique du Sud, le suivi a été concentré sur des rapportages des dépenses plutôt que sur les activités. Des indicateurs sur les résultats et les impacts font défaut.
- au Burundi, le suivi comptable a été difficile à cause des capacités limitées de l'équipe.
- l'équipe doit réunir des capacités techniques et humaines minima et durables.

Capacité d'autonomie et d'initiative

- la capacité des ONG partenaires du Sud et des groupes cibles à prendre des initiatives, organiser et mener des actions de façon autonome est très diverse.

¹ Organisation Non Gouvernementale

² Direction Générale de la Coopération au Développement

- la note de Mr Boutmans a laissé une grande flexibilité à l'équipe, souvent appréciée.
- seules les Ambassades de la République Démocratique du Congo et d'Afrique du Sud en ont profité pour écrire un cadre propre.

Efficacité

- on note 25 % de capacity building, 53 % d'activité opérationnelle et 22 % de core-funding.
- le nombre de visites de terrain de l'Attaché varie et est insuffisant pour assurer un suivi de qualité.
- il n'y a pas d'outil général concernant les missions de suivi de terrain de D2.3.
- la durée des projets au Rwanda et au Burundi est de 2 ans, de 2,5 ans en Afrique du Sud et de 3 ans en République Démocratique du Congo. C'est court pour achever un processus de renforcement de capacités des ONG.

Efficiéce

- le coût 'caché' est difficilement estimable mais semble significatif.
- en Belgique, le ratio RH³/budget global est similaire à celui du Programme de Micro-Interventions et des ONG belges.
- sur le terrain, en moyenne, 0,5 ETP⁴ gère 10 projets.
- mise à part l'Afrique du Sud, les équipes considèrent avoir atteint leur maximum de capacité de gestion.
- ce programme est encore sensible aux pressions politiques (Afrique du Sud, Rwanda).
- la comparaison entre les résultats obtenus et escomptés n'est pas démontrable car nous ne possédons aucune base de comparaison.
- dans chaque pays, la majorité des projets sont peu efficaces car une grande partie du financement est destinée aux salaires et à l'investissement en bureautique.
- globalement, les associations bénéficiaires déclarent avoir amélioré leur méthodologie d'intervention et avoir renforcé leur capacité de gestion.

Impact

- le ratio de projets avec un impact sur le renforcement de la société civile est de 90 %, et de 40 % avec un impact sur la réduction de la pauvreté.
- le soutien aux ONG constituant un contre-pouvoir aux gouvernements défaillants est important.
- ceci est peu accompagné par des activités de renforcement des capacités des ONG
- l'impact sur les ONG elles-mêmes est ainsi mitigé ; allant de très positif à très négatif.
- les Ambassades sont très claires par rapport à la non - garantie d'une deuxième phase.
- l'amélioration des Droits de l'Homme, l'avancement de la démocratisation et une meilleure accessibilité à l'information, aux soins de santé, aux ressources de production, sont les principaux éléments de l'impact pour les bénéficiaires.
- comme le programme met l'accent sur le financement des activités opérationnelles, il est important de sélectionner des partenaires forts afin d'augmenter l'impact.

Durabilité

- la durabilité des résultats dépend fortement de la stabilité des partenaires du Sud.
- nous notons une forte variation dans l'autonomie financière des ONG vis-à-vis du programme.
- une majorité d'ONG bénéficie des fonds d'autres bailleurs internationaux
- la génération de revenus propres n'est pas facile dans les secteurs où les ONG sont actives.
- la continuité des activités n'est pas évidente en République Démocratique du Congo, au Rwanda et au Burundi (ONG faibles en management) et possible en Afrique du Sud.
- plusieurs organisations en République Démocratique du Congo, Rwanda et Burundi ainsi que Lamosa en Afrique du Sud financent du personnel 'siège' grâce au programme, ce qui reste assez dangereux une fois que le projet prend fin. Le programme devrait définir un taux maximal pour ce poste dans le budget.

³ RH : Ressource Humaine

⁴ ETP : Equivalent Temps Plein

Harmonisation

- en Belgique, il y a peu de coordination avec les autres services de la DGCD.
- dans les pays, il y a peu d'harmonisation avec le gouvernement local.
- une volonté d'harmonisation existe avec d'autres programmes du pays, avec ceux des autres ambassades, avec ceux d'autres lignes budgétaires de la Coopération Belge,
- il y a peu de discussion de ce programme durant les Journées des Attachés mais il y a des discussions informelles entre Attachés sur le terrain.

Approche

- les logiques d'intervention sont guidées par des thématiques très diverses.
- les approches 'Coopération Belge – ONG du Sud' et 'ONG du Sud – Bénéficiaires' ont été selon les cas : directive, informative et participative.
- on note plus de logique transversale au niveau Genre qu'au niveau Développement durable et Environnement.

Participation

- le mode de participation et de concertation varie fortement.
- les groupes cibles bénéficiaires ont très peu participé à la planification et à la mise en œuvre du programme.

Appropriation

- l'appropriation par les parties prenantes au sien même de la DGCD et Ministère des Affaires Etrangères est restée faible ; ce programme peut être considéré comme le parent pauvre de la coopération belge, méritant bien plus d'attention en vue des problématiques que celui-ci prétend aborder.
- La capacité des groupes cibles, des ONG partenaires du Sud et de leurs coupoles à gérer les activités du projet est très diverse.

Perspectives

- malgré une communication claire de la part de l'Ambassade, la perception de la plupart des ONG a été que l'Ambassade renouvelerait la subvention.

CONDITIONS D'UNE PLUS-VALUE PAR RAPPORT À D'AUTRES FORMES DE COOPÉRATION

Cohérence

- par rapport à tous les autres programmes de la DGCD, ce programme a comme avantage la rapidité, la flexibilité, les contacts directs et comme désavantage son échelle limitée, une dispersion des moyens, l'incohérence du rôle des Attachés responsable de la mise en œuvre du programme (rôle dévolu à la CTB⁵ et aux ONG belges).
- divers rôles des ONG belges ne sont pas remplaçables : éducation au développement, base de soutien en Belgique (inter culturalité), relations Nord-Sud, apport de fonds propres, etc.
- on a peu de prise sur les ONG belges alors qu'avec les ONG locales, on peut définir les thématiques sur lesquelles on veut travailler plus facilement.

Coordination

- en Belgique, il y a peu de coordination avec les autres services de la DGCD.
- on note peu de coordination formelle entre bailleurs sur le terrain.

Complémentarité

- dans les pays, il y a peu d'harmonisation avec le gouvernement local et peu d'intégration dans la note stratégique du pays.
- lorsque l'Etat est défaillant dans une thématique (ex : SIDA en Afrique du Sud), ce programme a été très pertinent et complémentaire.

⁵ Coopération Technique Belge

RECOMMANDATIONS = continuer en changeant tout ce qui est possible d'améliorer !

Pourquoi continuer ?

Pertinence générale du programme.

Les besoins de renforcement de la société civile sont réels.

La demande des Attachés est positive.

Utilité du programme pour renforcer la connaissance des Attachés en matière de société civile.

Pourquoi changer tout ce qui est possible d'améliorer ?

Personne n'est satisfait du fonctionnement actuel.

Un nombre très important d'acteurs concernés et aucun d'entre eux n'ont une vision claire du programme en terme d'impact.

Le programme présente une dilution de responsabilités.

Le programme présente également de nombreuses inefficacités à résoudre.

Le programme offre des possibilités inexploitées d'accroître son impact.

La procédure administrative et financière actuelle est inutile d'un point de vue efficacité et efficience. Deux solutions : a) on garde la même procédure mais on l'améliore, b) on change complètement la procédure (mais c'est prématuré au regard de la législation sur les subsides - Loi belge sur les Finances).

Pertinence

- Objectif 1. Quelles sont les thématiques pour lesquelles les ONG locales ont un « avantage comparatif » : a) leur rôle de contre pouvoir et d'accélérateur de la démocratisation et b) dans leur capacité à occuper les domaines où l'Etat est absent.
- Objectif 2 : Renforcement de capacités des acteurs locaux.

La pertinence dans le cadre de ces deux objectifs variera cependant selon a) que l'intervention a lieu dans un Etat fragile (pays post conflit par exemple) ou fort et structuré, et b) que la société civile y est forte ou faible (sachant que cela dépend aussi des thématiques d'intervention).

Thématiques	Etat fragile (post conflit)		Etat structuré	
	Soc. civile faible	Soc. civile forte	Soc. civile faible	Soc. civile forte
Droits de l'homme et démocratisation	Burundi, Palestine, Rwanda, RD, Congo	Bolivie, Pérou,	?	Maroc
Thématiques où l'Etat est absent	Rwanda, RD, Congo	Burundi (SIDA)	Afrique du Sud	Bénin
Thématiques sociales de pointe (syndicalisme,...)				Sénégal
Autres thématiques (AGR,...)				

Comment lire le tableau dans le cadre du double objectif cité plus haut?

Dans la situation actuelle, la pertinence la plus forte se trouve dans le coin supérieur gauche du tableau (les quatre cases). La colonne « soc. civile forte » implique que le premier objectif peut être atteint sans renforcement de capacités. On comprend alors qu'il est impensable de se passer d'une action de renforcement de capacités au risque de financer les quelques très rares ONG fortes et par ailleurs sur financées et de rater ainsi un objectif de durabilité, d'effets

multiplicateurs et de construction de la société civile.

Doit-on se contenter des quatre cases supérieures ? Si c'est là que la pertinence comparative est la plus forte, les cases autour sont quand même pertinentes (ex. cas Afrique du Sud). Tout dépend de l'objectif initial. A la limite, si l'objectif de la ligne était simplement de mener des actions de développement (sans précision thématique) afin de gagner en efficience par rapport aux ONG belges, la pertinence comparative la plus forte serait située dans la colonne tout à fait à droite (et on pourrait dès lors se passer d'actions de renforcement de capacités).

Pourquoi ne pas changer le nom même de la ligne budgétaire en par exemple, « renforcement de la société civile », expression qui traduit mieux le pilier démocratique que peuvent porter les ONG locales si elles en ont les moyens (aspect 'renforcement de capacités') ?

Conserver la logique programmatique en la renforçant

- La ligne budgétaire doit être programmée autour d'une période de 5 voire 6 ans (4 ans semblent insuffisants pour renforcer de manière durable les organisations locales)
- La ligne budgétaire doit offrir aux ONG locales la possibilité de mettre en œuvre des programmes d'actions sur un minimum de 2 ans

Créer un système d'emboîtement des responsabilités

- Le cadre stratégique actuel n'est pas un document suffisamment précis et détaillé : c'est un véritable plan d'action sur 5 ans que l'Attaché devrait construire, avec des objectifs, des résultats à atteindre, et des indicateurs dans les thématiques choisies comme pertinentes et en renforcement de capacités.
- Ainsi, c'est plan en main que : D2.3 visiterait les projets et les ONG & les Attachés écrivent leur rapport annuel, les Attachés motivent une demande de financement, etc.

Constituer un comité de pilotage pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation

- Qui : gestionnaires D2.3 (leader) + parties prenantes concernés par les thématiques.
- Tâches : redéfinir la pertinence du programme, accompagner les consultants (étude juridique, boîte à outil), amélioration des procédures, nouvelle note méthodologique.

Procédure administrative

- Nous recommandons de lancer une étude juridique quant à savoir s'il est possible de déléguer le pouvoir de signature du Ministre aux Ambassadeurs en matière d'octroi de subsides.
- Reste deux solutions pour améliorer les procédures administratives :

Solution 1 : on garde le système actuel mais on améliore la procédure en éditant une circulaire ministérielle qui redéfinit les objectifs et le cadre de mise en œuvre de la ligne budgétaire (aspects 'objectifs et moyens') et une deuxième stipulant précisément la procédure à suivre pour obtenir le subside (aspects 'organisations et responsabilités').

Solution 2 : on crée un arrêté royal cadre qui définit la stratégie de la ligne budgétaire et ses modalités de mise en œuvre.

Procédures financières des projets

- Ne verser une tranche suivante que si 80% des justificatifs de la tranche précédente sont présentés.
- Conserver le mécanisme de versement des 10 derniers pour cents après la remise du rapport final.
- Les tranches doivent couvrir des périodes de minimum 6 mois et maximum un an. Il n'est pas conseillé de verser des tranches trop petites car cela démultiplie le travail comptable à l'Ambassade.
- Si le budget d'un projet peut être versé en une seule fois sur le compte de l'Ambassade, il serait particulièrement intéressant d'envisager, non pas un système de versement en tranches, mais un système de fond de roulement qui se renouvelle une fois que 80% de celui-ci est épuisé.
- Plafonner les coûts salariaux du personnel d'encadrement. Il est irréaliste et contre productif de financer 100% des salaires de ce type de personnel.

- Le financement des projets doit se situer dans une fourchette de 100.000 à 400.000 euros.

Rôle de D2.3

- Organiser et préparer une journée annuelle d'échange de bonnes pratiques et de réflexion avec les Attachés et les autres services de la DGCD actives dans la société civile.
- Diffuser les meilleures pratiques: le guide comptable mis en place en RD Congo devrait par exemple être diffusé à tous les Attachés concernés.
- Informer et représenter le programme aux Ambassadeurs car ce sont les supérieurs hiérarchiques des Attachés ;
- Constituer une boîte à outils mise à disposition des Attachés, à charge de ceux-ci de les adapter localement.
- Un guide d'utilisateur de la ligne budgétaire à destination des Attachés qui reprend toutes les étapes de la mise œuvre du programme localement et une description sommaire des outils disponibles pour mettre en œuvre la ligne.
- Une plaquette de présentation standard du programme : pas une publicité mais expliquant les critères de sélection et le fonctionnement de la ligne budgétaire aux personnes intéressées ;
- Une page web standardisée ;
- Un guide du promoteur avec un chapitre comptabilité
- Des tableaux Excel comptables standardisés permettant des consolidations automatiques au niveau de l'ONG, de l'Ambassade et puis du programme tout entier
- Gestion sur base des plans annuels (analyse des demandes de financement et des rapports annuels, dont les rapports d'audits réalisés sur le terrain) ;
- Prévoir des audits pays sur base des plans d'actions ;
- Formation des budgets sur base des demandes et des plans annuels.

Mise en œuvre locale

- 1ETP réparti sur deux personnes au maximum
- 0,1 ETP de supervision ;
- Maintenir le suivi comptable au sein de l'équipe gestionnaire afin de garantir le lien entre suivi comptable et suivi des activités.
- Doter le service d'un budget de 7% du budget annuel total et 30.000 euros minimum. Ce budget, qui devra être dûment justifié, servira à financer les activités de renforcement de capacités communes à toutes les ONG et à commander des évaluations de fin de projets lorsque jugées nécessaires.
- Utiliser le Programme de Micro-Interventions comme période d'observation d'une ONG prometteuse mais faible.
- Renforcement de capacités : évaluation initiale des capacités par l'Attaché adjoint détermine les points prioritaires à renforcer, création d'une fiche par ONG sur les besoins et les progrès à réaliser, indicateurs à l'appui, séance d'une journée, est donnée sur le système comptable à adopter pour les nouveaux projets sur base des outils Excel fournis par D2.3, les ONG font l'objet de visites de renforcement de capacités en comptabilité, suivant les besoins, etc.
- Prévoir des évaluations à mi-parcours plutôt qu'en fin de projet pour aider les ONG à s'améliorer et à rectifier le tir si nécessaire.
- Evaluation en fin de projet si jugée nécessaire (aide à la prise de décision quant au renouvellement du financement).

Hauteur de financement

- Ne pas augmenter la dotation budgétaire car la priorité pour les prochaines années est de consolider le programme.
- La détermination du budget doit se baser sur le facteur limitant du programme à savoir la capacité d'absorption en suivi de projets des Attachés et de leur équipe.

Nombre de pays et sélection des pays

Sur base de la nouvelle pertinence, généraliser à tous les Attachés l'envoi d'un document sur la pertinence et leur demander ce qu'ils en pensent afin d'examiner si ce pourrait être applicable chez eux.

Option alternative

Si les recommandations proposées précédemment ne peuvent être mise en œuvre de manière adéquate, il faut envisager une exécution du programme par la CTB pour autant que son mandat le permette et que l'essence du programme d'appui à la société civile soit conservée (flexibilité, décentralisation, indépendance vis-à-vis des gouvernements).

Remerciements

Les évaluateurs tiennent à remercier, pour leur disponibilité et leur accueil :

en Belgique : Mr Squilbin, Mr Middelaire et Mr Cools de la DGCD ;

en Afrique du Sud : Mr Rayée, Mr Waelput et Mr. Alain Vanden Eeckhout de l'Ambassade de Belgique ;

en RD Congo : Mr Lebrun, Mr Mayenba et Mme Deligne de l'Ambassade de Belgique ;

au Burundi : Mr Broecke, Mr Nindorera et Mme Vanfraechem de l'Ambassade de Belgique ;

au Rwanda : Mr. Brems et Mme Nyinawankusi de l'Ambassade de Belgique ;

ainsi que tous les présents et anciens Attachés de coopération basés en Ethiopie, Bénin, Sénégal, Maroc, Pérou, Bolivie et Palestine qui ont bien voulu participer à cette évaluation.

TABLE DES MATIERES

1. RAPPEL	12
2. ETAT DE REALISATION DES TACHES	12
2.1 PREPARATION EN BELGIQUE	12
2.2 MISSIONS DE TERRAIN.....	13
3. METHODOLOGIE.....	13
4. ANALYSE DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	14
4.1 PROCEDURE D'APPROBATION DU CADRE STRATEGIQUE	15
4.2 PROCEDURE D'APPROBATION DES PROJETS	16
4.3 PROCEDURE DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS APPROUVES.....	18
4.4 PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT DU COMPTE SPECIFIQUE ET DE CONTROLE FINANCIER	19
4.5 PROCEDURE DE RAPPORTAGE.....	20
4.6 CONCLUSION	20
5. BUDGETS	21
6. ANALYSE DETAILLEE EN FONCTION DES CRITERES D'EVALUATION	21
6.1 ANALYSE TRANSVERSALE DES PAYS BENEFICIAIRES	22
6.2 PERTINENCE	24
6.3 DESIGN.....	27
6.4 MISE EN OEUVRE.....	30
6.5 CAPACITES D'AUTONOMIE ET D'INITIATIVE.....	34
6.6 EFFICACITE.....	34
6.7 EFFICIENCE.....	35
6.8 IMPACT	37
6.9 DURABILITE	39
6.10 APPROCHE	40
6.11 PARTICIPATION	40
6.12 APPROPRIATION	40
6.13 PERSPECTIVES	41
7. COMPARAISON DU FINANCEMENT DIRECT D'ONG LOCALES PAR D'AUTRES AGENCES DE COOPERATION	42
8. CONDITIONS D'UNE PLUS-VALUE PAR RAPPORT A D'AUTRES FORMES DE COOPERATION	45
8.1 COHERENCE	45
8.2 COORDINATION.....	46
8.3 COMPLEMENTARITE	46
9. RECOMMANDATIONS.....	46
9.1 INTRODUCTION.....	46
9.2 PERTINENCE	47
9.3 CONSERVER LA LOGIQUE PROGRAMMATIQUE EN LA RENFORCEANT	49
9.4 CREER UN SYSTEME D'EMBOITEMENT DES RESPONSABILITES.....	49
9.5 CONSTITUER UN COMITE DE PILOTAGE POUR METTRE EN APPLICATION LES RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION	50
9.6 PROCEDURE ADMINISTRATIVE	50
9.7 PROCEDURE FINANCIERE DES PROJETS	51
9.8 ROLE DE D.2.3	52
9.9 MISE EN OEUVRE LOCALE.....	53
9.10 HAUTEUR DE FINANCEMENT	54
9.11 NOMBRE DE PAYS ET SELECTION PAYS	55
10. LISTE DES ABREVIATIONS ET/OU DENOMINATIONS ETRANGERES.....	56
12. LISTE DES ANNEXES.....	57
ANNEXE 1 : CHECK-LIST ANALYSE EN BELGIQUE	58

ANNEXE 2 : ANALYSE DETAILLEE DE LA COMPARAISON DE PROGRAMMES SIMILAIRES DANS L'UNION EUROPEENNE	67
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE TYPE ENVOYE AUX ATTACHES	80
ANNEXE 4 : EXPLICATIF DU QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX ATTACHES.....	98
ANNEXE 5 : RAPPORTS DE MISSION - TERRAIN.....	102
MISSION REPORT IN SOUTH AFRICA	103
RAPPORT DE MISSION EN RDC	133
RAPPORT DE MISSION AU BURUNDI	183
RAPPORT DE MISSION AU RWANDA.....	237
ANNEXE 6 : TERMES DE REFERENCE.....	278
ANNEXE 7 : NOTE DE PROCEDURE DE MR. BOUTMANS.....	291
ANNEXE 8 : ANALYSE TRANSVERSALE DES PAYS BENEFICIAIRES	306
ANNEXE 9 : PROPOSITIONS DES ATTACHES POUR L'AMELIORATION DU PROGRAMME.....	311
ANNEXE 10 : COMMENTAIRES DES BENEFICIAIRES / ATTACHES SUR LE RAPPORT INTERMEDIAIRE	315

1. RAPPEL

Le système de financement a démarré au Burundi, RD Congo, Rwanda et Afrique du Sud (zones de post-conflit) : les programmes quadriennaux s'achèveront en 2005. En 2002, trois nouveaux pays ont été inclus : Ethiopie, Sénégal et Palestine. En 2004, quatre nouveaux pays ont été inclus : Bénin, Bolivie, Maroc et Pérou.

Un programme quadriennal a été établi pour chacun des 11 pays. Globalement, 95 interventions ont été mises en œuvre.

Un cadre de procédure (voir annexe 7 - note de Mr. Boutmans) a été établi et sert de base à l'ensemble du processus opérationnel / administratif / financier.

L'objet de l'évaluation est le système de financement et en particulier :

- Les aspects de procédures administratives et financières
- L'application de ces procédures au niveau opérationnel pour l'élaboration, exécution et suivi des programmes (et projets) dans les 11 pays
- Les résultats (effets, impacts) sur le terrain pour les programmes d'Afrique du Sud, du Burundi, de RD Congo et du Rwanda.

Les objectifs de l'évaluation sont globalement :

- d'apprécier cette forme de coopération sous l'angle des "3C" (cohérence, complémentarité, coordination) en rapport aux autres formes de coopération belge.
- de déterminer les conditions d'une plus-value par rapport à d'autres formes de coopération : les 7 autres programmes font l'objet de l'évaluation car les conclusions de celle-ci porteront davantage sur le système en général

Ce mode de financement est nouveau pour la Coopération belge et la DGCD désire prendre des décisions quant :

- à la poursuite / arrêt de cette forme de coopération
- aux modalités et procédures d'une éventuelle poursuite
- au niveau de financement.

2. ETAT DE REALISATION DES TACHES

L'équipe était formée de M. Dartevelle, M. Lefebvre, M. Lemaire pour Groupe One et de M. Stessens, Mme. Doyen, M. Pollet pour HIVA.

2.1 PREPARATION EN BELGIQUE

1. Organiser une réunion de lancement. Celle-ci a eu lieu le 6 septembre 2005.
2. Effectuer une analyse documentaire. **L'ensemble des documents disponibles** en Belgique (programmes quadriennaux, documents de projet, avis et rapports de suivi,

d'évaluation ou de contrôle, note stratégique par pays, PRSP⁶, politique de bailleurs de fonds européens, rapports d'évaluation des programmes similaires d'autres pays) **ont été collectés et analysés.**

3. Construire une **check-list initiale. Celle-ci a été établie** sur base de critères (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, cohérence, approche, participation, appropriation, capacité d'autonomie et d'initiative) en tenant compte de la comparaison avec d'autres formes de coopération en Belgique et avec ce même type de financement mais dans d'autres pays (cf. annexe 1).

4. Réaliser des **entretiens en Belgique.** Voici la liste des personnes rencontrées :

Mr Loir – Service gestionnaire DGCD
Mr Squilbin – Service gestionnaire DGCD
Mr Midelaire – Service gestionnaire DGCD
Mr Blomme – Inspection des Finances DGCD
Mr Cools – Service Evaluation DGCD
Mr Michaux – Cellule Stratégique
Mr De Leeuw, - Acodev
Mr Vandercam - SOS Faim
Mme Van Hamme – ONG FOS
Mr Laigneaux – Coopération Technique Belge
Mme Derbaudrenghien – Coopération Technique Belge / Programme de Micro-Interventions
Mr Timmermans – Service gestionnaire DGCD
Mme Vandoren – Direction générale DGCD
Mr Van Moer – Contrôle interne
Mr. Van Hulle – Gestion & Contrôle des postes diplomatiques

Bien qu'absents à l'interview collective avec les ONG, les gestionnaires de 11.11.11 et Coprogram nous ont donné leurs remarques par voie écrite.

5. Une comparaison d'initiatives européennes similaires (France, Pays-Bas et Grande-Bretagne) a été réalisée (cf. annexe 2)

6. Questionner les Attachés de Coopération dans les 11 pays concernés. Un questionnaire a été réalisé, envoyé et **8 réponses (cf. annexe 3) nous sont parvenues (Sénégal, Ethiopie, Afrique du Sud, Palestine, Bolivie, Pérou, Maroc, Bénin).**

2.2 MISSIONS DE TERRAIN

Quatre missions de terrain ont été réalisées de décembre 2005 à février 2006 au Rwanda, Burundi, RD Congo et Afrique du Sud. Les rapports de missions ainsi que les aide-mémoire sont disponibles dans les documents joints au présent rapport (cf. annexe 5).

3. METHODOLOGIE

Les objectifs de l'évaluation étaient globalement les suivants :

- aspects de procédures administratives et financières.

⁶ Poverty Reduction Strategy Programme

- application de ces procédures au niveau opérationnel pour l'élaboration, exécution et suivi des programmes (et projets) dans les 11 pays.
- résultats (effets, impacts) sur le terrain pour les programmes d'Afrique du Sud, du Burundi, de RD Congo et du Rwanda.
- appréciation de cette forme de coopération sous l'angle des "3C" en rapport aux autres formes de coopération belge.
- conditions d'une plus-value par rapport à d'autres formes de coopération.

Ces éléments ont été étudiés au travers de la revue documentaire, des interviews en Belgique, de l'enquête auprès des Attachés et des missions de terrain selon une check-list générale comprenant des sources d'information différenciées selon les points d'attention recherchés.

De cette check-list générale, des check-lists spécifiques ont été utilisées pour chacun des interviews en Belgique et pour chaque mission de terrain. Chaque check-list ainsi que le questionnaire qui est destiné aux Attachés a été discuté et construit en commun par HIVA et Groupe One.

Sur base de nos constatations, nous avons formulé et discuté nos recommandations quant aux éléments suivants :

- poursuite / arrêt de cette forme de coopération
- modalités et procédures d'une éventuelle poursuite
- niveau de financement.

4. ANALYSE DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

L'objectif de cette section est d'établir (de manière simplifiée) les procédures administratives et financières au niveau opérationnel pour l'élaboration, exécution et suivi des programmes et projets dans les 11 pays et en Belgique.

La Belgique accorde beaucoup d'importance à la préparation et au contrôle des lignes budgétaires mises en œuvre.

Dans le cadre de ce programme, l'objectif était de décentraliser la mise en œuvre de projets de petite / moyenne importance (en termes budgétaires) visant l'appui à la société civile, pour plus de flexibilité ; cette décentralisation s'est réalisée en partie puisque les Attachés sont devenus effectivement les personnes clé dans la mise en œuvre du programme (au niveau du choix des ONG & thématiques, et des procédures de suivi local). Toutefois, pour des raisons légales, la délégation des responsabilités tant administratives que budgétaires n'a jamais eu lieu : 'impossibilité' de déroger aux procédures de contrôle administratif & budgétaire, et du contrôle de l'utilisation des subventions de la DGCD (comme les obligations légales du contrôle de l'IF⁷, d'arrêtés royaux par projet, de contrôle budgétaire à Bruxelles, etc.)

Dès lors, les procédures d'approbation et de mise en œuvre des projets mises en place pour cette ligne budgétaire sont très similaires à celles d'autres lignes budgétaires ; en particulier, la procédure de préparation des dossiers et projets pour les services de l'ambassade et la procédure d'approbation des projets pour le service gestionnaire D2.3 sont très lourdes en termes de charge de travail pour ces parties.

⁷ Inspection des Finances

L'exécution et le suivi des projets sont par contre plus informels et moins liés à des procédures prédéfinies tant au niveau des Attachés que du Service gestionnaire qui ont pu élaborer leur propres modes de suivi (le plus souvent ad hoc et en fonction des moyens disponibles). Il n'en reste pas moins que la procédure de mise en œuvre des projets certes plus légère est tout aussi rigide que la procédure d'approbation.

4.1 PROCEDURE D'APPROBATION DU CADRE STRATEGIQUE

En début de programme dans un pays déterminé, il est nécessaire d'élaborer un cadre stratégique comprenant une analyse de la société civile et des enjeux liés à celle-ci, après quoi, les propositions de projets pourront être présentées pour financement.

Ce document fait également l'objet d'une procédure et est visé par la plupart des parties prenantes :

Actions	Responsable	Commentaires
1) Examen de la société civile ; élaboration d'un cadre stratégique Envoi au Service gestionnaire D2.3	Attaché	
2) Réception et appréciation de la proposition de cadre stratégique	D2.3	
3) Avis de l'IF sur la proposition de cadre stratégique	IF	
4) analyse de la proposition et approbation sous réseve de demandes d'informations complémentaires	Cellule Stratégique	
5) Réception des documents et renvoi à l'ambassade	D2.3	
6) Réception du cadre stratégique (éventuellement amendé) et démarrage du programme (réception de propositions)	Attaché	
7) Ouverture d'un compte spécifique 'financement direct des ONG locales	Ambassade	L'ouverture du compte est effectuée une seule fois en début de programme. Le compte est normalement ouvert dans l'unité monétaire de la comptabilité de l'ambassade. Ce compte est par la suite alimenté en fonction des engagements chaque année

4.2 PROCEDURE D'APPROBATION DES PROJETS

Quoi?	Qui?	Institution	délai moyen de traitement (semaines)	déc	jan	fév	mars	avr	Mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
Vote de la loi du budget général des dépenses	Parlementaires	Parlement														
Répartition du budget - pays	D2.3	DGCD	1													
Approbation de la répartition	Ministre de la Coopération	DGCD	2													
Analyse des projets reçus de l'Attaché	D2.3	DGCD	3													
<i>date limite de réception des projets avant 2005 (non respect des dates entraînant une accumulation des dossiers sur 2 mois)</i>																
<i>date limite de réception des projets après 2005 (non respect de la date entraînant une accumulation des dossiers sur 6 mois)</i>																
Contrôle des propositions de projet	Inspection des Finances	Service Public Fédéral du Budget	2													
Accord du Ministre	Ministre de la Coopération	DGCD	2													
Signature AR	Roi	Palais	2													
Réception des AR ⁸ signés et renvoi du dossier complet à D2.3	Attaché (à la Cellule Stratégique)	Cellule Stratégique	1													
Réception des AR signés et démarrage de la procédure d'engagement	D2.3	DGCD														
			Total : ± 13													

15 / 11 = date limite des engagements de l'année en cours

La répartition géographique et définitive du budget est arrêtée en début d'année (vers janvier) par D2.3 qui ajuste le budget sur base d'un montant moyen correspondant aux engagements des années précédentes

Il est clair que la présentation de propositions de projets avant la répartition définitive du budget par D2.3 (RSA⁹, Palestine) facilite grandement le traitement des propositions par D2.3 alors que les pays étant informés en début d'année des montants maximum suite à la répartition définitive ont très peu de temps pour préparer les propositions de projet (maximum 10 mois – de janvier à octobre), ce qui aboutit à une surcharge de travail administratif de D2.3 juste avant la date butoir du 15/11 à partir de laquelle les engagements ne sont plus acceptés.

⁸ Arrêté royal

⁹ République d'Afrique du Sud

Actions	Responsable	Commentaires
1) Réception & examen des projets Appréciation de l'Attaché p/r aux projets Elaboration d'un projet de convention sur base des conventions standardisées par D2.3 et soumission à l'ONG locale pour approbation Envoi à D2.3	Attaché	Les projets de convention sont parfois déjà signés par l'ONG demanderesse et envoyés en Belgique
2) Analyse du projet de convention et accord	ONG locale	
3) Envoi à D2.3 du projet de convention (avec budget détaillé et contrat sous la forme d'un draft)	Attaché	
4) Examen des projets Elaboration d'une note au Ministre contenant : - Présentation du dossier et avis justificatif - Budget du projet - Annexes : projet de convention, arrêté royal Envoi à l'IF via la Direction Générale de la DGCD	D2.3	Les notes sont élaborées par pays (dans 70% des cas) et aussi par projet (30% des cas)
5) Avis sur le fond et la forme de la proposition de projet Renvoi au service D2.3 via la DG	Inspection des Finances	L'IF analyse la note du Service Gestionnaire, pertinence de la proposition & du budget correspondant, erreur dans l'arrêté royal, etc.
6) Si l'avis de l'IF est positif, mention de la date d'accord dans le préambule de l'arrêté royal Envoi du dossier au Ministre via la Direction Générale de la DGCD	D2.3	2-3 avis négatifs depuis le début du programme ; en pratique, l'IF a peu éléments pour juger de la pertinence d'une proposition de projet mis à part le cadre stratégique
7) Analyse du projet, soit : o avis positif et signature par le Ministre o demande de clarification éventuelle au Service gestionnaire o refus et renvoi justifié au service gestionnaire du dossier Si avis positif, envoi de l'arrêté royal au Palais	Cellule Stratégique	Pratiquement pas de refus (ex. Sénégal) et quelques demandes de justifications
8) Signature par le Roi et renvoi à la Cellule Stratégique	Palais	Tous les arrêtés royaux ont été signés
9) Renvoi du dossier complet à D2.3 via la Direction Générale de la DGCD	Cellule Stratégique	
11) Démarrage de la procédure d'engagement	D2.3	

En termes de postes de travail en Belgique (de la réception des dossiers jusqu'à l'engagement), cela peut se résumer ainsi : Midelaire → Squilbin → Loir → Van Dooren → IF → Midelaire → Van Dooren → Cellule Stratégique → Palais → Cellule Stratégique → Van Dooren → Loir → Squilbin → Midelaire. Le délai varie de 2 à 3 mois.

Bien sûr, quand les propositions de projets sont envoyées en septembre ou octobre, il est nécessaire pour D2.3 de réduire les délais moyens afin que les engagements soient effectifs avant la date butoir du 15/11 (date limite des engagements) ; le traitement des propositions se transforme alors en « course contre la montre ».

4.3 PROCEDURE DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS APPROUVES (Jusqu'à la réception des fonds par l'ONG locale)

Actions	Responsable	Commentaires	délai moyen de traitement (semaines)
1) Procédure d'engagement dans les limites des crédits approuvés par la loi des finances et avant la date limite des engagements Envoi des dossiers à B&B1 ¹⁰	D2.3		4
2) Procédure en vue de l'obtention des N° de visa (via le Contrôleur des Engagements et le Contrôle Interne) Envoi à D2.3 du dossier d'engagement avec N° de visa	B&B1 et B&B2 ¹¹	Envoi du dossier d'engagement par D2.3 à B&B 1 en vue d'obtenir un n° de visa (mais ce n'est pas le contrôleur ou le contrôle interne qui donne ce visa)	3
3) Envoi d'une dépêche d'ordre à l'Ambassade avec transmission du N° de visa, des originaux des conventions et copies des arrêtés royaux Communication des N° de Visa & du dossier complet à B&B4 ¹² (càd le dossier d'engagement complet)	D2.3		2
4) Réception de la copie du dossier d'engagement (visa d'engagement, copie de l'arrêté royal et convention)	B&B4	Le délai entre l'engagement et la réception des dossiers est variable et fonction d'une part de la date des remise des dossiers par l'Attaché et des disponibilités de chaque intermédiaire jusqu'au renvoi du dossier d'engagement à l'ambassade ; dans le cas de l'Afrique du Sud : 16 semaines en moyenne (points 1 à 4)	2
5) Signature des conventions par les ONG locales Ouverture d'un compte spécifique (en début de programme) procédure d'approvisionnement du compte spécifique : demande à B&B4 et copie à D2.3	Ambassade	En fonction des modalités d'application prévues dans la convention avec le partenaire (4 tranches maximum ; 125.000 €/ tranche max.	2
6) Confirmation des demandes d'approvisionnement des Attachés à B&B4	D2.3		1
7) Approvisionnement du compte spécifique de l'ambassade	B&B4		2
8) Réception des fonds Ordre de l'Attaché de virer les fonds sur le compte des ONG	Ambassade	Les virements sont fonction des modalités prévues dans la convention avec l'ONG partenaire (par tranche ou découpage des tranches). Pour la dernière tranche, 90% sont transférés le reliquat étant versé après réception des rapports financiers et narratifs correspondant à toute la durée du projet, ce qui implique la disponibilité de liquidités pour l'ONG locale (relative 'sécurité' pour obtenir les rapports en fin de projet) ; en pratique certains pays versent le reliquat sans attendre les rapports finaux ('ONG locales fortes' sans problème avec la remise des rapports narratifs et financiers) ; l'ambassade peut également grâce à son fond de roulement verser directement les	1

¹⁰ Budget & Contrôle / budget et comptabilité

¹¹ Budget & Contrôle / contrôle interne

¹² Budget & Contrôle / contrôle gestion des postes

		fonds à l'ONG locale sans attendre la réception des fonds.	
9) Encodage dans la comptabilité de l'ambassade des transferts effectués	Ambassade (comptabilité)	L'encodage s'effectue soit au jour le jour, soit de manière périodique; la réception des fonds de la Belgique et les transferts aux ONG locales sont quasi immédiatement enregistrés dans la comptabilité de l'ambassade	
10) Dépense des fonds reçus en fonction des activités prévues dans le projet Production de factures et justificatifs des dépenses	ONG locale		
			Total : ± 17

4.4 PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT DU COMPTE SPECIFIQUE ET DE CONTROLE FINANCIER

Actions	Responsable	Commentaires	délai moyen de traitement (semaines)
1) Introduction du rapport narratif et financier, production des pièces justificatives et envoi l'ambassade Demande d'approvisionnement du compte de l'ONG pour la tranche suivante	ONG locale	Dans le cas de la dernière tranche, production d'un rapport financier final qui doit être approuvé par l'Attaché (afin de bénéficier du reliquat de la dernière tranche, soit 10%)	(base trimestrielle ou annuelle en fonction des conventions)
2) Réception des rapports narratif et financier y compris les pièces comptables originales Analyse des pièces, demandes de justificatifs, comparaison avec les extraits de compte ; analyse du rapport narratif Approbation des états comptables : signature « pour service rendu » et envoi à l'Attaché principal Envoi du rapport financier à B&B4 et des rapports narratif et financier à D2.3 Demande d'approvisionnement du compte à B&B4 avec copie à D2.3	Attaché gestionnaire et/ou comptable	La périodicité des rapports narratifs et annuels des projets varie de pays en pays (semestriel – annuel) ; la qualité des rapports-projet (information pertinentes sur l'état d'avancement du projet et états comptables) est parfois très sommaire ('ONG faibles'). Ces rapports alimentent le rapport-programme (théoriquement) envoyé à D2.3 annuellement.	3
3) Approbation des états comptables de l'ambassade: signature « vu et approuvé » et envoi à la comptabilité de l'ambassade	Attaché principal		2
4) Réception des états comptables et intégration dans la comptabilité générale de l'ambassade Envoi bimensuel de la comptabilité à B&B4	Comptable de l'ambassade	L'ambassade (suite à la décentralisation du contrôle des dépenses) doit effectuer un contrôle strict des dépenses de l'ONG locale en fonction du budget prévu initialement ; cette approche comptable est peu compatible avec une approche flexible de réalisation des objectifs	Dans le mois qui suit la réception (1-4)
5) Confirmation (accord) à B&B4 pour le versement de la tranche suivante	D2.3		1

6) Approvisionnement du compte spécifique de l'ambassade Réception de la comptabilité de l'ambassade Vérification et contrôle des états comptables suite aux versements effectués précédemment Procédure d'ordonnancement : imputation des dépenses sur le visa d'engagement Régularisation des dépenses vis-à-vis du SPF ¹³ Finances	B&B4	Mise à disposition de la comptabilité de l'ambassade à la Cour des Comptes (archivage)	3
8) Contrôle (éventuel) des dépenses : audit	Cours des Comptes		
			Total approximatif : 10-14

NB 1 : Les projets d'une enveloppe supérieure à 125.000 euro prévoient un volet évaluation par un expert indépendant. L'ONG et l'Attaché doivent se mettre d'accord sur les termes de référence et sur la sélection de l'(des) évaluateur(s). L'ONG conclut un contrat avec l'évaluateur. L'évaluation s'effectue aux frais du projet. En principe, on travaille avec des évaluateurs présents dans le pays.

NB 2 : Au cas où l'organisation partenaire justifierait le subside via un audit (annuel) complet, le décompte et l'audit ne tombent pas nécessairement au même moment. Dans ce cas, des règles ad hoc sont conclues et décrites dans la convention.

4.5 PROCEDURE DE RAPPORTAGE

La procédure n'est pas clairement définie et est variable en fonction des différents Attachés.

En voici quelques éléments, extraits des conventions et des entrevues avec les parties prenantes:

- sur les rapports financiers : 1. présentation par l'ONG locale à l'ambassade de rapports financiers intermédiaires (liste des dépenses, pièces justificatives originales) ; 2. envoi par l'Attaché à D2.3 & B&B4 des rapports financiers (consolidés) ; les rapports financiers sont essentiellement traités dans le cadre de la procédure d'approvisionnement du compte spécifique et du contrôle financier.
- sur les rapports narratifs : présentation par l'ONG locale de rapports narratifs annuels ; 2. envoi par l'Attaché de ces rapports à D2.3 ou bien envoi d'un rapport programme reprenant les divers éléments des rapports de projet individuels.
- sur les rapports du programme : envoi par l'Attaché à D2.3 de rapports de suivi le plus souvent annuels et annexés à des demandes de nouveaux financements.

A noter que les rapports narratifs (-projet et/ou -programme) pour de nombreux pays ne sont soit pas envoyés ou bien irrégulièrement envoyés à D2.3. Il en résulte que le service gestionnaire ne connaît pas bien l'état d'avancement du programme dans les pays concernés.

4.6 CONCLUSION

Le programme s'est donné des objectifs ambitieux (dont la décentralisation de la gestion et du suivi de projets) sans toutefois analyser des implications légales que cette décentralisation si réellement souhaitée aurait nécessité. Ce programme a donc finalement été mené à bien comme tout autre ligne budgétaire et a suivi dans les grandes lignes toute les procédures de contrôle (centralisé à Bruxelles) de

¹³ Service Public Fédéral

l'utilisation des subventions, toutefois sans un cadre de procédure strict ce qui a entraîné une très grande variabilité des résultats du programme par pays.

5. BUDGETS

Nous donnons ci-dessous un récapitulatif des budgets engagés par pays et par année.

Pays / année	2001	2002	2003	2004	2005	Total
RSA	888.135	989.823	1.055.044	1.239.502	1.014.692	5.187.196
Rwanda	436.766	1.093.013	393.391	881.495	596.377	3.401.042
Congo		933.727	1.222.469	1.178.754	310.216	3.645.166
Burundi		504.206	463.642	317.080	461.343	1.746.271
Ethiopie		720.471	705.052	Le pays n'est plus prioritaire		1.425.523
Bénin					182.301	182.301
Sénégal			192.729	486.339	'Pause' demandée par le nouvel Attaché	679.068
Maroc				399.335	381.020	780.355
Palestine		730.000	750.000	250.000	1.250.000	2.980.000
Pérou				400.000	356.501	756.501
Bolivie				285.106	113.135	398.241
Total	1.324.901	4.971.240	4.782.327	5.437.611	4.665.585	21.181.664

6. ANALYSE DETAILLEE EN FONCTION DES CRITERES D'EVALUATION

Pour toute personne non familiarisée avec le sens des critères d'évaluation repris dans notre check-list générale, nous résumons ceux-ci pour une meilleure lecture de la suite de ce rapport.

- Pertinence : ce système a-t-il contribué au renforcement de la société civile ?
- Efficacité: les résultats obtenus par les projets sont-ils conformes aux résultats escomptés ?
- Efficience : à que coût les résultats sont-ils obtenus ?
- Impact: quels effets à moyen terme, un impact à long terme? un lien causal a-t-il pu être établi entre le système de financement et la réduction de la pauvreté ?
- Durabilité: les activités des projets et/ou des ONG partenaires du Sud pourront-elles continuer sans appui extérieur une fois le financement belge clôturé?
- Harmonisation :

Cohérence : les projets soutenus sont-ils cohérents avec les autres politiques sectorielles ?

Coordination : existe-t-il une coordination entre bailleurs sur le système de financement direct des ONG locales ou des systèmes similaires ?

Complémentarité : existe-t il une complémentarité des aides allouées avec celles des autres Ambassades ?

- Approche: par quelle logique (sociale, environnementale, culturelle, économique, technique,...) la méthode d'intervention des projets est-elle guidée?
- Participation : les ONG du Sud et les bénéficiaires participent à la planification et à la mise en œuvre des projets?
- Appropriation : les ONG partenaires du Sud et les groupes cibles/bénéficiaires s'approprient-ils le projet ?
- Capacités d'autonomie et d'initiative: les ONG du Sud prennent-elles des initiatives pour organiser et mener des actions de façon autonome ?

6.1 ANALYSE TRANSVERSALE DES PAYS BENEFICIAIRES

Voir également l'analyse détaillée en annexe 8

Cette analyse s'est basée sur les réponses des Attachés au questionnaire qui leur a été envoyé (voir annexe 3). Les questionnaires dûment remplis par les Attachés n'ont pas été inclus dans ce rapport pour garder la confidentialité des réponses.

Ressources humaines et financières :

- En moyenne, 0,5 ETP gèrent 10 projets mais c'est très variable (1 ETP en RDC¹⁴, Rwanda, Burundi et 0.1 ETP au Maroc et Bénin). Le budget global 2004 était de 6.000.000 €
- Ratio ETP/projet extrêmement variable (le plus faible en RSA [0.008] et le plus élevé au Bénin et RDC [0.1])

Question institutionnelle :

- Aucune étude de faisabilité n'a été effectuée
- Le mode de concertation varie : avec ONG belges en Amérique Latine; avec ONG locales au Rwanda, Sénégal et Palestine; avec les bailleurs au Sénégal, Bénin, Ethiopie et Palestine; avec les autorités en Palestine
- Le programme quadriennal a toujours été élaboré à partir des notes stratégiques pays et souvent à partir des PRSP
- Les autorités locales ont peu été informées
- La DGCD a souvent émis un feedback relatif au programme quadriennal
- Articulation PRSP dans tous les pays sauf le Rwanda et Pérou
- Articulation note stratégique : dans tous les cas

Identification des ONG locales :

- Les appuis reçus pour l'identification des partenaires sont très divers et fonction des pays: ongL¹⁵, CTB, bailleurs, ongB¹⁶, etc.

¹⁴ République Démocratique du Congo

¹⁵ Organisation Non Gouvernementale Locale

¹⁶ Organisation Non Gouvernementale Belge

- Le choix des ONG se fait dans la plupart du temps sur base informelle et l'appréciation des projets est faite la plupart du temps sur base de critères divers.
- Le nombre et la taille des partenaires varient.
- Les cadres logiques manquent souvent ou sont de faible qualité.
- Les groupes cibles et thèmes sont conformes à la note de procédure.
- On a toujours essayé de prévenir le double financement (et de se rassurer au niveau de la gestion).

Suivi : dans tous les cas insuffisant

- Le nombre de visites et de communications / an est très varié par pays et n'est pas suffisant pour assurer un suivi de qualité (ex. le plus élevé au Maroc [>70 communications] et le plus faible au Rwanda [<5 communications])
- Il y a peu de suivi d'impact et d'évaluation en fin de projet.
- On note une coordination moyenne entre bailleurs sur le terrain et le feedback des bénéficiaires n'est pas systématique.
- Ratio de projets avec justificatifs insuffisants: 30% (80% au Sénégal et 20% en Éthiopie).

Relations avec la DGCD : insuffisantes

- Aucun dossier n'est transmis 'à temps' sauf pour la RSA
- Il est généralement difficile pour les Attachés de transmettre à temps leurs dossiers à la DGCD car soit, les instructions ne sont pas claires, les ONG ne remettent pas leurs données à temps, soit les RH ne sont pas suffisantes.
- On observe un manque généralisé d'instructions opérationnelles claires de la part de la DGCD
- Presque tous les pays ont connu des retards de déboursement.
- Les délais de réception des informations de la DGCD, leur clarté et leur exhaustivité sont très diverses. L'alternative d'information privilégiée a été de s'informer auprès de collègues d'autres ambassades. Le feedback de la DGCD aux Attachés concernant les dossiers de projets, les rapports narratifs et financiers n'est pas systématique.

Pertinence :

- En moyenne, parmi les projets, on note 25 % de capacity building, 53 % d'activité opérationnelle et 22 % de core-funding.
- Par rapport à tous les autres programmes de la DGCD, ce programme a comme avantage la flexibilité, les contacts directs et comme désavantage son échelle limitée, la dispersion des moyens, le fait que des représentants de la Coopération Belge soient en charge de la mise en œuvre d'un programme (alors que cette expertise se situe plutôt à la CTB et les ongB).
- 23 % des projets ont inclus le genre et 16 % des projets ont inclus 'environnement.

Impact :

- Nombre de bénéficiaires: variable ; le plus élevé en RSA & Bolivie (> 100.000) & le plus faible au Maroc¹⁷ et Sénégal (<5.000).
- Le ratio de projets avec un impact sur le renforcement de la société civile est de 90 % et de 40 % avec un impact sur la réduction de la pauvreté.
- Renforcement de la société civile: tous les pays mais moins d'impact en RDC, Éthiopie, Sénégal.

CONCLUSION – ANALYSE TRANSVERSALE

Aucune tendance n'est significative par pays / région.

Pourquoi ?

Les résultats très positifs, mitigés, voire négatifs des projets **sont fonction** :

- du **dynamisme des Attachés** (efficacité dans la mise en place de procédures locales d'identification & suivi, etc.)
- de la **pro activité des Attachés** (car pas d'exigences de la DGCD pour cause d'absence de lien hiérarchique)
- de la **capacité initiale d'absorption** des ONG locales (ONG 'forte' ou 'faible')
- du **degré d'organisation initial de la société civile** dans le pays concerné

6.2 PERTINENCE

Dans le cadre des missions de terrain :

- En RDC, au Rwanda et au Burundi, la société civile était très affaiblie au moment du démarrage du programme. Ses faiblesses résidaient principalement dans les aspects suivants : la fragilité et l'instabilité des organisations locales, la dépendance financière, l'absence d'alliances stratégiques et le manque en terme de vision, de stratégie et d'organisation interne.

En RSA, la société civile était très forte au temps de l'apartheid mais elle a connu un affaiblissement avec le processus de démocratisation et l'instauration du nouveau gouvernement. A ce moment, les financements ont beaucoup diminué et un pourcentage important des cadres des ONG locales a quitté ce secteur pour rejoindre le gouvernement. Un programme renforçant directement la société civile était ainsi très pertinent pour la consolidation de celle-ci, surtout dans les domaines où le gouvernement est resté fortement défaillant (SIDA, réforme agraire).

- Le soutien du programme à l'organisation 'Treatment Action Campaign' (TAC) en RSA témoigne de sa pertinence. Alors que les relations entre le TAC et le gouvernement Sud-Africain étaient mauvaises et que les bailleurs de fond internationaux n'osaient pas financer cette organisation, le programme belge a pris la décision de soutenir le TAC, avec le succès qu'on lui connaît.

De même, le programme a financé le CENCO (département Coordination des Actions pour la Réussite de la Transition de l'Eglise Catholique – CARTEC) pour exécuter un projet de sensibilisation à un moment où personne n'avait encore lancé de campagne nationale d'envergure. La CEI (Commission Electorale Indépendante) n'avait par exemple encore rien entrepris à ce niveau malgré les 3 millions d'euros de la communauté internationale destinés à cet effet.

- Le programme répond à un besoin réel de soutien à la société civile et est aussi unique par le fait

¹⁷ La situation au Maroc a fortement évolué depuis l'acquisition des données initiales par les consultants par l'approbation récente de plusieurs projets

qu'aucun autre bailleur n'a de programme identique dans les 4 pays concernés. Les autres bailleurs ne financent que des projets de taille et de durée réduite par rapport au programme belge et souvent leur soutien à la société civile est dépendant et imbriqué dans des projets bilatéraux. La logique programmatique permet aux ONG locales de s'investir dans leurs propres thématiques et d'améliorer leur expertise sans que leur propre agenda ne soit perturbé.

- Le programme est généralement bien accueilli par les Attachés : celui-ci renforce l'Ambassade par l'exécution de projets concrets sur le terrain et le contact régulier avec les ONG locales. Cette expérience avec le terrain est perçue comme très utile pour les autres activités de l'Ambassade.
- Une remarque souvent entendue lors des interviews consistait à solutionner le problème de la pertinence selon deux scénarios : **soit on arrête ce programme dans certains pays et on garde les objectifs initiaux, soit on modifie les objectifs et on garde les pays actuels**. Avant de répondre à cette question, il faut se demander si on parle tous des mêmes objectifs ?

Rappelons que ce système de financement était basé sur le fait que **la société civile était un acteur essentiel du développement**, au travers de ses activités en matière de développement durable et de lutte contre la pauvreté.

Partant de là, il a été décidé en 2001 de financer des ONG locales situées dans la région des grands lacs (Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda) et en Afrique du Sud; c'est à dire des pays en (post)conflit où a) l'Etat était absent ou peu efficace et b) il était **important d'appuyer la consolidation de la société civile afin de favoriser le processus de démocratisation** ; et ce d'une manière efficace (shortcutting des ONG belges, les ONGs locales sont souvent des sous-traitants, etc.) et sans suivi administratif lourd.

Par la suite, **ce type de coopération décentralisée a été élargi** aux ONG ayant leur siège en Ethiopie, au Sénégal, et dans les territoires palestiniens (en 2002), et au Bénin, à la Bolivie, au Maroc et au Pérou (en 2004), soit dans certains pays pour lesquels l'objectif de renforcer la société civile après un conflit n'était plus très clair (ex. Maroc, Bolivie, Bénin) ou en tout cas moins évident que pour les pays initialement visés par la programme (RDC, Rwanda, Burundi). A cette époque, des **préférences personnelles ont joué dans l'identification des pays ou des domaines particuliers**: certains cadres de la DGCD ont donné la priorité aux projets urbains & Droits de l'Homme plutôt qu'aux projets ruraux; un Attaché à la Cellule Stratégique souhaitait voir inclure le Sénégal, etc.

En bref, la perception des Attachés concernant la raison même de cette ligne budgétaire a été modifiée avec le temps. Selon eux, il faut entendre que **cette notion de renforcement de la société civile peut avoir différents objectifs**¹⁸ :

- favoriser le processus de démocratisation dans des pays en post-conflit ;

¹⁸ A tel point que pour certains, ce programme apparaît avant tout comme une expérience dont le cadre n'a pas été défini clairement.

- favoriser un contre-pouvoir de la société civile face à l'Etat (>< on ne finance pas l'opposition mais on renforce la société civile pour obliger le gouvernement à être 'accountable' vis-à-vis la société) ;
- favoriser, quand un Etat est défaillant, dans un secteur spécifique (ex : SIDA en RSA), la prise en charge de ce secteur par la société civile ;

mais aussi

- consolider des initiatives de développement qui ont fait leur preuve à petite échelle ;
- dans un pays déstructuré, faire émerger des initiatives communautaires qui favorisent l'autonomie alimentaire dans un premier temps, puis les revendications sociales ou humanistes dans un second temps ;
- dans un pays avec une société civile faible (ex : Burundi), choisir les meilleures ONG et les renforcer afin d'atteindre les bénéficiaires de manière directe.
- dans un pays avec une société civile forte (ex : RSA), renforcer les grandes ONG locales afin qu'elles puissent à leur tour aider les petites ONG à se développer ;
- etc.

Le cadre général de ce système de financement devrait donc être réécrit pour tenir compte des multiples rôles de la société civile selon les pays.

- Si le programme était décidé au sein des Commissions Mixtes (parce que, par exemple, géré par la CTB), **le gouvernement local pourrait alors avoir une influence sur l'attribution des partenaires.** Deux risques en découlent : a) en cas de mésentente avec le pays en question, un projet financé pourrait être arrêté (>< durabilité) et b) il est difficile de soutenir des ONG d'opposition au gouvernement en place.
- Le Programme de Micro-Intervention démarré en 1990 par l'AGCD¹⁹ est actuellement exécuté par la CTB et finance des projets d'organisation de base pour un montant maximum de 12.500 €, largement inférieur aux montants alloués dans le cadre du financement direct d'ONG locales. Afin de ne pas confondre ces deux programmes, les **MIP**²⁰ devraient avoir comme objectifs de :
 - **faire émerger des initiatives de développement**
 - en faveur de catégories spécialement défavorisées

alors que le **système de financement direct** pourrait avoir comme objectif de :

- **les renforcer**
 - viser des secteurs et zones géographiques cohérentes avec les autres interventions de la Coopération Belge
- Bien que cela ne soit pas un des objectifs originels du programme, **les contacts directs que ce programme crée entre les organisations de base et l'Ambassade sont très instructifs.**

¹⁹ Agence Générale de la Coopération au Développement

²⁰ Programme de Micro-Interventions ; dans le cadre des MIP, une des revendications actuelles de la CTB est d'arrêter le rôle des Attachés. Sans porter aucun jugement sur cette position, notons néanmoins que cela ne favoriserait pas la coordination naturelle avec le financement direct.

- **Et finalement, que doit-on entendre par société civile ?** Doit-on entendre une conception étroite qui n'inclurait que les actions humanitaires et la promotion de la démocratie ou inversement, toute organisation qui ne ressort ni des autorités, ni du privé pur à savoir, les acteurs non étatiques à but non lucratif (asbl²¹, syndicats, groupements locaux sans statuts juridiques, mutuelles, etc.)? Il sera nécessaire de redéfinir les thématiques et publics-cibles (voir recommandations).

CONCLUSION – PERTINENCE

Le programme est généralement bien accueilli par les Attachés (contacts directs avec les ONG, contre-pouvoir de la société civile face à l'Etat, renforcement du rôle de l'Ambassade).

Le cadre général devrait donc être réécrit pour **tenir compte des multiples rôles de la société civile selon les pays** et bien **distinguer ce programme avec celui des MIP** ainsi que d'autres programmes de la Coopération Belge.

Les **contacts directs** que ce programme crée entre les organisations de base et l'Ambassade sont très utiles.

Le gouvernement local ne devrait pas se mêler de l'attribution des partenaires afin de se préserver la **possibilité de favoriser un contre-pouvoir de la société civile face à l'Etat**

6.3 DESIGN

(DOMAINE, PROCEDURES, REPARTITION DES TACHES)

Dans le cadre des missions de terrain :

- Les documents de référence sont plutôt des sources d'inspiration que des 'instruments' (aidant pour le choix des domaines, ONG, projets, suivi, valorisation, etc.) : les Ambassades dans les 4 pays visités ont regretté qu'un document générique consignant la gestion du programme n'ait pas été conçu et distribué. Ce document aurait permis une mise en œuvre du programme indépendante de la personne en charge. Des instruments et procédures sont d'autant plus importants vu la rotation inhérente du personnel à l'Ambassade et l'impossibilité d'avoir des périodes de remise - reprise (tradition au sein des Ambassades).
- L'élaboration du cadre stratégique est faite par les Attachés. Ils font (RSA) ou ne font pas (RDC et Burundi) référence aux autres documents régissant la coopération belge dans le pays. Les thématiques couvertes par les projets étaient souvent incohérentes avec les autres actions de coopération belge, mais cohérentes avec le Cadre Stratégique défini pour ce programme. Ces préférences personnelles auraient pu être évitées par des directives claires. On note aussi que les stratégies établies n'ont pas subi de modification, ni de mise à jour depuis le démarrage du programme. Ceci dit, relevons aussi que les thématiques retenues dans les 4 pays ont toujours été pertinentes.
 - Notre évaluation observe que le cadre (loi, directives) du programme est très faible, laissant la place à des interprétations et des incertitudes lors de la mise en œuvre du programme dans les différents pays.
 - Lors de la conception du programme, aucune base de soutien n'a été créée : **peu de concertation systématisée avec les autres acteurs de la**

²¹ Association Sans but Lucratif

coopération au développement (ni avec les gestionnaires finaux, ni avec les Attachés, ni réellement avec les ONG belges, etc.), pas de connaissance de l'étude de Debar & Renard²², pas de comparaison avec les exemples d'autres pays, etc.

L'absence de loi organique n'a pas été compensée par un cadre de procédures détaillées définissant les responsabilités (= notion d'accountability, qui est responsable en cas d'échec d'un projet ?), les tâches de chacun et les méthodes de suivi objectif de l'exécution.

Il existe une **grande différence entre le niveau de signature du contrat au Sud et en Belgique** : le gestionnaire financier ou le directeur de l'ONG suffit pour le Sud tandis que le Roi signe de l'autre côté.

Au sein de D2.3, les seules systématisations et normalisations de documents concernent les conventions avec l'ONG, les notes de présentation au Ministre et les arrêtés royaux. On note aussi une modification de la procédure interne : alors qu'au démarrage du programme, une note par projet était demandée par D2.3; maintenant, une note globale par pays suffit.

Cette liberté de cadre aurait pu permettre le démarrage rapide du programme mais nous observons un décalage d'un an avant que les projets ne démarrent concrètement.

En ce qui concerne les Attachés, l'absence de cadre leur aura permis de disposer de la plus grande liberté d'action (souvent appréciée) afin développer des procédures locales très diverses, des plus simples aux plus complexes. Globalement, leur positionnement institutionnel en a été renforcé.

Les Journées des Attachés auraient pu servir à créer de manière conjointe par l'échange d'expérience un mode de fonctionnement normalisé. Dans le cas du Congo par exemple, l'Attaché a édité un guide du promoteur qui détaille les obligations à suivre en cas de remise de propositions et un guide comptable pour les ONG. Ces informations auraient pu être largement partagées (la DGCD n'a pas saisi les opportunités de diffusion des bonnes pratiques).

Paradoxalement, cette Journée des Attachés n'est pas mise à profit pour discuter ce programme par manque de temps : les journées seraient surchargées et seuls, les chefs de bureau des Attachés y participent ; elles ne seraient donc pas adaptées pour discuter en profondeur d'une ligne budgétaire en particulier.

Selon nous, le manque d'attention à cette ligne budgétaire est du au fait que ce programme n'est pas considéré à sa juste valeur (à tous les niveaux de responsabilité) ou reconnu comme potentiellement prioritaire puisque s'attachant à renforcer la société civile dans les pays en situation de post-conflit. Ce programme est clairement considéré comme un 'parent pauvre' par toutes les parties prenantes.

L'alternative d'information privilégiée des Attachés a été de s'informer auprès de **collègues d'autres ambassades.**

²² Debar J. et Renard R., "De Discussie omtrent directe financiering: implicaties voor de relaties tussen een kleine bilaterale donor en de NGO's", rapport in het kader van het beleidsvoorbereidend onderzoek, RUCA, Antwerpen, 1998.

- Mis à part au Sénégal²³, le manque de méthodologie pour la définition des besoins des populations n'a pas affecté le caractère '**need based**' du programme.
- Comme, sur le terrain, le programme dépend entièrement de l'Attaché, le **problème institutionnel classique de rotation du personnel** (et plus généralement du personnel diplomatique ainsi que de la future 'carrière unique') se pose ici avec acuité. Le rôle des adjoints locaux s'en trouve renforcé (→ mémoire institutionnelle).
- Dans les quatre pays au même titre que dans les sept autres, la question de l'objectif de la ligne budgétaire se pose crucialement. Cherche-t-on à atteindre les bénéficiaires de manière plus efficiente et plus directe en passant par la société civile ou cherche-t-on à renforcer cette dernière pour créer des effets multiplicateurs et durables au travers des actions que les ONG mèneront dans le futur ?

Dans le premier cas, il faut dès lors choisir les meilleures ONG et on peut se contenter d'une équipe et de procédures de travail similaires à aujourd'hui, voire légèrement améliorées. Ce choix améliorera également l'efficacité du programme car le budget par projet peut également augmenter.

Dans le second cas, il faut prévoir des ressources capables d'assurer un volet de renforcement de capacités. Une autre manière de voir ce renforcement des capacités est que cette tâche pourrait être assurée par une ONG locale compétente financée par le programme. Cette ONG travaillerait à son tour avec des ONG moins avancées ou organisations de base pour la mise en œuvre de leurs activités (exemple : la Croix-Rouge en RSA). Le programme soutiendrait ainsi de manière indirecte des ONG moins fortes.

- Le délai entre la soumission de la demande de financement et l'accord final de Bruxelles est perçu comme trop long par l'Ambassade. Des procédures purement administratives causent des délais considérables. Si l'Ambassade propose un plan multi annuel basé sur la stratégie du programme, il serait logique que la signature de la convention avec l'ONG locale se fasse à l'Ambassade. Cette dernière pourra toujours rendre compte à Bruxelles en envoyant les documents et l'Inspecteur des Finances exercera sa fonction de contrôle.
- Les ONG (et les Attachés) voient dans ce système de financement les avantages suivants :
 - la possibilité de mettre en œuvre une logique programmatique sur 3 ou 4 ans
 - un financement important qui permette une autonomie durant la période du financement
 - la possibilité de passer un seuil de fragilité et d'affirmer des compétences dans des thématiques qui sont propres à l'ONG

²³ Suite au système complexe mis en place impliquant une présélection par des couples d'ONG, un « marché » pour s'approprier les fonds disponibles est apparu; les demandes étaient officiellement motivées pour les besoins des populations locales mais en pratique, bénéficiaient essentiellement les couples locaux.

- Les autorités locales ont toujours été informées de tout nouveau projet financé.
- Les Attachés affirment avoir toujours vérifié dans les propositions de projets si des éléments pour garantir l'impact, la durabilité et la gestion efficiente (y compris le double financement) auprès des bénéficiaires étaient prévus. Néanmoins, généralement, il y a **peu d'indicateurs concernant l'impact et la durabilité**.
- Les Attachés proposent globalement les solutions suivantes (voir les réponses détaillées en annexe 9) :
 - Un budget séparé de celui de l'Ambassade
 - De nouveaux outils de gestion et de nouvelles procédures opérationnelles pour l'Attaché et les ONG locales, préparés par D2.3
 - Décentraliser complètement (approbation et finances) le programme sur le terrain. Les avantages de la décentralisation sont réduits à néant du fait des procédures administratives actuelles. A la place de la signature d'un arrêté royal pour chaque projet, il faudrait signer un arrêté royal pour le budget total de l'ensemble du programme en début d'année. L'Attaché devrait signer chaque contrat à la place du ministre de la Coopération au Développement (alors que pour l'autre partie, c'est parfois le responsable administratif qui signe). L'Ambassade enverrait les documents à la DGCD et l'Inspecteur des Finances garderait donc le contrôle financier.

CONCLUSION - DESIGN

Lors de la conception du programme, on note **peu de concertation systématisée avec les autres acteurs de la coopération au développement**

L'absence de loi organique n'a pas été compensée par des procédures définissant les responsabilités.

Il y a **peu d'indicateurs concernant l'impact et la durabilité**.

Les Attachés souhaitent plus de décentralisation accompagnée de nouvelles procédures et de plus de ressources humaines.

Il s'agit clairement d'une **ligne budgétaire non prioritaire** pour la Belgique et/ou pour laquelle **l'impact** (potentiellement positif et substantiel) **du type d'action** envisagé n'est **pas apprécié à sa juste valeur**.

6.4 MISE EN OEUVRE

Dans le cadre des missions de terrain :

- Alors que le cadre logique n'est pas exigé normalement dans les propositions de projet, son inclusion (et la qualité de celui-ci) dépend essentiellement du background du gestionnaire à l'Ambassade. L'Ambassade en RDC accorde une attention particulière aux cadres logiques tandis que l'utilisation du cadre logique en RSA dépend plutôt de la capacité de l'ONG locale.
- Au Rwanda, en RDC et en RSA, le suivi sur terrain a été très limité et concentré sur des rapports fréquents des dépenses plutôt que sur les activités. Par conséquent, des indicateurs en

rapport avec les résultats et les réalisations font défaut.

- Au Burundi, le suivi comptable a été rendu difficile à cause des capacités limitées de l'équipe précédente. Notons qu'en RSA, les ONG sont obligées par la Loi de déposer un rapport annuel incluant un audit financier.

- On observe très peu de rapportage narratif (sauf pour la RSA) et également peu de feed-back sur ces rapportages, ni de Bruxelles et ni de l'Ambassade envers les ONG.

- Les études de faisabilité en phase de démarrage du programme font défaut. Il n'y a pas eu de processus participatif, et peu de consultation avec les parties prenantes sur place (ONG locales, délégation européenne) pour l'élaboration du plan stratégique. Les mêmes pratiques se répètent au niveau de l'identification des projets par les ONG vis-à-vis de leurs bénéficiaires.
- Les processus d'identification des partenaires et projets ont été dès lors fort divers. L'identification proactive devrait être stimulée davantage, surtout dans une situation où la demande de financement dépasse largement l'offre. Les procédures de sélection laissent encore la place à l'arbitraire (absence de comité de sélection). Les critères de sélection existent mais devraient être d'avantage précisés et couchés sur papier de façon à « coller » à la pratique et à être le plus impartial possible. Le côté 'fourre-tout' du programme est évident quand on l'apprécie dans sa globalité (diversité des thématiques choisies, procédures, modes de suivi, etc.)
- Il n'y a pas de mention de ce programme dans les notes stratégiques.
- **Les programmes pluriannuels ne sont pas assez débattus sur le plan du contenu au sein de la DGCD.** Une analyse de la société civile en début de programme, sorte **d'étude de faisabilité**, devrait être réalisée grâce à de l'expertise externe (locale ou internationale). Les programmes quadriennaux ont toujours été élaborés à partir des notes stratégiques pays et souvent à partir des PRSP.

La DGCD a souvent émis un feedback relatif au programme quadriennal.

- Alors que cela est obligatoire, il n'y a que **peu de conseil technique systématique** (ex : CTB) **pour les propositions de projet** mis à part le conseil des ONG au Pérou/Bolivie qui fonctionne par cooptation des ONG locales par les ONG Belges.
- Sur le terrain, **le mode de participation et de concertation des Attachés varie** : avec les ONG belges en Amérique Latine; avec les ONG locales au Rwanda, Sénégal et Palestine; avec les bailleurs au Sénégal, Bénin, Ethiopie et Palestine; avec les autorités locales en Palestine.
- **D2.3 a reçu très peu de rapport narratifs** (seulement RSA et Palestine). Les rapports annuels ne sont parfois pas envoyés mais à défaut ne sont pas non plus exigés par D2.3. Il n'y a pas de format de rapport prévu.
- On note généralement **peu de feedbacks donnés de la part des supérieurs hiérarchiques** au niveau inférieur, et ce sur toute la chaîne de l'administration.

Sur le terrain, le feedback de la DGCD aux Attachés concernant les dossiers de projets, les rapports narratifs et financiers n'est pas systématique. Le feedback des bénéficiaires n'est pas systématique non plus.

- **D2.3 a connu** une grande rotation du personnel qui n'a pas handicapé la gestion du programme au contraire de la **diminution de ses effectifs** (ex : jusqu'à la fin 2005, personne ne parlait l'Espagnol pour analyser les propositions de projets d'Amérique Latine). Sur le terrain, les rotations normales entre Attachés n'ont pas été particulièrement handicapantes.
- **Le suivi en Belgique est difficile.** Le seul suivi prévu ne s'effectue que via l'envoi de 'justificatifs' qui sont souvent manquants ou qui ne font pas le lien avec les activités prévues et exécutées.

Actuellement, **il n'y a plus de justificatifs financiers qui arrivent à la B&B mis à part les états comptables des projets de l'Ambassade.**

Le contrôle des pièces comptables est une tâche réalisée par les Attachés ; ceux-ci ont toutefois l'obligation d'envoi des états des dépenses au Contrôle Interne de la DGCD. La fonction de celui-ci se limite donc à vérifier l'absence de justificatifs dans les cas où les états des dépenses ne correspondent pas aux extraits de compte.

La B&B n'a donc pas de contrôle des dépenses locales en rapport avec le budget du projet.

- **D2.3 se concerte peu avec la Cellule Stratégique.** La concertation a uniquement lieu au niveau des directeurs ce qui ne favorise pas une attitude proactive des fonctionnaires de la base. Cette ligne budgétaire est peu discutée aux réunions du comité de gestion DGCD, ce qui a tendance à laisser croire que ce programme n'est pas prioritaire au sein de la DGCD.
- On note une **grande diversité dans :**
 - **l'identification des secteurs, des partenaires, des projets** (ex. financement de coupoles / financement d'ONG, agriculture / Droits de l'Homme, appel à projet public / appel restreint direct, implication ou non des ONG belges, etc.). Cette diversité n'est pas un handicap en soi, elle dénote de la pluralité des situations des pays et de la réelle liberté des Attachés²⁴. Le choix des ONG se fait finalement la plupart du temps sur base informelle ; le nombre et la taille des partenaires varient.
 - **les appuis reçus pour l'identification des partenaires :** ongL, CTB, bailleurs, ongB, etc.
- Il est généralement **difficile pour les Attachés de transmettre à temps leurs dossiers à la DGCD** car : a) les instructions ne sont pas claires, b) les ONG ne remettent pas leurs données à temps, c) les RH ne sont pas suffisantes.

²⁴ Ex : au Maroc, l'Attaché a fait un appel à la presse ce qui est garant d'une certaine transparence, crée de la notoriété mais engendre également beaucoup de déçus (89/95). Il s'agit là d'une procédure longue mais la routine est intéressante une fois créée car cela produit un fonds d'ONG locales.

- **Le processus général a connu de grands ralentissements dus aux délais d’approbation des propositions et le versement de la première tranche** (jusqu’à 9 mois de retard par rapport à ce qui était prévu initialement). Théoriquement, les ONG démarrent sur fonds propres mais en pratique, le projet tourne au ralenti ou ne démarre pas du tout avec de nombreuses activités non exécutées (ex. activités liées au calendrier agricole).
- Le manque de ressources humaines à l’Ambassade engendre la **sélection des partenaires de grande taille** (ou de grands projets de 350.000 € pour une ONG nouvellement créée en Ethiopie) ou **réseaux qui peuvent mettre en place rapidement les actions.**
- L’équipe de gestion du programme à l’Ambassade doit réunir un ensemble de capacités techniques et humaines minima (ex : problème comptable au Burundi). La rotation fréquente du personnel belge nécessiterait des politiques spécifiques afin de garantir la mémoire institutionnelle du programme et la qualité minimum des capacités de gestion. En général, trop peu de temps est accordé au suivi des projets : ceci est moins un problème si on travaille avec des partenaires forts mais devient difficile avec des partenaires faibles.
- La DGCD a uniquement une **fonction de ‘boîte postale’ et de ‘watchdog’ mais sans possibilité d’instructions obligatoires.**
- **Le programme a été moyennement communiqué aux autorités locales.**
- L’Inspecteur des Finances n’a, de part son rôle dévolu dans le traitement administratif et financier, ni le temps ni l’information nécessaires pour s’assurer d’une mise en œuvre correcte. Il n’a donc que rarement exercé son pouvoir de blocage de projet.
- Les Attachés proposent globalement les solutions suivantes (voir détail en annexe 9):
 - Plus de ressources humaines
 - Une réunion annuelle à Bruxelles avec tous les Attachés (et sur le terrain avec les ONG) pour faciliter la communication
 - Limiter le rôle des couples à la médiation et au suivi des ONG bénéficiaires
 - Une exécution par la CTB.

CONCLUSION – MISE EN ŒUVRE

Il n'y a pas **d'étude de faisabilité en phase de démarrage.**

On note **peu de feedbacks de la part des supérieurs hiérarchiques.**

Le système décentralisé est très diversifié (identification des secteurs, des partenaires et des projets, mode de participation et de concertation).

Peu ou pas de conseil technique aux Attachés par d'autres intervenants (ex. CTB, ONG belges)

Les **cadres logiques** sont peu nombreux et **peu étoffés.**

Le programme a été moyennement communiqué aux autorités locales.

6.5 CAPACITES D'AUTONOMIE ET D'INITIATIVE

- La note de Mr Boutmans, peu directive dans la mise en oeuvre du programme, a laissé une grande flexibilité à l'équipe, ce qui a constitué une opportunité souvent appréciée.
- Seules les Ambassades de la RDC et de la RSA en ont profité pour écrire un cadre propre de fonctionnement (guide du promoteur, guide comptable).
- Une capitalisation des expériences diverses serait fort nécessaire tant au niveau du programme à Bruxelles qu'au niveau des projets dans les différents pays.

CONCLUSION – CAPACITE D'AUTONOMIE ET D'INITIATIVE

La capacité des ONG partenaires du Sud et des groupes cibles à prendre des initiatives, organiser et mener des actions de façon autonome est très diverse.

6.6 EFFICACITE

Dans le cadre des missions de terrain :

- La durée moyenne des projets au Rwanda et au Burundi est de 2 ans, de 2,5 ans au RSA et de 3 ans en RDC. Cette durée permet d'établir une programmation multi annuelle, ce qui est une amélioration pour les ONG mais est trop court pour achever un processus de renforcement de capacités des ONG faibles. Ceci est d'autant plus vrai si le programme se fixe comme objectif de capitaliser sur les efforts et acquis antérieurs et par delà augmenter l'impact.
- Une majorité de projets, surtout au Rwanda et au Burundi, nécessite une prolongation afin de pouvoir dépenser le budget et de terminer les différentes activités.
- En moyenne, parmi les projets, on note **25 % de capacity building, 53 % d'activité opérationnelle et 22 % de core-funding.**

- **Le nombre de visites de terrain de l'Attaché est très varié et insuffisant pour assurer un suivi de qualité.** Un des moyens d'action possible pour l'Attaché (option déjà exercée en cas de non remise des justificatifs) est de ne pas verser la tranche suivante.
- **Il n'y a pas d'outil général concernant les missions de suivi de terrain par D2.3 :**
 - fréquence, but, manière de monitoring
 - manière qui détermine quand un projet est clôturé (fin du calendrier, suite à la remise des justificatifs à l'Attaché, au service financier B&B)
 - les missions sans description des tâches pour les fonctionnaires concernés.

Le suivi de ce programme par D2.3 est donc opportuniste et dépend d'autres lignes budgétaires (ce qui démontre l'intérêt tout relatif de ce programme), il n'est ni ad hoc (en cas de problème), ni systématique (régulier en fonction de critères définis). Néanmoins, les résultats de ces visites ont parfois été positifs comme ce fût le cas en RD Congo.

- Les audits sont toujours prévus dans les conventions mais pas réellement effectués et on note peu de suivi des réalisations et d'évaluation en fin de projet.

CONCLUSION - EFFICACITE

On note **25 % de capacity building, 53 % d'activité opérationnelle et 22 % de core-funding.**

Le nombre de visites de terrain de l'Attaché est très varié et insuffisant pour assurer un suivi de qualité.

Il n'y a **pas d'outil général** concernant les **missions de suivi de terrain de D2.3.**

6.7 EFFICIENCE

Dans le cadre des missions de terrain :

- L'affectation en ETP est différente selon les Ambassades. Mise à part l'équipe en RSA, les autres équipes considèrent avoir atteint leur maximum de capacité de gestion, voir dépassé. Ainsi, un simple suivi administratif des projets est devenu le standard tandis qu'un suivi sur le fond des projets est rarement réalisé. Dans chaque équipe, nous avons observé des lacunes techniques (comptabilité et/ou technicité par rapport au cycle de projet et au cadre logique). La disponibilité des moyens logistiques n'a été un réel problème qu'au Burundi.
- Malgré la définition des critères de sélection de projets, la gestion de ce programme au sein de l'Ambassade est encore sensible aux pressions politiques (RSA, Rwanda). Cela n'a cependant concerné qu'une minorité de projets par rapport au portefeuille total.

Niveau Projet

- Il est difficile de vérifier l'efficacité à ce niveau. La comparaison entre les résultats obtenus et escomptés n'est pas démontrable car nous ne possédons

aucune base de comparaison. C'est également le cas pour la comparaison entre les moyens investis et les résultats obtenus : ni l'un ni l'autre ne sont systématiquement enregistrés.

- Les projets travaillant en consortium (ex : consortium ABC en RDC) n'ont pas de système de gestion et de suivi commun ; ce qui ne permet pas la consolidation. Cependant, dans chaque pays, la majorité des projets sont peu efficaces car une grande partie du financement est destinée aux salaires et à l'investissement en bureautique (ex : Observatoire Burundais des Prisons). Par ailleurs, le besoin de renforcement du personnel revient dans plusieurs cas (ex : Centre Olame en RDC).
- Nous notons aussi que de nombreux partenaires ont du personnel spécialisé et qualifié, principalement en RSA et en RDC. L'ancrage des partenaires dans des réseaux n'est pas toujours assuré (CNEM, RDC), l'Ambassade pourrait également intervenir à ce niveau.

Niveau Bénéficiaires

- Globalement, les associations bénéficiaires déclarent avoir amélioré leur méthodologie d'intervention (ex : prise en charge des enfants en situation particulièrement difficile dans le projet d'ANES en RDC) et avoir renforcé leur capacité de gestion (ex : Croix Rouge en RSA). Elles ont également tissé des liens avec le gouvernement pour leur financement ultérieur. Les bénéficiaires isolés déclarent avoir acquis des connaissances qui permettent de se positionner dans leur travail.
- Les 95 projets acceptés ont engendré 95 fois le même traitement administratif, accaparant 95 fois une charge de travail pour l'ensemble du personnel administratif en Belgique et dans les Ambassades. **Le coût 'caché' est difficilement estimable mais semble significatif.**
- Implicitement, **l'efficacité est un avantage évident que ce programme doit apporter par rapport à d'autres programmes** de la DGCD, vu que l'on 'by-pass' les ONG belges.
- Actuellement, deux RH (mais +/- 1,5 ETP) suivent le programme alors que une RH serait suffisante pour effectuer le suivi du programme si l'envoi des propositions par les Attachés était étalé dans le temps. Comparaison avec les MIP et le Service ONG²⁵ :

ONG locale : 1,5 ETP pour 6.000.000 € (en 2005) → ratio de 1/4.000.000 €
MIP : 0,75 ETP pour 3.500.000 € (en 2005) → ratio de 1/4.600.000 €
ONG belge : 19 ETP pour 90.788.182 € (en 2004) → ratio de 1/4.778.325 €
- **Sur le terrain, en moyenne, 0,5 ETP gèrent 10 projets.** Le budget global en 2004 était de 6.000.000 €. Aucun ratio de ce type n'est disponible pour les MIP car on ne connaît pas la charge de travail pour le suivi des MIP.
- Le temps consacré aux procédures administratives et financières est équivalent pour un petit ou un grand projet. Soit il faut adapter le temps consacré selon la taille du projet (ce qui paraît irréaliste), soit **il faut redéfinir la taille moyenne des projets soutenus par rapport à la charge de travail.**

²⁵ Dans ce cas précis, notons que des biais existent : suivi additionnel effectué par les ONG belges en Belgique, projets d'éducation au développement en Belgique,...

- Certains Attachés préfèrent soutenir de grands projets car les coûts de suivi sont plus réduits, d'autres préfèrent soutenir de petits projets car les effets des projets semblent plus garantis.
- Il y a un risque que **l'efficacité ne devienne un critère prioritaire de choix des projets** par rapport à la qualité de ceux-ci.
- On note **le transfert d'une partie des budgets initialement destinés aux activités concrètes pour les populations locales** vers des dépenses de personnel pour l'ONG locale.

CONCLUSION - EFFICIENCE

Le **coût 'caché'** est difficilement estimable mais semble **significatif** ; les projets à enveloppes financières très différentes engendrent quand même le même travail administratif.

En Belgique, le **ratio RH/budget** global est **similaire à celui des MIP et des ONG belges**.

Sur le terrain, en moyenne, 0,5 ETP gèrent 10 projets, soit **20 projets / ETP**

6.8 IMPACT

6.8.1 NIVEAU ONG

- Le soutien du gouvernement belge aux organisations qui constituent un contre-pouvoir aux gouvernements défaillants est très important. L'exemple du 'Treatment Action Campaign' (TAC) en RSA en témoigne. L'organisation n'est devenu incontournable et internationalement reconnu pour sa lutte pour les victimes du SIDA qu'après le financement par le gouvernement belge. Ce n'est qu'après ce financement que TAC a pu convaincre les autres bailleurs de fonds internationaux. Le Land Resources Committee en RSA s'est trouvé également renforcé vis-à-vis de l'Etat Sud-Africain avec le financement belge.
- Ce renforcement indirect n'est que peu accompagné par des activités directes de renforcement des capacités des partenaires. Ceci n'était la priorité que pour 20% des projets. En moyenne, 70% des projets ont financé des activités opérationnelles (jusqu'à 100% pour le Rwanda). Dans des pays où les ONG sont plutôt faibles (cas du Rwanda et dans une moindre mesure en RDC et au Burundi), on pourrait s'attendre à un volet 'renforcement de capacités' plus important.
- L'impact du programme sur les ONG elles-mêmes est ainsi mitigé. Allant de très positif (CCR en RSA avec le renouvellement du site web et engagement d'un professionnel de communication ; la CCOAIB en RDC avec la formation des agents de terrain pour le monitoring du PRSP), au très négatif (KEMIT asbl au Rwanda qui a correctement exécuté son projet mais n'a plus eu d'activités après le financement belge, la majorité du personnel a quitté l'organisation qui dans les faits n'existe plus).
- La définition des stratégies après projet n'existe pas et les Ambassades sont très claires par rapport à la non garantie d'une deuxième phase. De plus, la durée plutôt

courte des projets rend difficile l'établissement d'un partenariat fructueux pour les deux parties. Par définition, un partenariat se construit au fil du temps. On ne met pas en péril l'existence d'un partenaire qui dépend encore de l'autre.

6.8.2 NIVEAU POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT

- L'amélioration des Droits de l'Homme, l'avancement de la démocratisation et une meilleure accessibilité à l'information, aux soins de santé, aux ressources de production, sont les principales thématiques pertinentes pour les bénéficiaires. Quelques projets ont une portée nationale (modification de la Loi Gecaca au Rwanda, la loi relatif aux médicaments rétroviraux en RSA ou les précédents juridiques forcés par la LRC en RSA). Les impacts des autres projets restent plutôt régionaux voire locaux. Il faut néanmoins rester modeste, la causalité entre l'impact et les activités financées par le projet n'est pas souvent démontrable. Vu que les ONG n'enregistrent pas toujours leurs outputs, il n'est pas surprenant qu'elles ignorent souvent les effets de leur action sur les bénéficiaires (ex. CARTEC en RDC).
- Le programme met l'accent sur le financement des activités opérationnelles. Afin d'augmenter l'impact du programme, il est important de sélectionner des partenaires forts ayant plus de chances d'une bonne exécution du projet. Cependant, ce n'est qu'en RSA que le programme a fait ce choix délibéré de travailler avec des ONG fortes et de renforcer leurs activités au lieu d'en initier de nouvelles. Les effets directs du programme en RDC, au Rwanda et au Burundi sont plus variables à cause de la plus grande diversité des ONG : les ONG plus faibles nécessitent des efforts de renforcement des capacités afin d'avoir des effets durables.
- Les résultats obtenus (effets, portée et durabilité) sont très divers selon les ONG et les secteurs couverts. Presque la totalité des projets en RSA avaient des acquis positifs sur ces trois niveaux, la majorité des projets au Burundi avaient également des acquis positifs sur les trois niveaux tandis que les résultats en RDC sont plutôt mitigés, variant de très positif à aucun impact et ni durabilité. L'impact des projets au Rwanda est souvent peu démontrable et la durabilité des organisations douteuse à cause de la forte dépendance au programme belge.

CONCLUSION – IMPACT

Le ratio de projets avec des effets positifs sur le **renforcement de la société civile** est **de 90 % et de 40 %** d'effets positifs sur la **réduction de la pauvreté**.

Le **soutien de la DGCD aux ONG constitue un contre-pouvoir** face à des gouvernements parfois défaillants.

Il y a **peu de renforcement des capacités des partenaires**.

Droits de l'Homme, démocratisation, accessibilité à l'information sont les thématiques ayant le plus d'impact sur les bénéficiaires.

L'impact de ce programme sur les ONG locales est mitigé : de très positif à très négatif (sans aucun effet).

Aucune stratégie ex-post n'a été élaborée dans ce programme.

6.9 DURABILITE

- La durabilité des résultats dépend fortement de la stabilité des partenaires du Sud. Nous considérons une organisation comme stable si elle dispose d'une stratégie claire (avec des avantages compétitifs), du personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit) et des sources de revenus fiables et diversifiées. Nous avons noté une forte variation dans l'autonomie financière des ONG vis-à-vis du programme. Une majorité d'ONG bénéficie de fonds d'autres bailleurs internationaux ou parfois nationaux (RSA). La génération de revenus propres n'est pas facile dans les secteurs où les ONG sont actives (même Huguka au Rwanda avait du mal à faire payer leurs abonnés pour le bulletin produit). Le taux d'autofinancement est ainsi très faible et se limite à moins de 20% des besoins financiers des organisations.
- La continuité des activités après le financement belge n'est pas évident en RDC (ex : CAFES dépend des engagements futurs de l'Etat congolais à financer l'enseignement formel), au Rwanda et au Burundi où les ONG démontrent une faiblesse générale en capacités managériales. Ceci est différent en RSA où la continuité de l'organisation n'est pas mise en péril à la fin du programme même si la continuité des activités opérationnelles n'est pas toujours assurée. D'un autre côté, si des outils de travail sont produits et du personnel est formé, la chance d'avoir une continuité des actions dans le temps est réelle (Cartec en RDC et Croix-Rouge à Soweto).
- Plusieurs organisations en RDC, Rwanda et Burundi ainsi que Lamosa en RSA finançaient du personnel 'siège' grâce au programme, ce qui reste assez dangereux une fois que le projet prend fin. Le programme devrait définir un taux maximal pour ce poste dans le budget.
- La durabilité des effets pour les bénéficiaires dépend largement de la force/faiblesse de l'ONG. Les ONG plus faibles nécessitent des programmes de renforcement de capacités et des engagements à plus long terme afin qu'elles puissent être durables et avoir un impact à plus long terme.

CONCLUSION – DURABILITE

La durabilité des actions dépend fortement de la **stabilité des partenaires du Sud** (stratégie claire, taux de rotation réduit du personnel, sources de revenus fiables et diversifiées).

Il y a une grande variabilité de l'autonomie financière des ONG vis-à-vis du programme.

Une majorité d'ONG bénéficie de fonds provenant **d'autres bailleurs de fonds**.

La génération de revenus propres n'est pas facile dans les secteurs où les ONG sont actives.

La continuité des activités en fin de financement est **mise souvent en péril** quand les **ONG sont faibles en management**.

Des organisations bénéficient de fonds du programme destinés exclusivement à leur **personnel siège** ce qui induit une **dépendance de l'ONG** face au bailleur de fonds.

6.10 APPROCHE

- Les logiques d'intervention sont guidées par des thématiques très diverses ; aucune en particulier n'est prioritaire.
- Les approches 'Coopération Belge – ONG du Sud' et 'ONG du Sud – Bénéficiaires' ont été selon les cas : directive, informative et participative.
- On note plus de logique transversale au niveau Genre (même si cela reste assez faible) qu'au niveau développement durable et environnement.

6.11 PARTICIPATION

- Le mode de participation et de concertation varie : avec les ONG belges en Amérique Latine; avec les ONG locales au Rwanda, Sénégal (couple) et Palestine; avec les bailleurs au Sénégal, Bénin, Ethiopie et Palestine; avec les autorités locales en Palestine.
- Les groupes cibles bénéficiaires ont très peu participé à la planification et à la mise en œuvre du programme.

6.12 APPROPRIATION

L'appropriation du programme au sein même de la DGCD et du Ministère des Affaires Etrangères est restée très faible ; seules, des initiatives isolées et proactives ont été mises en évidence durant l'évaluation. Il n'y a jamais eu de réflexion en profondeur sur ce programme entre parties prenantes ce qui laisse penser que le programme n'est pas considéré comme prioritaire par celles-ci. Il s'agit clairement d'un 'parent pauvre' de la DGCD.

La capacité des groupes cibles, des ONG partenaires du Sud et de leurs couples à gérer les activités du projet est très diverse (ex : inefficacité des couples au Sénégal et excellente appropriation par les ONG en RSA).

6.13 PERSPECTIVES

- Malgré une communication claire de la part de l'Ambassade, la perception de la plupart des ONG a été que l'Ambassade renouvelerait la subvention. Quand le partenariat fonctionne bien, il est évident que des espérances à plus long terme émergent. Au Rwanda, certains partenaires ont reçu une nouvelle subvention trop vite avant la vérification du dispositif de gestion.

7. COMPARAISON DU FINANCEMENT DIRECT D'ONG LOCALES PAR D'AUTRES AGENCES DE COOPERATION

Voir l'analyse détaillée dans l'annexe 2

Pays	Grande-Bretagne	Pays-Bas	France
Aspect de comparaison			
Nom	SMALL GRANTS SCHEME	KLEINE AMBASSADE PROJECTEN	FONDS SOCIAL DE DÉVELOPPEMENT
Responsable	Foreign and Commonwealth Offices (FCO) < ambassade	Département politique de l'Ambassade	Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) < Ambassade
Coût des projets	Entre € 2 620 et € 12 376 en tranches (projet entre 6 mois et 2 ans)	Entre € 9 570 et € 25 000 en une fois (1 an)	Moyenne: entre €25 763 et €104 428 en tranches (projet 2-3 ans)
Introduction des projets	Open call (site web Ambassade)	Théorie: open call (site web ambassade) Pratique: personnel ambassade + Néerlandais	'Open call' mais pas sur site web
Sélection de projets	Panel présidé par l'ambassadeur (3 réunions pour traiter les dossiers introduits)	Département politique de l'Ambassade + éventuellement des intermédiaires néerlandais	Comité consultatif de sélection (ambassade/SCAC, représentants de l'Etat national, représentants de la société civile, éventuellement d'autres bailleurs) Décision: ambassadeur/SCAC Pratique: voix de la partie nationale faible Souvent pas d'autres bailleurs
Critères	<ul style="list-style-type: none"> - bénéficiaires groupes vulnérables - priorité organisations avec expérience - bénéficiaires participent dans la planification, mise en oeuvre, monitoring et évaluation - renforcement de capacité d'organisations locales 	<ul style="list-style-type: none"> - petite initiative locale appuyée par la communauté - participation active des bénéficiaires - durabilité du projet - <u>pas</u>: paiement de salaires, recherche, festivités, consommation directe, campagne électorale, charité, aide 	(dans la pratique selon évaluateurs) <ul style="list-style-type: none"> - confiance qu'inspire l'organisation quant à ses intentions et à ses compétences pour mener à bien le projet - durabilité du projet - réalisations physiques, dynamiques

	<ul style="list-style-type: none"> - durabilité du projet - <u>pas</u>: distribuer des biens/bénéfices dans un groupe, construction ou réhabilitation, droits d'inscription, recherche, frais récurrents, ... 	d'urgence ; ne peut pas faire partie d'un projet ou programme qui fait partie d'une autre organisation de développement ou un grand projet divisés en plusieurs petits projets	<p>micro-économiques, surtout milieu urbain, populations pauvres, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapport entre le budget du projet et les réalisations annoncées
Monitoring et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - visite de monitoring avant l'allocation de la nouvelle tranche - visite d'évaluation après la fin des activités - visite d'évaluation une année après - monitoring et évaluation à base des critères et méthodes de vérification convenus avec les bénéficiaires et le FCO - rapport (démontrer si les résultats et buts sont obtenus à l'aide des indicateurs convenus du début) - rapport final (effets non prévus, activités, problèmes, résultats, durabilité) - capitalisation (Afrique de l'est): publication de 'best practices', séminaire annuel par secteur (moins de projet, mieux suivi) 	<ul style="list-style-type: none"> - rapports de progression - rapport final - rapport financier 	<p>(selon évaluateurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> - grande variété de solutions pour gérer les FSD²⁶ (officiel: 2% pour frais de gestion) - gestion très personnalisée. Manque de continuité dans le temps (personnel SCAC en poste durée limitée) - capacité pour la gestion au détriment du suivi, de l'évaluation, de l'insertion dans les réseaux de la société civile et des contacts avec les partenaires et les bénéficiaires - évaluation ex post quasi inexistant - résultats et impact des projets mal connu par les SCAC

²⁶ Fonds Social de Développement

Quelques recommandations des évaluateurs dans l'évaluation du FSD – France :

- un dispositif de financement géré dans les pays de destination accordant des financements unitaires modestes à des actions en faveur de catégories spécialement défavorisées mais relativement peu nombreuses
- les actions de capitalisation et de diffusion permettraient de tirer les leçons des projets existants, de rencontrer et collaborer avec les développeurs nationaux et français, et de diffuser l'information produite dans le milieu des développeurs de façon à améliorer l'utilité des projets financés sur d'autres fonds et à valoriser l'expertise
- mise en place dans chaque pays d'une cellule de gestion des CD/FSD²⁷, bien identifiée et chargée de la totalité de ce fonds
- chaque dossier de projet devrait identifier deux intervenants différents: une organisation demanderesse, en tant que représentative des bénéficiaires et un partenaire technique en mesure de diriger l'exécution du projet
- accroître le pouvoir et l'information des parties nationales dans la phase avant le cycle de projet
- l'institution formelle d'un comité consultatif partenarial devrait être généralisée à tous les pays. Ce comité devrait se rencontrer assez souvent pour apporter un véritable conseil. Le comité consultatif doit aussi souvent que possible se déplacer pour voir les projets et/ou envoyer en mission un ou plusieurs de ses membres pour le faire. Il tiendrait aussi le rôle d'instance d'évaluation. Il devrait avoir un règlement interne écrit et son avis, même s'il reste consultatif, devrait être enregistré dans les PV selon des formes fixées par le règlement. Il devrait être consulté formellement sur tous les projets
- la mise en place d'une cellule de suivi des CD/FSD (en France), qui s'occuperait du suivi comptable, réglementaire et de procédures, veillant à l'information des gestionnaires dans chaque pays et au respect des critères posés par la réglementation des CD/FSD. Elle recevrait communication de la base de données des projets dont le financement a été décidé ainsi que des PV des comités consultatifs.
- Il appartient aussi à Paris de faire connaître le dispositif, communication qui pourrait être commandée à un opérateur externe.

²⁷ Crédits Déconcentrés au titre du Fonds Social de Développement

CONCLUSION – ELEMENTS A RETENIR POUR LE PROGRAMME

- Dans les 3 pays : **décentralisation complète** (décision ambassade) & choix des ONGs basé sur l'expérience / expertise combinées des ONG
- **Choix** de l'ONG / projet **par un panel d'experts** en France
- **Visite de terrain avant la remise de chaque nouvelle tranche & visite ex-post** en Grande Bretagne
- **Participation explicite des bénéficiaires** à l'élaboration et mise en œuvre du projet en Grande Bretagne et aux Pays Bas : comme critère de sélection
- Importance de la **capitalisation des expériences** pour la Grande Bretagne (effet multiplicateur : développement Sud – Sud : publications, séminaires, etc.)
- **Rapports de progression** pour les Pays Bas

8. CONDITIONS D'UNE PLUS-VALUE PAR RAPPORT A D'AUTRES FORMES DE COOPERATION

Plusieurs avantages (contacts directs entre l'Ambassade et les ONG locales, et donc les bénéficiaires et la société civile, etc.) et désavantages (peu d'effets durables car peu de management dans les ONG, etc.) ont déjà été énoncés dans les parties précédentes, nous ne les répétons pas afin de ne pas alourdir la lecture. Nous mettrons ici plutôt l'accent sur le critère d'harmonisation.

8.1 COHERENCE

- Par rapport à tous les autres programmes de la DGCD, ce programme a comme avantage la rapidité, la flexibilité, les contacts directs et comme désavantage son échelle limitée, une dispersion des moyens, l'absence relative d'expertise des Attachés dans la mise en œuvre de programme (rôle dévolu à la CTB et aux ONG belges), les Attachés travaillant plus la représentation de la Belgique que la mise en œuvre de ses programmes de développement (incohérence dans l'attribution des tâches entre les différents acteurs de la Coopération (ONGB, CTB, Attachés).
- Divers rôles des ONG belges ne sont pas remplaçables par le financement direct: éducation au développement, base de soutien en Belgique (inter-culturalité), relations Nord-Sud, etc. La plus value que les ONG belges apportent n'est plus à démontrer; ce sont, entre autres, le lien nécessaire entre le Nord et le Sud, et l'apport, parfois non négligeable de fonds propres.
- On a peu de prise sur les ONG belges alors qu'avec les ONG locales, on peut définir les thématiques sur lesquelles on veut travailler plus facilement.
- La mise en œuvre de ce programme est peu connu des ONG belges qui ont des programmes au Rwanda et en RSA.

8.2 COORDINATION

- En Belgique, il y a peu de coordination avec les autres services de la DGCD. En début de programme, il y a eu un essai de concertation avec le service financement indirect (ONG Belges) mais cela a été vite abandonné. Une data base des projets et partenaires au sein de la DGCD qui permettrait de favoriser cette complémentarité est en création mais n'est pas encore opérationnelle.
- On note peu de coordination formelle entre bailleurs sur le terrain. On constate seulement des contacts fréquents mais informels avec les autres bailleurs offrant des lignes budgétaires similaires (France, GB²⁸, Pays-Bas et UE²⁹).
- La situation belge au Rwanda est particulière car l'Ambassade ne participe pas aux concertations avec d'autres Ambassades.

8.3 COMPLEMENTARITE

- Dans les pays, il y a peu d'harmonisation avec le gouvernement local et peu d'intégration dans la note stratégique du pays. Une volonté d'harmonisation existe par rapport aux autres programmes du pays, avec ceux des autres ambassades, avec ceux d'autres lignes budgétaires et acteurs de la coopération au développement belge, mais celle-ci n'est pas généralisée dans tous les pays.
- Lorsque l'Etat est défaillant dans une thématique (ex : SIDA en RSA), ce programme a été très pertinent et complémentaire.

9. RECOMMANDATIONS

9.1 INTRODUCTION

Nos recommandations peuvent être résumées en une phrase : **continuer en changeant tout ce qui est possible d'améliorer**. En effet, comme nous le verrons des contraintes juridiques nous bloquent le chemin le plus efficient pour la gestion de la ligne.

- Pourquoi continuer ?

Pertinence générale du programme (cf. précédemment)

Les besoins de renforcement de la société civile sont réels ;

La demande des Attachés est positive ;

Utilité du programme pour renforcer la connaissance des Attachés en matière de société civile ;

L'arrêt de ce programme enverra de fait un message très négatif à la société civile des pays aujourd'hui concernés ;

- Pourquoi changer tout ce qui est possible d'améliorer ?

Personne n'est satisfait du fonctionnement actuel ;

Enormément d'acteurs sont concernés et aucun n'a une vision claire du

²⁸ Grande Bretagne

²⁹ Union Européenne

programme en terme d'impact ; ce programme a un côté 'fourre-tout' qu'il faut clarifier ;

Le programme présente une dilution de responsabilité : pas de réelle pro activité de toutes les parties prenantes ; ce programme est un 'parent pauvre' parmi tous les programmes de la coopération belge ;

Le programme présente également de nombreuses inefficiences à résoudre ;

Le programme offre des possibilités inexploitées d'accroître son impact ;

Le problème central réside dans le fait que la procédure administrative et financière actuelle est longue et donc susceptible d'entraîner des retards dans le démarrage des projets. Mais surtout, elle apparaît aux yeux des évaluateurs comme inutile des points de vue de l'efficacité et de l'efficience. En effet, personne ne bloque les projets, peu d'avis pertinents sont donnés et les rapports annuels se font rares et ne sont pas toujours de qualité. Deux solutions se présentent:

- soit on garde la même procédure administrative et financière mais on l'améliore suffisamment pour qu'elle soit créatrice de valeur pour le programme ;
- soit on change complètement la procédure pour gagner radicalement en efficacité et en efficience. Actuellement la procédure est centrée sur « l'unité projet ». Chaque projet doit suivre le même et long chemin sans qu'il n'en retire une quelconque plus value pour son exécution. C'est normal, parties prenantes en Belgique n'ont ni le temps, ni les outils, ni sans doute l'envie de s'intéresser aux détails de 95 projets répartis sur 11 pays. Ce qui les intéresserait en revanche, est de suivre le programme à un niveau pays : recevoir une fois par an les plans d'actions actualisés, les résultats annuels par rapport à des indicateurs précis, quelques « success stories »,... La logique projet est proche du terrain, tandis que son pendant programmatique remonte jusqu'en Belgique. Le programme/an/pays devient l'unité de dialogue entre le terrain et les parties prenantes en Belgique.

On serait tenté par la deuxième solution mais elle est prématurée au regard de la législation sur les subsides. En effet, tout don public doit être avalisé par un arrêté royal ou ministériel si celui-ci a été précédé d'un AR cadre (cf. système de l'aide d'urgence). Les recommandations qui suivent sont donc basées sur la première solution, à défaut de mieux.

9.2 PERTINENCE

▪ Maximiser la pertinence de la ligne budgétaire implique de la munir d'un double objectif :

- Un objectif thématique. La question qui se pose ici est de savoir quelles sont les thématiques pour lesquelles les ONG locales ont un « avantage comparatif » par rapport aux autres formes d'interventions de la Belgique. La réponse peut être fort étendue mais réside au minimum³⁰ dans a) leur rôle de contre pouvoir et d'accélérateur de la démocratisation et b) dans leurs capacités à occuper les domaines où l'Etat est absent surtout si elles peuvent également assumer un rôle de lobbying dans ces domaines;

³⁰ Dans le sens où elles sont indispensables

- Un objectif de renforcement de capacités des acteurs locaux. C'est à cette condition que les actions menées dans le cadre du premier objectif trouveront leur meilleur impact et leur plus grande portée mais surtout leur durabilité et des effets multiplicateurs.

La pertinence dans le cadre de ces deux objectifs variera cependant selon a) que l'intervention a lieu dans un Etat fragile (pays post conflit par exemple) ou fort et structuré, et b) que la société civile y est forte ou faible (sachant que cela dépend aussi des thématiques d'intervention).

Tentons de placer, à titre indicatif, les pays actuels d'intervention dans cette **grille d'analyse de pertinence**.

Thématiques	Etat fragile (post conflit)		Etat structuré	
	Soc. civile faible	Soc. civile forte	Soc. civile faible	Soc. civile forte
Droits de l'homme et démocratisation	Burundi, Palestine, Rwanda, RD Congo	Bolivie, Pérou,	?	Maroc
Thématiques où l'Etat est absent	Rwanda, RD Congo	Burundi (SIDA)	Afrique du Sud	Bénin
Thématiques sociales de pointe (syndicalisme,...)	↓ ?			Sénégal
Autres thématiques (AGR,...)				

Ce tableau permet de déterminer la zone la plus pertinente par rapport à un objectif donné. Il s'agit d'une pertinence comparative et non absolue.

Comment lire le tableau dans le cadre du double objectif cité plus haut? Dans la situation actuelle, la pertinence la plus forte se trouve dans le coin supérieur gauche du tableau (les quatre cases). La colonne « soc. civile forte » implique que le premier objectif peut être atteint sans renforcement de capacités offert par l'Ambassade. On comprend alors, à la lecture du tableau, qu'il est impensable de se passer d'une action de renforcement de capacités au risque de financer les quelques très rares ONG fortes et par ailleurs sur-financées et de rater ainsi un objectif de durabilité, d'effets multiplicateurs et de construction de la société civile.

- Doit-on se contenter des quatre cases supérieures ? Si c'est là que la pertinence comparative est la plus forte, les cases autour sont quand même pertinentes (ex. cas Afrique du sud). Tout dépend de l'objectif initial. A la limite, si l'objectif de la ligne était simplement de mener des actions de développement (sans précision thématique) afin de gagner en efficience par rapport aux ONG belges, la pertinence comparative la plus forte serait située dans la colonne tout à fait à droite (et on pourrait dès lors se passer d'actions de renforcement de capacités).
- Pourquoi ne pas changer le nom même de la ligne budgétaire en par exemple, « renforcement de la société civile », expression qui traduit mieux le pilier démocratique que peuvent porter les ONG locales si elles en ont les moyens (aspect 'renforcement de capacités')?

Il est donc nécessaire que les acteurs impliqués (DGCD, cellule stratégique, ambassades, IF) redéfinissent ce cadre de pertinence sur base d'un consensus en fonction des priorités de chaque partie prenante. Ce travail pourrait être piloté par le service D2.3 (voir recommandation 9.5).

9.3 CONSERVER LA LOGIQUE PROGRAMMATIQUE EN LA RENFORCEANT

- Les évaluateurs recommandent de conserver une logique programmatique double :
 - La ligne budgétaire doit être programmée autour de période de 5 voire 6 ans avec une évaluation intermédiaire : 4 années semblent insuffisantes pour renforcer de manière durable les organisations locales.
 - La ligne budgétaire doit offrir aux ONG locales la possibilité de mettre en œuvre des programmes d'actions sur un minimum de 2 ans
- Pourquoi 5 ou 6 ans de programmes ?
 - Cela permet de refinancer des ONG particulièrement performantes ;
 - Cela permet de tenir compte de périodes d'observation parfois longues d'ONG avant une décision de financement.
 - Cela permet d'avoir un renouvellement complet du portefeuille de projets et donc de l'ajuster finement en fonction de l'évolution du pays et de sa société civile, tout cela dans une cadre fixe bien établi.

9.4 CREER UN SYSTEME D'EMBOITEMENT DES RESPONSABILITES

- Le cadre stratégique actuel n'est pas un document suffisamment précis et détaillé pour constituer une stratégie de mise en oeuvre locale de la ligne budgétaire. L'Attaché doit s'efforcer de dépasser le stade de l'analyse pour décrire ce qu'il entend atteindre comme résultats. C'est un véritable plan d'actions sur 5 ans qu'il devrait construire, avec des objectifs, des résultats à atteindre, et des indicateurs dans les thématiques choisies comme pertinentes et en renforcement de capacités. L'Attaché reste le responsable de la réussite de la stratégie et de l'atteinte des résultats. Un tel travail forcerait l'Attaché à :
 - s'intéresser à la ligne³¹,
 - à mener des analyses en concertation avec les parties prenantes et éventuellement des études de faisabilité préalablement à l'élaboration de la note ;
 - à financer des projets mieux cadrés et donc précis ;
 - créer de nombreuses opportunités de synergies ;
 - à analyser l'impact potentiellement positif d'une action ;
 - à répercuter ses propres contraintes de mesures de résultats dans la gestion de projets des ONG (voir faiblesse actuelle des indicateurs de résultats).

Dans ce cadre, l'Attaché resterait au centre de la mise en œuvre du programme et celui-ci conserverait son côté décentralisé.

- Un tel système d'emboîtement de plans et de résultats doit évidemment autoriser

³¹ La plupart le sont.

les amendements en cours de route, si ceux-ci sont dûment justifiés.

- Ce plan d'actions serait le document de référence pour tous les intervenants, tant à l'Ambassade, qu'à la DGCD. Ainsi, c'est plan en main que :
 - D2.3 visiterait les projets et les ONG.
 - les Attachés écrivent leur rapport annuel (où en est-on par rapport aux résultats à atteindre ? quelles leçons tirer d'un mauvais projet par rapport aux objectifs fixés, etc.) ;
 - Les Attachés motivent une demande de financement.
- Ce plan n'est pas à confondre avec les procédures et outils de mise en œuvre dont la mise au point générique relève de la responsabilité de D2.3 (cf. infra).

9.5 CONSTITUER UN COMITE DE PILOTAGE POUR METTRE EN APPLICATION LES RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION

- Qui : gestionnaires D2.3 (leader)
 - + gestionnaires ONG belge
 - + autres services concerné par les thématiques
 - + cellule stratégique
 - + Inspection des FinancesEn fonction des points à analyser
- Tâches :
 - Redéfinition de la pertinence du programme
 - Elaboration d'une nouvelle note méthodologique
 - Constitution d'une boîte à outils pour la gestion locale par les Attachés (avec un accompagnement par un consultant si jugé nécessaire)
 - Appui des Attachés à la réalisation de plans annuels
 - Demande d'étude juridique et supervision ; but : analyser la pertinence de décentraliser complètement le programme dans les ambassades
 - Analyse et choix des améliorations de la procédure administrative
- Fréquence : 2 fois par mois durant les 3 premiers mois (hors journées de travail en commun) puis réduction progressive de la fréquence en fonction des nécessités.

Condition : moyens humains et matériels, temps mis à la disposition des membres de ce comité.

9.6 PROCEDURE ADMINISTRATIVE

C'est sur ce point que l'on pourrait grandement améliorer l'efficacité et l'efficience de la ligne budgétaire mais c'est également ici que la marge de manoeuvre est la plus étroite !

- Nous recommandons de lancer rapidement une étude juridique quant à savoir s'il est possible de déléguer le pouvoir de signature du Ministre aux Ambassadeurs en matière d'octroi de subsides. Aucun précédent n'ayant eu lieu jusqu'à présent, nous n'avons pas creusé plus loin les conséquences d'une réponse affirmative à cette question, mais nous ne doutons pas que le visage de la ligne budgétaire en serait transformé.

- Reste deux solutions pour améliorer les procédures administratives :
 - Solution 1 : on garde le système actuel mais on améliore la procédure en éditant une circulaire ministérielle qui redéfinit les objectifs et le cadre de mise en œuvre de la ligne budgétaire (aspects 'objectifs et moyens') et une deuxième stipulant précisément la procédure à suivre pour obtenir le subside (aspects 'organisations et responsabilités'). C'est dans cette deuxième circulaire qu'il nous faut améliorer l'efficacité. Il s'agit de réduire le parcours du projet au minimum possible (Attaché – DGCD – Cellule Stratégique – IF – Palais) ; d'introduire des délais maxima à chacun des maillons de la procédure ; de créer des pro formats type (à l'instar de ce qui a déjà été réalisé pour les AR et les conventions). Avantage : les circulaires ministérielles ont force obligatoire mais sont facilement modifiables pour introduire des améliorations qui se feront inévitablement jour au sein de cette ligne encore en gestation. Inconvénient: le parcours, même réduit, reste long.
 - Solution 2 : on crée un arrêté royal cadre qui définit la stratégie de la ligne budgétaire et ses modalités de mise en œuvre. Chaque projet fait alors l'objet d'un arrêté ministériel. Avantage : procédure légèrement plus rapide (évite le Palais).
Inconvénient : l'arrêté royal cadre est un outil moins sujet aux modifications.
- Nous recommandons la solution 1 qui trouvera sa pleine efficacité en tandem avec les outils d'aide à la gestion de la ligne budgétaire fournis par D2.3.

9.7 PROCEDURE FINANCIERE DES PROJETS

- Nous recommandons de ne verser la tranche suivante que si 80% des justificatifs de la tranche précédente sont présentés. De plus, afin de diminuer encore l'exposition au risque, nous recommandons de soustraire de la tranche à verser la somme non justifiée de la tranche précédente.
- Nous recommandons de conserver le mécanisme de versement des 10 derniers pour cents après la remise du rapport finale. Si cela peut engendrer des problèmes de fonds de roulement dans le chef de certaines ONG locales, le système présente l'avantage de forcer l'ONG à prévoir cet autofinancement et donc à se mobiliser pour varier les sources de financement. Ceci est d'autant plus justifiable que les projets sont d'une durée minimale de 2 ans, et que l'ONG peut donc se préparer à fournir cet effort de financement.
- Les tranches doivent couvrir des périodes de minimum 6 mois et maximum un an. Il n'est pas conseillé de verser des tranches trop petites car cela démultiplie le travail comptable à l'Ambassade.
- Recommandation alternative : si le budget d'un projet peut être versé en une seule fois sur le compte de l'Ambassade, il serait particulièrement intéressant d'envisager, non pas un système de versement en tranches, mais un système de fond de roulement qui se renouvelle une fois que 80% de celui-ci est épuisé. Cela n'augmente pas l'exposition au risque et présente l'avantage d'offrir plus de flexibilité (un fond de roulement n'est pas lié à des dates fixes) et augmente légèrement la décentralisation de la gestion du programme.
- Type de coûts éligibles : aucune restriction n'est actuellement faite dans ce

domaine, ce qui est grandement appréciable lorsqu'on travaille sur des logiques programmatiques. Toutefois, nous recommandons de strictement plafonner les coûts salariaux du personnel d'encadrement. Il est en effet, irréaliste et contre productif de financer 100% des salaires de ce type de personnel.

- Le financement des projets doit se situer dans une fourchette de 100.000 à 400.000 euros.

9.8 ROLE DE D.2.3

- Le service D2.3. doit assumer des fonctions supplémentaires vis-à-vis des Attachés qui sont l'animation, le renforcement de la gestion locale et l'encadrement.
- Animation : le problème central aujourd'hui est que ce programme dépend presque exclusivement de la pro activité de l'Attaché. Le service doit dynamiser le programme et valoriser la pro activité des Attachés. Voici quelques actions possibles (et aujourd'hui indispensables) :
 - Organiser et préparer une journée annuelle d'échange de bonnes pratiques et de réflexion avec les Attachés et les autres services de la DGCD actives dans la société civile. Cette journée pourrait être liée ou non à la Journée des Attachés
 - Diffuser les meilleures pratiques de gestion en Ambassade car elles existent et sont multiples. Ainsi, le guide comptable mis en place en RD Congo devrait par exemple être diffusé à tous les Attachés concernés. Il en est de même des tableaux comptables Excel pré formatés mis au point au Burundi et destinés à faciliter la gestion comptable dans les ONG, mais aussi à consolider les comptes de celles-ci ;
 - Même recommandation en matière de meilleurs projets (cas Croix Rouge en Afrique du Sud) ;
 - Ces diffusions devraient idéalement être conçues de façon à créer un effet « Réseau » entre les Attachés et D2.3. (En mettant par exemple sur pied la lettre semestrielle avec des rubriques « l'outil du semestre », « étude de cas », etc.) ;
 - Il faut également informer et représenter le programme aux Ambassadeurs car ce sont les chefs des Attachés ;
 - D2.3. doit également s'efforcer de donner un avis et/ou poser des questions sur les plans d'actions et les demandes de financement de façon à alimenter le dialogue et la réflexion.
- Renforcement de la gestion locale : le rôle de D2.3 est ici de constituer une boîte à outils mise à la disposition (mais d'utilisation obligatoire pour certains de ces outils) des Attachés, à charge de ceux-ci de les adapter localement. Ces outils complètent le cadre légal, le précisent dans les détails. De quoi s'agit-il (liste non exhaustive)?
 - Un guide d'utilisateur de la ligne budgétaire à destination des Attachés qui reprend toutes les étapes de la mise œuvre du programme localement et une description sommaire des outils disponibles pour mettre en œuvre la ligne.
 - Une plaquette de présentation standard du programme : pas une publicité mais un document expliquant les critères de sélection et le fonctionnement de la ligne budgétaire aux personnes intéressées ;
 - Une page web standardisée ;
 - Un guide du promoteur avec un chapitre comptabilité (les dépenses éligibles et/ou les plafonds maximums pour chacune d'elles, procédures d'achats

- locaux, format de la comptabilité à remettre,...) ;
- Des tableaux Excel comptables standardisés permettant des consolidations automatiques au niveau de l'ONG, de l'Ambassade et puis du programme tout entier (facilitant la remontée d'informations financières) ;
- Suggestions de procédures et de critères d'identification et de sélection à adapter localement ;
- La toolbox en évaluation accessible pour le moment à tout le personnel de la DGCD sauf aux Attachés ;
- Des formats de rapports annuels ;
- Encadrement (gestion et contrôle) :
 - Gestion sur base des plans annuels (analyse des demandes de financement et des rapports annuels, dont les rapports d'audits réalisés sur le terrain) ;
 - Prévoir des audits pays sur base des plans d'actions ;
 - Formation des budgets sur base des demandes et des plans annuels.
- Ressources nécessaires :
 - Un consultant pour accompagner la création des outils adéquats en gestion de la ligne budgétaire ;
 - Un ETP, plus supervision, une fois que tous les outils sont disponibles;
 - Missions d'évaluation sur le terrain nécessaires sur base de termes de référence élaborés en commun avec l'Attaché (et munis de la toolbox évaluation de la DGCD) ;

9.9 MISE EN OEUVRE LOCALE

- Ressources :
 - 1ETP réparti sur deux têtes maximum avec au moins un employé local dont le profil est la gestion de cycle de projet et la connaissance de la société civile.
 - 0,1 ETP de supervision ;
 - Nous recommandons de maintenir le suivi comptable au sein de l'équipe gestionnaire afin de garantir le lien entre suivi comptable et suivi des activités.
 - Doter le service d'un budget d'un budget annuel de 30.000 euros minimum et de 50.000 euros max. Ce budget, qui devra être dûment justifié, servira à financer les activités de renforcement de capacités communes à toutes les ONG (voir infra) et à commander des évaluations de fin de projets lorsque jugées nécessaires.
- plan d'actions : cf. précédemment
- Identification et sélection :
 - Adapter les procédures d'identification et de sélection fournies par D2.3.
 - Systématiser les comités de sélection composés des Attachés (+ membres CTB ?); prendre exemple sur la France
 - Utiliser les MIP comme période d'observation d'une ONG prometteuse mais faible. Les MIP pourraient ainsi constituer une des portes d'entrée à ce programme. Ainsi, on minimise les risques par rapport à des ONG prometteuses mais faibles, surtout si l'équipe de suivi est également limitée.

- Suivi
 - Adapter les outils fournis par D2.3.
 - Assurer le suivi des activités et le suivi financier.
 - Mettre en place des comités de pilotage des projets si pertinent.

- Renforcement des capacités : mettre en place des actions programmatiques de renforcement de capacités lorsque les ONG sont faibles ou moyennes. Suggestion d'actions programmatiques :
 - Une évaluation initiale des capacités par l'Attaché adjoint détermine les points prioritaires à renforcer (probablement partenariat, « réseautage », visibilité, planification, mesures d'impact, diversification des fonds et gestion financière). Il existe des outils de diagnostic pour cela. Création d'une fiche par ONG sur les besoins et les progrès à réaliser, indicateurs à l'appui. Les résultats obtenus (repris dans la fiche) en renforcements de capacités rentrent dans l'évaluation globale de l'ONG et servent à alimenter les indicateurs du plan d'actions du pays.
 - Une fois l'an, une séance d'une journée est donnée sur le système comptable à adopter pour les nouveaux projets (formation donnée par la comptable du service) sur base des outils Excel fournis par D2.3.
 - Les ONG font l'objet de visites de renforcement de capacités en comptabilité, suivant les besoins.
 - Une fois tous les deux ans, un consultant en organisation donne une formation (3 à 4 jours) à l'ensemble des dirigeants sur les thèmes énumérés ci-dessus. Les plus grosses ONG peuvent éventuellement participer. Ces formations sont également l'occasion de rassembler toutes les ONG financées et sont une opportunité de leur faire passer un message. Ajoutons que ces formations peuvent être utilement organisées avec d'autres Ambassades ou bailleurs de façon à renforcer mutuellement les actions et à dégager des synergies.
 - Une fois par an, le même consultant visite les ONG (une demi journée par ONG) et renforce sur le terrain les acquis de la formation. Il tient à jour les fiches ONG.
 - Une évaluation à mi-parcours devrait être systématisée.
 - Selon les cas, une évaluation finale est réalisée.

- Evaluation
 - Prévoir des évaluations à mi-parcours plutôt qu'en fin de projet pour aider les ONG à s'améliorer et à rectifier le tir si nécessaire. Le coût de l'évaluation doit être inclus dans le budget du projet.
 - Evaluation en fin de projet si jugée nécessaire (aide à la prise de décision quant au renouvellement du financement).

9.10 HAUTEUR DE FINANCEMENT

- Nous recommandons de ne pas augmenter la dotation budgétaire car la priorité pour les prochaines années est de consolider le programme.
- La détermination du budget doit se baser sur le facteur limitant du programme à savoir la capacité d'absorption en suivi de projets des Attachés et de leur équipe.

- Avec les ressources recommandées ci-dessus, le nombre maximum de projets par pays variera entre 12 et 15, c'est-à-dire 3 à 4 nouveaux projets par an.

9.11 NOMBRE DE PAYS ET SELECTION PAYS

Sur base de la nouvelle pertinence (qui a été élaboré par le comité de pilotage), généraliser à tous les Attachés l'envoi d'un document sur la pertinence, leur demander leur avis et examiner si c'est applicable chez leurs pays respectifs (à la demande). Ensuite, sur base de cet avis, on choisit les pays où appliquer le système. Il n'est pas nécessaire d'appliquer ce nouveau système partout car il s'agit également d'une décision politique et / ou choix budgétaire.

9.12 OPTION ALTERNATIVE

Si le programme ne pouvait être mis en oeuvre de manière efficace dans le cadre institutionnel actuel (D2.3 et les ambassades), suite aux recommandations formulées précédemment, l'option d'une exécution par la CTB mérite d'être approfondie: en effet, la CTB est l'institution de référence en Belgique pour l'exécution de programmes et projets de développement, principalement dans le cadre de la Coopération Bilatérale ; elle a la capacité technique et organisationnelle d'exécuter ce programme ; si son mandat le permet, il serait intéressant d'envisager une exécution directe par la CTB pour autant que l'essence du programme d'appui aux ONG locales et à la société civile dans son ensemble soit maintenu, c'est-à-dire décentralisation, flexibilité et indépendance des gouvernements nationaux.

10. LISTE DES ABREVIATIONS ET/OU DENOMINATIONS ETRANGERES

AGCD	Agence Générale de la Coopération au Développement
AR	Arrêté Royal
ASBL	Association Sans But Lucratif
B&B1	Budget & Contrôle / budget et comptabilité
B&B2	Budget & Contrôle / contrôle interne
B&B4	Budget & Contrôle / contrôle gestion des postes
CD/FSD	Crédits Déconcentrés au titre du Fonds Social de Développement
CTB	Coopération Technique Belge
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
ETP	Equivalent Temps Plein
FCO	Foreign and Commonwealth Offices
FSD	Fonds Social de Développement
GB	Grande Bretagne
IF	Inspection des Finances
MIP	Programme de Micro Interventions
NL	Pays-Bas
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGB	Organisation Non Gouvernementale Belge
ONGL	Organisation Non Gouvernementale Locale
PRSP	Poverty Reduction Strategy Programme
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources Humaines
RSA	République d'Afrique du Sud
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SPF	Service Public Fédéral
TAC	Treatment Action Campaign
UE	Union Européenne

12. LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1. Check-list analyse en Belgique
- Annexe 2. Analyse détaillée de la comparaison de programmes similaires dans l'Union Européenne
- Annexe 3. Questionnaire type envoyé aux Attachés
- Annexe 4. Explicatif du questionnaire réponse des Attachés
- Annexe 5. Rapports de mission - terrain
- Annexe 6. Termes de référence
- Annexe 7. Note de procédure de Mr. Boutmans
- Annexe 8. Analyse transversale des pays bénéficiaires
- Annexe 9. Propositions des Attachés pour l'amélioration du programme
- Annexe 10. Commentaires des bénéficiaires / Attachés sur le rapport intermédiaire

ANNEXE 1 : check-list analyse en Belgique

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO			Questionnaire Attachés	Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique		
A	<u>Pertinence pour le développement</u>					
A1	Groupes cible atteints par ce nouveau système de financement / comparaison avec d'autres lignes budgétaires	Entretien attaché sélection d'ONG locales	Entretien CTB, FBS, Midelaire + Squilbin + Van Doren, Loir	Doc d'évaluation des attachés	Question	
A2	Réduction de la pauvreté du groupe cible	Entretien bénéficiaires	Midelaire, Squilbin, Loir	Sélection de rapports annuels de projets	Question	
A3	Renforcement de la société civile (structure des collectivités, des associations; émergence de nouveaux acteurs; développement de nouvelles pratiques)	Entretien attaché Entretien ONG locales	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés, rapports annuels des ONG locales	Question	
A4	Genre : égalité hommes / femmes	Interview bénéficiaires et ONG locales	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés Analyse d'une sélection de projet	Question	
A5	Environnement / développement durable	Interview ONG locales	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés	Question	
A6	Quel est la plus-value de cette forme de coopération par rapport aux autres (notamment le cofinancement d'ONG belges, ...) ?	Entretiens Attachés & CTB	Comparaison HIVA ??? Entretien FBS ou CTB, ONG du Nord		Question (par rapport aux ô fonctions de coop des attachés	Estimation des coûts par rapport aux bénéficiaires potentiels pour un échantillon de projets provenant de plusieurs lignes budgétaires (y compris le financement direct d'ONG
A7	Freins et obstacles, à ce type de financement (comment les lever, conditions optimales) : analyse des procédures de sélection des projets / mode d'estimation des risques lors de la sélection / suggestions quant à l'amélioration de ce type de financement (objectifs, procédures, secteurs & thématiques...)	Entretiens Attachés	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés	Question sur le mode de sélection des projets	
A8	Justification d'une programmation pluriannuelle	Entretien sélection d'ONG locales Entretien attaché	Midelaire, Squilbin	Rapport de l'attaché	Question sur préférence (et justification) du (pluri-) annuel	
A9	Perception du programme par les autorités locales	Entretien autorités locales Entretien attaché		Rapport des attachés	Question	
A10						
B	<u>Faisabilité et support</u>					
B1	Qui a décidé de la mise en place du programme ? ; discussion interne à la DGCD ? consultation d'autres acteurs du développement (CTB, ONG, etc.)		Squilbin, Van Doren,			
B2	Existence d'études préliminaires sur la mise en place / faisabilité de ce programme (comparaison avec d'autres pays, étude des besoins en matériel, RH, \$, etc.)		Squilbin, Midelaire, Van Doren			

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO			Questionnaire Attachés	Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique		
B3						
C	Approche					
C1	Logique (sociale, environnementale, culturelle, économique, technique,...) de la méthode d'intervention	Entretien attaché	Entretien sur le sentiment de Midelaire, Squilbin, Van Doren, CTB sur la finalité de la ligne budgétaire, ONG belges, ACODEV, COPROGRAM	Check notes stratégiques / type de projet financé et objectifs du Millénaire		
C2	Existence des logiques transversales (ex. développement durable)					
C3						
D	Participation					
D1	Type de l'approche "Coopération belge - ONG partenaires du Sud" (directive, informative, participative...) : analyse des procédures de sélection des projets, analyse des rapports de sélection des projets (acceptés ou non)	Entretien attaché Entretien ONG locales	Midelaire, Squilbin	Rapport d'identification de partenaire	Question sur la procédure d'identification (idem plus haut)	
D2	Type d'approche "ONG partenaires du Sud – Groupes cibles bénéficiaires" (directive, informative, participative)	Entretien attaché (+ check projets sélectionnés / non sélectionnés) Entretien ONG locales Entretiens bénéficiaires		Analyse d'une sélection de projets acceptés		
D3	Participation des ONG partenaires du Sud et/ou les groupes cibles bénéficiaires à la planification / mise en œuvre des projets	Entretien attaché Entretien ONG locales		Rapport de mission DGCD	Question	
D4						
E	Mise en oeuvre					
E1	Respect des critères d'identification et de sélection des organisations partenaires du Sud (définition, respect) : Analyse de la note de procédure CIC-02/DRV/1495 (et éventuelles adaptations locales)	Entretien attaché & ô intervenants participant à la sélection	Midelaire, Squilbin	Rapport, guide d'identification de partenaires	Question sur la procédure d'identification de partenaire et adaptation locale éventuelle	
E2	Pertinence dans le choix d'ONG locales a posteriori (méthodologie, critères de sélection) et refinancement des ONG locales ; effet d'épuisement du stock d'ONG locales & ô améliorations	Interviews des Attachés	Midelaire, Squilbin	Analyse de l'évolution du cadre / guide de procédures	Question sur l'évolution du choix des ONG en début de programme / actuellement	
E3	Rôle des Attachés dans la préparation, l'appréciation, le financement, le suivi (+ rapportage financier et administratif) et le contrôle des programmes et projets, tel que prescrit dans la note de procédure	Entretien attaché et collaborateurs	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés et notes de Midelaire, Squilbin ; <i>check analyse de procédures</i> ; rapport de mission	Question sur les activités de préparation, suivi & contrôle des projets	
E4	Difficultés rencontrées par les Attachés dans l'exécution de leur rôle	Entretien attaché & collaborateurs	Midelaire, Squilbin (feedback)	Rapport des attachés	Question générale sur les difficultés rencontrées	
E5	Capacité à développer des procédures d'accompagnement, de	Entretien attaché	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés, rapport	Question sur l'évolution	

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO				Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique	Questionnaire Attachés	
	suivi et d'évaluation des organisations bénéficiaires : marge de manœuvre, pro-activité de la DGCD dans l'identification des pays bénéficiaires, projet/partenaires, monitoring, rapportage, évaluation interne. Echanges entre les attachés de pays : utilité des « journées attaché »		(réception de propositions de modification de procédures)	d'évaluation, rapport « journée attaché »	des procédures dans chaque pays	
E6	Déviations des procédures et méthodes mises en place (mandat, opérations financières, monitoring, reporting, évaluation interne, capacité de dépenses...) : mécanismes de correction		Midelaire, Squilbin, Inspection des Finances			
E7	Modifications / améliorations des procédures suggérées par les Attachés dans la distribution des tâches?	Entretien attaché	Midelaire, Squilbin (approbation de propositions de modification de procédures)	Rapport des attachés, rapport des gestionnaires	Question sur le feedback suite à des propositions d'amélioration / modification	
E8	Appréciation sur le suivi et la compréhension par le service gestionnaire et l'Inspection des finances de leur rôle dévolu dans l'appréciation, la préparation, la budgétisation, le financement, le suivi et le contrôle des programmes et projets		Midelaire, Squilbin Inspection des finances, Cools		Analyse des procédures ; entretiens avec les personnes concernées	
E9	Difficultés rencontrées dans l'exécution de leur rôle?					
E10	Quelles modifications / améliorations le service gestionnaire et l'IF suggèrent-ils dans la distribution des tâches?	Entretien attaché (sur le feedback de la DGCD)	Midelaire, Squilbin Inspection des finances		Question sur le feedback & suggestions de la DGCD aux attachés	
E11	Conformité du contenu et du cheminement administratif des programmes quadriennaux par rapport aux directives – respect des délais (attaché → DGCD → Ministre ; projet de convention → arrêté royal)	Entretien attaché	Inspection des finances Midelaire, Squilbin, Van Doren (sur les retards éventuels des attachés)	Notes générales sur l'approbation des fonds – check délai entre Ministre et DGCD - check délai de signature Ministre Arrêté Royal	Question sur les retards éventuels / lourdeurs administratives	Faire un diagramme sur la décision de financer ou non un partenaire
E12	Les délais de transfert des montants financiers corrects pour la bonne opération des projets ?	Entretien attaché & ONG locale	Squilbin, inspection des finances		Question sur le respect du paiement des tranches	
E13	Utilisation de la méthodologie PIPO / cadre logique pour la formulation des projets : Taux de 'succès' des projets en fonction du type de formulation: analyse des PRODOC	Entretien attaché	Midelaire		Question sur le taux d'approbation des propositions en fonction des méthodologies proposées	
E14	Capacité effective des ONG partenaires du Sud à gérer les activités du projet ; comparaison entre les résultats anticipés et effectifs	Interview attaché Interview ONG locales		Rapport d'avancement des attachés Rapport de mission DGCD	Question	A comparer avec d'autres formes de coopération / projets financés par d'autres agences
E15	Prise d'initiative des ONG partenaires du Sud, capacité d'organisation et à mener des actions de façon autonome :	Entretien ONG locales Entretien attaché		Rapport des attachés Rapport annuel d'ONG	Question sur le devenir des ONGs après fin du	

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO				Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique	Questionnaire Attachés	
	vérification par le multi financement (de divers bailleurs de fonds, création de fonds de roulement...)				financement (si déjà eu lieu)	
E16	Capacité des groupes cibles à prendre des initiatives, organiser et mener des actions de façon autonome : vérification de l'autonomisation par la création de fonds de roulement, tontines, micro crédit...)	Entretien attaché Entretien ONG locales Entretien bénéficiaires				
E17	Capacité effective des groupes cibles de gérer les activités du projet	Interview attaché Interview ONG locales		Rapport de mission DGCD	Question	A comparer avec d'autres formes de coopération / projets financés par d'autres agences
E18	Pertinence de l'aide des experts, autre ONG, CTB, ... pour aider à l'appréciation des projets ; dans quel cas ; amélioration éventuelle de cette procédure, le cas échéant	Entretien attaché & sélection d'autres intervenants (ayant aidé l'attaché)	Midelaire	Rapport d'attaché sur la procédure de sélection	Question sur l'appel aux experts & ô intervenants	
E19	Suivi des projets par les attachés (et leurs collaborateurs)	Entretien attaché	Midelaire, Squilbin	Rapport d'attaché	Question sur le suivi [rapports de mission et de visite de projet (fréquence, durée, objectif...)]	
E20	Qualité des rapportages narratifs et financiers des attachés et des partenaires (formulaire ad hocs, audits de contrôle)		Midelaire, Squilbin Inspection finances	Rapports mentionnés		
E21	Suivi et contrôle des ONG multi-financées (par d'autres bailleurs de fonds)	Entretien attaché	Midelaire		Question sur les procédures pour éviter le double financement	
E22	Feedback des bénéficiaires, ONG partenaires du Sud, Attachés, service gestionnaire et IF dans la procédure en général et dans la distribution de leurs tâches en particulier?	Entretien ONG locales	Midelaire, Squilbin	Rapport des attachés Rapport d'évaluation des attachés	Question sur le feedback suite aux questions des ONG locales et feedback de la DGCD suite aux questions de l'attaché	
E23						
F	Cohérence/coordination/complémentarité					
F1	Relations entre les ONG partenaires et les autorités locales? Entre les ONG du Nord et les ONG du Sud? Phénomène de concurrence	Interviews sélection d'ONG & autorités locales Entretien attaché	Entretien sélection d'ONGs du Nord cooptant des ONGs du Sud, Coprogram, ACODEV, 2 ONG NL/FR du Nord	Rapport des attachés	Question	
F2	Comparaison de la ligne budgétaire avec d'autres bailleurs de fonds : sélection pertinente d'ambassades (ex. France, UK, Pays-Bas)	Entretien avec 1 – 2 ô ambassades			Question (actif ou inactif ?)	HIVA
F3	Insertion du programme quadriennal dans la note stratégique pays et/ou note de stratégie de lutte contre la pauvreté (PRSP)	Entretien avec les autorités nationales	Squilbin, Van Doren	Comparer PRSB et note stratégique	Question sur la source de la note stratégique	

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO				Questionnaire Attachés	Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique			
	du pays partenaire						
F4	Attentes des ONG partenaires en ce qui concerne le programme quadriennal	Entretien attaché Entretien ONG locales					
F5	Adéquation de la durée des programmes quadriennaux	Entretien avec les Attachés et les responsables des ONG locales					
F5	Cohérence des projets soutenus avec les autres politiques sectorielles	Entretien attaché Entretien ONG locales Entretien autorités nationales	Van Doren, Kools				
F6	Coordination entre bailleurs sur le système de financement direct des ONG locales	Entretien Attaché Entretien autorités nationales et réseau d'ONGs				Question sur les mécanismes de coordination (participation éventuelle, fréquence, pro activité...)	HIVA
F7	Complémentarité des aides allouées avec celles des autres Ambassades	Entretien sélection d'ambassades Entretien attaché				Question sur les contact / coordination avec ô bailleurs de fonds	
F8	Officialisation et suivi du programme auprès des autorités locales	Entretien attaché Entretien autorités nationales	Squilbin			Question	
F9	Intérêt des autorités locales à ce type de financement	Entretien attaché Interviews des autorités locales (et nationales)				Question	
F10	Implication des autorités locales (ex. mention dans la convention générale)	Entretien attaché Interviews des autorités locales (et nationales)				Question	
F11	Diversification des sources de financement des ONG partenaires	Interviews des attachés et des responsables des ONG locales			Rapports annuels des partenaires (sélection)	Question (actif ou inactif ?)	
F12							
G	Efficacité						
G1	Comparaison des résultats obtenus avec les résultats escomptés	Sélection d'ONG locales	Midelaire		Rapport d'analyse des attachés Sélection de projets	Question générale (ex. nombre de projets ayant atteint 50%, 80% des objectifs)	
G2	Type d'activités opérationnelles (capacity-building et "core funding")	Sélection d'ONG locales Entretien attaché	Midelaire		Vérification de tous les projets	Question (% réel de financement)	
G3	Efficacité des différents types de financement (opération, capacity building, core-funding)?	Interview des attachés	Midelaire, Squilbin		Rapport d'analyse des attachés	Question	
G4	Contrôle et évaluation des projets (critères, qualité, types d'évaluation, par qui, quels indicateurs sont utilisés...)	Interview des attachés	Midelaire, Squilbin		Rapport des attachés Rapport d'évaluation des attachés	Question sur les procédures et moyens de contrôle	
G5	Evaluations internes du programme : oui/non, restitutions, rapports, suivi des recommandations ; impact		Van Doren, Loir, Squilbin				

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO			Questionnaire Attachés	Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique		
G6	Evaluations des projets : oui/non, restitutions, rapports, suivi des recommandations ; par qui (attaché, externe, partenaire) ? étude de l'impact (existence d'indicateurs ?)	Interview des attachés	Squilbin, Midelaire		Question	
G7	Existence d'audits financiers et / ou organisationnels ? Suivi éventuel de ces études	Entretiens Attachés	Midelaire	Rapport des attachés	Question fermée	
G8	Contrôle externe : utilisation de critères différents en fonction des pays, types de projet, double emploi de fonds, % projets refusés, décisions en fonction de quels critères		Inspection des Finances, Squilbin			
G9	Pertinence des évaluations indépendantes	Entretien attaché Entretien ONG locales	Midelaire, Squilbin	Rapport d'évaluation des projets de grande importance (au niveau financier)	Question concernant les audits externes	
G10						
H	Efficience					
H1	Investissement des Attachés et de leurs collaborateurs dans la ligne budgétaire (nbre de propositions, budget utilisé)	Entretiens Attachés	Midelaire, Squilbin		Question sur ressources mises à disposition	
H2	Estimation de la charge de travail des intervenants de la Coopération belge consacrée à cette ligne budgétaire par rapport aux montants accordés	Entretiens Attachés	Midelaire, Squilbin, inspection des finances		Question sur le nombre de projets et ressources mises à dispo (attaché + collaborateurs)	comparaison avec d'autres agences de coopération (HIVA)
H3	Efficience financière (% de frais fixe / variables)		Squilbin, Inspection des Finances			
H4	Mécanismes de sanction (par des procédures, communications, etc.) en cas de non-respect des délais / procédures		Squilbin, Midelaire, Inspection des Finances	Demandes de correction par la DGCD (?)		
H5	Modifications / améliorations envisagées par les intervenants (bénéficiaires, ONG partenaires du Sud, Attachés, service gestionnaire et IF) visant à réduire les coûts des résultats – évolution des procédures administratives, de gestion et financières	Entretiens Attachés	Midelaire, Squilbin, inspection des finances	Rapports des attachés	Question sur l'évolution de la capacité à gérer des projets (évolution du nbre projet / RH affectées)	
H6	Mécanismes pour augmenter l'efficience (utilisation des résidus budgétaires, cofinancement extra, overhead costs...)	Entretiens Attachés	Midelaire, Squilbin, inspection des finances			
H7						
I	Impact					
I1	Effets à moyen terme et impact à long terme	Interview bénéficiaires, ONG, attaché			Question	
I2	Relation éventuelle de cause à effet entre le système de financement et la réduction de la pauvreté	Interview ONG, attaché			Question	Comparaison HIVA
I3	Impact par type de financement (opération, capacity building, core-funding)	Entrevue bénéficiaires (analyse du taux de satisfaction pour une sélection de projets), interviews des Attachés			Question	
I4	Renforcement des capacités d'action des ONG partenaires du Sud : Analyse des documents de travail des ONGs du Sud avant / pendant (après) financement (fonds de roulement,	Entrevue Attaché Entrevue ONG locale		Rapport d'état d'avancement Rapport de mission	Question	

CRIT	POINT D'ATTENTION	SOURCE D'INFO			Questionnaire Attachés	Commentaires
		Mission de terrain	Interview Belgique	Documents Belgique		
	sources de financement régulier, cotisation des bénéficiaires...)					
I5 (=A2)	Amélioration des conditions de vie des bénéficiaires	Entrevue Attaché Entrevue ONG locale Entretien bénéficiaire	Midelaire, Squilbin (suite à ses missions de suivi)	Analyse d'une sélection de projet avec rapport final de projet	Question	
I6						
J	<u>Durabilité</u>					
J1	Continuation des activités des projets et/ou des ONG partenaires du Sud une fois le financement belge clôturé	Entrevue Attaché Entrevue ONG locale	Squilbin	Analyse d'une sélection de projets	Question sur le suivi après projet	
J2						

ANNEXE 2 : Analyse détaillée de la comparaison de programmes similaires dans l'Union Européenne

Informations sur le financement directe de la société civile au Sud de Grande-Bretagne, Pays-Bas, France

1. Grande-Bretagne

Quelques chiffres sur les 'Small Grants Scheme'

Pays	2002-2003		2003-2004	
Burundi	59 000£	€85 904	83 000£	€120 848
Congo	83 000£		112 000£	
Rwanda	169 000£		210 000£	
Afrique du Sud	423 000£	€615 888	252 000£	€366 912
Madagascar	131 000£		294 000£	
Philippines	122 000£		263 000£	
Bolivie	165 000£	€240 240	146 000£	€215 576

- Il n'existe pas d'information centralisée sur quelles organisations ont profité du 'Small Grants Scheme'
- A partir de l'année 2005-2006 les Foreign and Commonwealth Offices (FCO) auraient toute la responsabilité sur le Small Grants Scheme
- Les FCO et les 'Heads of Mission' sont responsables pour le financement, la gestion et la comptabilité. Le SGS ne sera plus sujet du 'International Development ACT'. Le financement peut toujours compter comme 'Official Development Assistance' si c'est utilisé pour promouvoir des objectifs de développement.

Small Grants Scheme au Rwanda et Burundi Grassroots Project Fund

- commencé en 1998.
- au début: focus sur provision d'équipement de base pour écoles et autres organisations, après: renforcer la capacité des communautés locales pour pouvoir se développer eux-mêmes et avoir une voix dans leur développement (changements de type de projets)

2001-2002:

- éducation, aider groups vulnérables par création de revenu et la fondation de cybercafés. Support aux activités de jeunesse, travail avec chefs locaux, directeurs d'écoles et directement avec bénéficiaires.

2002-2003:

- renforcement de capacité pour organisations locales, c.a.d. ONG nationales, comités de développement de base, organisations religieuses (pour projets sociaux), services sociales, organisations non profit.
- pour faire comprendre cette évolution: changement de nom en 'Grassroots Projects Fund'
- les ONG internationales sont seulement considérés quand il s'agit d'un partenariat pour renforcer la capacité des organisations locales.
- groupes vulnérables: familles menées par des enfants, enfants de la rue, enfants 'drop-outs', familles menées par une femme, mères seules, veuves, handicapés, personne avec VIH/SIDA et Batwa
- efforts sont faits pour avoir des projets de chaque province, surtout les zones rurales
- workshop avec tous les partenaires

2003-2004:

- même type de projets, 3 workshops pour développer un réseau d'organisations partenaire et renforcer la capacité des partenaires
 - 1) Comment partager ses expériences?
 - 2) Aspects techniques, topiques suggérés par les partenaires, donnés par les experts
 - 3) Evaluer les changements dans le projets qui sont faits à base des workshops précédents, chercher améliorations
- focus sur la participation des bénéficiaires dans la conception du projet et la mise en oeuvre

2004-2005

- **planning:** si nécessaire, les responsables du GPF veulent aider dans le processus de planning, p.e. cadre logique, planning du monitoring, du training, accounting, ...
- **accounting:** garder tous les reçus, ...
- **monitoring et évaluation:** l'impact du projet sur les bénéficiaires et leur contribution au monitoring et évaluation doit être jugé avec les indicateurs et les méthodes de vérification convenus avec les bénéficiaires et vu par le staff du GPF au début du programme. Pendant les visites, les coordinateurs GPF vont évaluer l'atteinte des résultats et les buts, ensemble avec le personnel du projet et les bénéficiaires. Les coordinateurs du GPF vont visiter les projets normalement au moins 4 fois, entre autres:
 - 1) 'monitoring visit' avant l'allocation de chaque nouvelle tranche d'argent
 - 2) 'evaluation visit' après de terminer des activités du projet
 - 3) 'evaluation visit' une année après la fin du projet
- **rapport:** un rapport doit être fournis à l'ambassade avec chaque nouvelle tranche d'argent demandée. Le rapport doit contenir un résumé des
 - 1) activités du période rapporté
 - 2) comment des problèmes ont été évités ou résolus
 - 3) démontrer si les résultats et buts sont obtenus à l'aide des indicateurs convenus du début
 - 4) aperçu de l'argent dépensé avec les reçus originaux inclus
 - 5) prévisions de comment le projet progressera
- **rapport final:** un rapport final doit être fournis à l'ambassade dans les trois semaines après la fin des activités du projet. Le rapport final doit contenir un résumé des:
 - 1) les activités qui ont eu lieu
 - 2) les problèmes qui ont été évités ou résolus
 - 3) les résultats et buts atteints à l'aide des indicateurs convenus du début
 - 4) les effets positives non prévus
 - 5) les effets négatives non prévus
 - 6) comment les bénéficiaires ont été inclus dans la planification, mise en oeuvre, monitoring et évaluation
 - 7) aperçu de l'argent dépensé avec les reçus originaux inclus
 - 8) comment les effets (positives) du projet vont continuer sans support de GPF. L'organisation doit fournir un rapport une année après le projet, en démontrant l'impact continu (durabilité) sur les bénéficiaires.
- **Autres critères:**

- 1) l'impact ne doit pas se limiter aux bénéficiaires d'une coopérative ou association, mais plutôt encourager nouveaux membres. En 2004, de 500 demandes, seulement 30 ont été retenus, surtout sur la base de ce critère
 - 2) priorité aux organisations avec expérience
 - 3) le projet doit être préparé par l'organisation même
 - 4) bénéficiaires (minimum 50) doivent être des groupes vulnérables: e.a. familles menées par des enfants, handicapés, Batwa, personnes avec VIH/SIDA, ...
 - 5) contributions (en nature ou financiers) sont encouragés
- **Exemples de projets possibles:**
 - 1) formation pour formateurs
 - 2) préparation de matériel pour enseigner dans les domaines de santé, alimentation, environnement, alphabétisation, ...
 - 3) rendre durable des centres de formations professionnels
 - 4) rotation de bétail, banque de semences
 - 5) micro crédit et création de revenu avec un impact cascade
 - **Longueur des projets:** entre six mois et deux ans
 - **coûts des projets:** normalement entre £1 800 (€ 620) et £8 500 (€2 376). Les organisations qui sont déjà connues par l'ambassade ou par DFID, ne reçoivent pas plus que £6 000.
 - **distribution géographique:** Rwanda: focus aux projets ruraux. Burundi: dépend de la situation de sécurité
 - **sélection des projets:** par un panel présidé par l'ambassadeur. Le panel se réunit trois fois pour les projets introduits avant 20 Avril, 1 Juin, 1 Août. (plus de réunions en Octobre et Décembre dépendant du budget)
 - **exemples au Rwanda:**
 - 1) Tabara Ruhengeri: projet de micro crédit pour aider des enfants de la rue, des familles menées par des enfants, orphelins, ... pour commencer un mini entreprise pour obtenir une indépendance financière et réduire la pauvreté (commence avec distribution d'un chèvre par famille)
 - 2) Centre pour des enfants de la rue en Kicukiro (Kigali): formations professionnelles
 - **exemples aux Burundi:**
 - 1) Prévention de délinquance juvénile et offrir des jeunes femmes une alternative pour la prostitution (formation, activités pour créer un revenu), Kigobe (Bujumbura), £8 191, bénéficiaires: 120 enfants.
 - 2) formation de pratiques modernes d'agriculture aux femmes, achat et distribution de semences (riz), approvisionnement et encourager nouveaux membres de s'associer, Gatumba (Bujumbura Rural), £4 548, bénéficiaires: 734 veuves
 - 3) Distribution de chèvres aux bénéficiaires avec VIH/SIDA, formation professionnelle aux orphelins, activités pour créer un revenu aux jeunes femmes, £4 769, Buterere, Bujumbura, bénéficiaires: 94 orphelins et personnes avec VIH/SIDA.

2. Pays-Bas

- Depuis quelques années le ministère d'affaires étrangères est décentralisé ce qui concerne le financement direct des ONG locales.
- les ONG hollandaises ne sont pas au courant des procédures de ce financement direct.

- les ONG hollandaises ne se préoccupent pas de cette ligne budgétaire, parce qu'il ne s'agit pas d'un grand budget et la ligne ne menace pas le financement des ONG hollandaises
- selon Paul Hoebink du Centre for International Development Issues Nijmegen, les projets sont souvent apportés par le personnel de l'ambassade ou par des personnes de nationalité néerlandaise dans le pays.
- à part des Petits programmes d'ambassade, il y a des ambassades qui utilisent une partie de l'aide bilatérale pour des ONG locales. D'un côté pour exécuter des projets, de l'autre côté pour renforcer la capacité des ONG. Il est difficile de trouver des documentation sur ces projets, parce que l'information est seulement visible dans les rapports annuels des ambassades.

Kleine Ambassade projecten/Small Projects Programme en Afrique du Sud

- aider des initiatives locales pour réduire la pauvreté
- priorité pour des projets en Lesotho et Swaziland parce qu'il n'y a pas d'aide bilatérale hollandaise
- amélioration de la position socio-économique des communautés défavorisées historiquement et l'amélioration de la position sociale des femmes.
- dans certaines régions, des homologues (?) de confiance et/ou des personnes de nationalité néerlandaise peuvent agir comme intermédiaire pour l'ambassade pour la sélection de projets dans cette région
- les propositions de projets doivent être envoyées avant le 1 mars 2006. Les décisions sont attendues pour fin mars/
- **critères:**
 - 1) petite initiative locale, appuyée par la communauté concernée et en faveur de cette communauté
 - 2) en préférence utilisant des biens et des matériaux locaux
 - 3) dirigé vers un groupe de personnes bien défini, qui sont inclus d'une manière active, et qui sont prêts à contribuer ce qu'ils peuvent pour mettre le projet en oeuvre (argent, travail, matériaux, terre
 - 4) indiquer que le projet sera durable grâce à la participation de la communauté
 - 5) (pas pour payer salaires, recherche, festivités, consommation directe, campagne électorale, ...)
- **budget:** en une fois, minimum € 570 et maximum €4 258

Kleine Ambassade projecten/Small Projects Programme en Ethiopie

- aider à résoudre des problèmes ou obstacles urgente qui empêchent la mise en oeuvre des activités de développement par le public cible. Le but de l'aide financière est de rendre l'activité autonome (self-supporting). L'aide doit résulter en la fin du projet.
- le projet doit être viable financier dans le sens que après la fin du projet, le groupe cible peut payer les coûts récurrent.
- **critères:**
 - 1) petite initiative locale, appuyé par la communauté concernée et en faveur de cette communauté
 - 2) dirigé vers un groupe de personnes bien défini, qui sont inclus d'une manière active, et qui sont prêts à contribuer ce qu'ils peuvent pour mettre le projet en oeuvre (argent, travail, matériaux, terre
 - 3) doit être continuer par la communauté locale ou organisation une fois terminé
 - 4) (pas pour charité, aide d'urgence)
 - 5) ne peut pas être partie d'un projet ou programma qui fait partie d'une autre organisation de développement ou un grand projet divisé en plusieurs petits projets.
- **budget:** pas plus que €25 000 (versé en une fois)
- **rappports:**
 - 1) L'organisation doit fournir des rapports de progrès. (Le montant de rapports est mentionné dans le contrat)
 - 2) Rapport final avec l'impact du projet
 - 3) Rapport financier avec les reçus originaux

3. France

Basé entre autre sur

Hugues C., Lefebvre-Naré F. (2002), *Fonds social de développement, évaluation du dispositif de crédits déconcentrés*, Ministère des affaires étrangères.

1. Rational

Depuis 1996 existe un dispositif appelé ‘crédits déconcentrés/fonds social de développement (CD/FSD). Les CD/FSD prennent la suite de dispositifs antérieurs. Le Fonds spécial de développement est créé pour les pays de la zone franc à la suite de la dévaluation. Les CD/FSD concernent aujourd’hui toute la zone de solidarité prioritaire (ZSP). Le guichet ‘état’ bénéficie au maximum du tiers des crédits. Les objectifs du guichet Fonds spécial de développement visent en priorité:

- réalisations physiques de petites dimensions dans les secteurs sociaux et les services collectifs.
- les dynamiques micro-économiques de groupe, créatrices de revenus et d’emplois
- en milieu urbain, au bénéfice des populations pauvres, sans exclusion des opérations en milieu rural
- les projets devront faire l’objet d’une requête des représentants de la société civile ou des collectivités locales

2. Faisabilité

L’instruction de 1996 est très discrète sur l’organisation des SCAC pour gérer des CD/FSD et prévoit seulement une enveloppe de 2% des crédits pour des frais directs de suivi et d’évaluation.

3. Identification de projets

L’instruction de 1996 prévoit la création d’un comité consultatif de sélection. Présidé par la partie française, ce comité doit réunir des représentants de l’Etat national et de la société civile, et peut également intégrer d’autres bailleurs; sa composition est fixée dans le protocole cadre signé avec l’Etat. La décision de financement est du seul ressort de l’ambassadeur ou du SCAC par délégation.

Pour s’assurer de la réalité de la demande et de l’appropriation des projets, la procédure demande 30% de participation des bénéficiaires (financière, en nature ou en temps)

4. Mise en oeuvre

4.1 Secteurs

Des fonds CD/FSD en moyenne:

- 21% est consacrée à l’Etat
- 8 % est consacrée aux organismes confessionnels
- 8% ont pour opérateur une ONG étrangère
- 15% est consacrée au bénéfice de collectivités locales
- 43% des fonds vont vers les structures associatives ou d’ONG

Dans les pays où la relation entre la France et les Etats a connu ou connaît actuellement une crise profonde, l’orientation vers la société civile est réelle en tant que partenaire de remplacement pour la conduite de projets de développement.

4.2 Cohérence avec autres bailleurs

Les efforts menés par certains ambassades (SCAC) à partir de 1996 ont diminué, souvent faute d'intérêt des autres bailleurs. La complémentarité qui pourrait exister entre les CD/FSD et les fonds multilatéraux (PAM, UE, BM, ...) n'est que rarement recherchée.

4.3 Gestion des CD/FSD

- Grande variété de solutions pour gérer les CD/FSD:
 - mise en oeuvre par un personnel junior
 - gestion assurée personnellement par le chef de service
 - partage des responsabilités entre plusieurs 'sectoriels'
 - nomination d'un senior comme chargé des CD/FSD

ou un mixe de ces solutions.

- La délégation à un organisme externe et le recours à un personnel en contrat local (dans les pays non francophone) sont des solutions rarement adoptées. Le fait que le recours à du personnel national est très peu pratiqué augmente le coût de gestion du dispositif et réduit la capacité de compréhension des projets, donc augmente les temps de gestion et les risques d'erreurs.
- Le coût complet de gestion des CD/FSD, est presque entièrement masqué, plus proche de 20% que de 2%. La faible fraction des enveloppes CD/FSD allouable à des tâches de suivi limite les capacités d'intervention, notamment de visites hors de la capitale, des gestionnaires des CD/FSD. Malgré ces limites, les CD/FSD sont une occasion pour de nombreux personnel français expatriés de s'ouvrir au développement local et d'aller sur le terrain comme conseils techniques ou comme relais.
- *'Les capacités manifestées par les SCAC dans la gestion des enveloppes et des projets CD/FSD, apparaissent globalement satisfaisantes pour ce qui est de la gestion stricto sensu; mais au détriment du suivi, de l'évaluation, de l'insertion dans les réseaux de la société civile et des contacts avec les partenaires et les bénéficiaires.'* (Hugues & Lefebvre-Naré, 2002: 20)
- Selon les évaluateurs, la délégation de tâches de gestion à un personnel junior, souvent pratiquée a plusieurs avantages:
 - qualité de gestion, la relation avec les demandeurs
 - la capacité d'absorption du poste
 - le respect des objectifs statutaires du dispositif
- Certains postes arrivent à mettre en oeuvre le dispositif sans personnel dédié, donc c'est le chef de SCAC qui s'occupe de ce ligne. Ceci peut améliorer la qualité unitaire de certains projets, mais implique une forte charge de travail et une limite de la capacité d'absorption. De plus, cette formule conduit à une grande informalité (peu de procédures écrites) donc à une discontinuité lors du départ du chef qui mobilise l'ensemble.
- Evaluations ex post en général inexistant (sauf quelques pays par expert externe)
- *'La gestion des CD/FSD apparaît en général très personnalisée, tant au niveau de la décision (pouvoir quasi-discrétionnaire de l'ambassadeur et/ou du conseiller de coopération) que de la gestion (le personnel exécutif des SCAC ne restant en poste que pour une durée limitée). Il y a en général très peu de formalisation écrite. De ce fait, la gestion des CD/FSD manque de continuité dans le temps. Or le succès de l'outil repose largement sur la connaissance des acteurs de la société civile locale et sur la constitution d'un réseau d'interlocuteurs, ce qui demande de la continuité.'* (2002: 21)
- La capitalisation et la valorisation des bonnes pratiques sur FSD ne suffisent pas selon les évaluateurs.

4.4 Sélection de projets

- Le comité consultatif a été réuni dans la plupart des pays, mais souvent tardivement par rapport à la réglementation
- la représentation de la société civile est très inégale selon les pays, les collectifs d'ONG étant les structures les plus fréquemment représentées
- la représentation d'autres bailleurs semble très rare.
- la progression de la coopération française vers une consultation des nationaux reste lente
- la fréquence de réunion des comités consultatifs est souvent basse
- certains SCAC ont évité la constitution de ce comité (raisons circonstancielles) ou l'ont dissous
- dans plusieurs pays, un comité interne au SCAC, souvent informel, prépare les travaux du comité consultatif et présélectionne les dossiers. Le comité consultatif prend alors la forme d'un débat inégal entre la partie française qui, bien informée, vient défendre un projet qu'elle a déjà retenu. La partie nationale, n'ayant pas participé au processus de réflexion, est en position délicate pour objecter au financement qu'on lui propose.

4.5 Critères de sélection en pratique (semblent aux évaluateurs) par ordre d'importance décroissante:

- la confiance qu'inspire l'organisation bénéficiaire des fonds quant à ses intentions et à ses compétences pour mener à bien le projet
- la durabilité du projet, l'existence de mécanismes qui le feront fonctionner une fois l'investissement réalisé
- l'éligibilité par rapport aux critères des CD/FSD (investissement physique, etc.)
- le rapport entre le budget du projet et les réalisations annoncées.

La pertinence du projet, son caractère prioritaire pour des personnes dans le besoin, son impact, sont très peu cités lors des prises de décisions: il s'agit plus de considérations générales que de critères effectivement étudiés.

Le principe de 30% de participation par les bénéficiaires est contournée ou appliquée de façon artificielle même si cette clause est jugée pertinente par beaucoup: la réalité de la participation témoigne bien de chances accrues d'appropriation.

4.6 Gestion des projets

Deux tendances divergentes parmi les SCAC:

- déléguer la mise en oeuvre à des ONG aussi importantes et fiables que possible (p.e. Haïti, Madagascar)
- gérer les projets en interne avec le personnel du SCAC et les assistants techniques (p.e. Burundi, Mauritanie)

Le suivi des projets repose presque entièrement sur les méthodes propres aux opérateurs, ONG notamment. Les résultats et l'impact des projets sont mal connus par les SCAC. Les rapports de présentation au comité d'examen et au comité directeur du Fonds de solidarité prioritaire font peu état de leçons de l'expérience. L'attribution d'enveloppes semble se faire de façon quasi-automatique une fois atteints 75% d'engagements sur l'enveloppe précédente.

4.7 Concertation avec autres acteurs

La concertation de la coopération française avec les autres acteurs est de façon générale insuffisante selon les évaluateurs. La société civile est moins associée à l'examen des projets

que ne le prévoit l'instruction de 1996. Il n'y a pratiquement pas de partage d'expériences ou d'expertise technique entre bailleurs.

5. Résultats

5.1 Activités des projets

82% des projets concernent des réalisations physiques, localisées pour 60% en milieu urbain et pour 32% en milieu rural. Les projets en milieu urbain recueillent 67% des fonds. Les domaines par ordre d'importance décroissante:

- la santé et le social (29% des fonds)
- développement économique (24% des fonds)
- l'éducation et la formation (22% des fonds)
- secteur culture et francophonie (11% des fonds)
- développement institutionnel et Etat de droit (6% des fonds)

Montant moyen par projet: €41 000, avec une forte variabilité de €25 763 par projet au Tchad à €104 428 par projet au RD Congo.

5.2 Le ciblage des CD/FSD

- Le dispositif étant entièrement déconcentré, c'est un outil naturel d'intervention pour l'ambassade en fonction de ses objectifs stratégiques. Certains projets visent des publics particulièrement *pauvres*, tandis que d'autres touchent au contraire des publics d'*élite* comme les universitaires ou les administrations centrales de l'Etat.
- Le ciblage des populations pauvres relève parfois d'une *logique caritative* par laquelle le poste finance des réseaux proche de lui: ONG françaises sur place, Eglise catholique, relations des assistants techniques, ...
- Les projets bénéficiant plus aux *femmes* qu'aux hommes sont très minoritaires.

5.3 La viabilité des projets

- La viabilité des projets financés, ou le fait qu'ils produisent leurs effets sur la durée initialement prévue, est *un souci constant* des professionnels français de la coopération (plan technique, plan économique, plan social).
- Les CD/FSD ont un caractère *ponctuel*. Ceci contribue à éviter une dépendance durable de la structure bénéficiaire envers la coopération française.
- La viabilité et de façon générale la *qualité* des projets financés sur CD/FSD contraste, aux yeux de nombreux coopérants, avec les projets financés par des dispositifs financiers de grande ampleur, français ou multilatéraux.
- Obtenir un impact significatif à l'échelle du pays aidé demanderait une démultiplication de l'expérience des projets financés, via la *capitalisation* d'expériences et la communication, actuellement *très faible*.

5.4 Renforcement de la société civile

- la règle de non récurrence limite la capacité des CD/FSD à favoriser la structuration de la société civile à la base
- la contribution des CD/FSD au renforcement de la société civile organisée est essentiellement limitée à des aspects techniques, c.à.d. élever parfois le niveau de compétence technique et administratif de certains opérateurs, parfois de les mettre en réseau. Sur la dimension sociopolitique ou culturelle, les CD/FSD ne jouent qu'un rôle minime.

- (répété) la faible fraction des enveloppes CD/FSD allouable à des tâches de suivi (2%) limite les capacités d'intervention, notamment de visites hors de la capitale, des gestionnaires des CD/FSD.
- Faible recours de la coopération française à la société civile à cause d'un manque d'aisance du personnel français par rapport à ces nouveaux acteurs, largement financés par d'autres bailleurs
 - Manque de connaissance de ces acteurs
 - Difficulté à définir avec les autorités de l'Etat la liste des représentants de la société civile invités à participer au comité consultatif

6. Recommandation des évaluateurs pour le dispositif de la coopération française

- un dispositif de financement géré dans les pays de destination
- accordant des financement unitaires modestes
- soit à des actions en faveur de catégories spécialement défavorisées mais relativement peu nombreuses
- soit à des actions visant à améliorer la situation sociale et économique perçue par des groupes sociaux locaux (villages, quartiers, clans...)
- les actions de capitalisation et de diffusion permettraient de tirer les leçons des projets existants, de rencontrer et collaborer avec les développeurs nationaux et français, et de diffuser l'information produite dans le milieu des développeurs de façon à améliorer l'utilité des projets financés sur d'autres fonds et à valoriser l'expertise
- mise en place dans chaque pays d'une cellule de gestion des CD/FSD, bien identifiée et chargée de la totalité de ce fonds
- chaque dossier de projet devrait identifier deux intervenants différents: une organisation demanderesse, en tant que représentative des bénéficiaires (locale!) et un partenaire technique en mesure de diriger l'exécution du projet
- accroître le pouvoir et l'information des parties nationales dans la phase avant le cycle de projet
- l'institution formelle d'un comité consultatif partenarial devrait être généralisée à tous les pays. Ce comité devrait se rencontrer assez souvent pour apporter un véritable conseil. Le comité doit recevoir d'une part les représentants des bénéficiaires et d'autres part leurs partenaires techniques, tous deux invités à s'exprimer. Le comité consultatif doit aussi souvent que possible se déplacer pour voir les projets et/ou missionner un ou plusieurs de ses membres pour le faire. Il tiendrait aussi le rôle d'instance d'évaluation. Il devrait avoir un règlement interne écrit et son avis, même s'il reste consultatif, devrait être enregistré dans les PV selon des formes fixées par le règlement. Il devrait être consulté formellement sur tous les projets
- la mise en place d'une cellule de suivi des CD/FSD (en France), qui s'occuperait du suivi comptable, réglementaire et de procédures, veillant à l'information des gestionnaires dans chaque pays et au respect des critères posés par la réglementation des CD/FSD. Elle recevrait communication de la base de données des projets dont le financement a été décidé ainsi que des PV des comités consultatifs.
- Il appartient aussi à Paris de faire connaître le dispositif, communication qui pourrait être commandée à un opérateur externe.

7. Exemples du dispositif au Congo, Rwanda, Burundi, Afrique du Sud

Congo

Montant: 1 000 000€ (et 2 000 000 pour des financements du programme régional de désarmement, démobilisation et rapatriement des groupes armés étrangers)

Durée: 24 mois (à partir de février 2003)

Partenaires: Société civile (pour l'autre partie: Banque mondiale et le gouvernement de la RDC)

Secteurs: projets sociaux au profit des populations urbaines ou rurales

Rwanda

Montant: 915 000€

Durée: 36 mois (à partir de mars 2002)

Partenaires: collectivités locales, associations, société civile

Secteurs:

- Création d'emploi et le recours aux travaux à haute intensité de main d'oeuvre avec les plus grandes villes du Rwanda
- Opérations de développement avec des collectivités locales rurales au bénéfice direct des populations: des projets de petites infrastructures, construites avec des matériaux locaux, faisant appel à des travaux à haute intensité de main d'oeuvre, des projets de développement culturel (installation de télévisions et d'antennes paraboliques permettant de capter les chaînes francophones, constitution de bibliothèques élémentaires)
- projets de développement intéressant les secteurs suivants: le sport, l'information et la sensibilisation contre le VIH/SIDA, la promotion des femmes, la création culturelle qui constitue avec le sport un des points forts de cohésion sociale, de réconciliation et d'apprentissage de la vie en commun.

Dans les cas où les bénéficiaires ne disposeront pas de la capacité à recevoir ou à gérer dans des conditions satisfaisantes des subventions directes, il sera passé des conventions de prestation avec des opérateurs.

(!) Comme au cours des années précédentes, le ministère de l'Administration locale et des Affaires sociales sera, avec le ministère des Terres, de la Réinstallation et de la Protection de l'environnement associé à l'examen des projets qui seront mis en oeuvre dans le cadre du FSD.

Burundi

Montant: 607 796€

Durée: 36 mois (à partir de novembre 2000)

Partenaires: associations et ONG, ONG françaises (pour la contribution au renforcement des capacités de la société civile nationale)

Secteurs:

- réinsertion socio-économique des jeunes, des déplacés et des réfugiés regagnant leur pays;
- lutte contre la pauvreté, en particulier renforcement et réhabilitation de l'éducation de base, amélioration de l'accès aux soins;
- promotion de l'Etat de droit et réconciliation nationale

Les modalités de sélection et de mise en oeuvre des projets sont améliorées grâce à l'arrivée en poste d'assistants techniques. Les projets générateurs de revenus et créateurs d'emplois sont privilégiés et les bénéficiaires seront très directement impliqués. Le suivi, le contrôle et

l'évaluation de chaque projet seront réalisés par l'ambassade de France au Burundi qui fera appel en tant que de besoin à un opérateur confirmé dans le domaine concerné.

Afrique du Sud

Montant: 600 000€

Durée: 36 mois (à partir de septembre 2001)

Partenaires: Etat, collectivités décentralisées, société civile

L'entrée de l'Afrique du Sud dans la zone de solidarité prioritaire (ZSP) permet d'envisager le financement de petits projets visant à réduire la pauvreté et les inégalités héritées de l'apartheid.

Ces projets sont sélectionnés par un comité spécifique dans le cadre des priorités définies par l'ambassade de France pour ses actions de coopération et chaque projet fait l'objet d'une évaluation externe.

Sources :

Publicaties

Débar J., Renard R. (1998), *De discussie omtrent directe financiering : implicaties voor de relatie tussen een kleine bilaterale donor en de ngo's*, College voor de Ontwikkelingslanden, RUCA.

Hugues C., Lefebvre-Naré F. (2002), *Fonds social de développement, évaluation du dispositif de crédits déconcentrés*, Ministère des affaires étrangères.

Telefonische contacten met

- PARTOS (branchevereniging voor particuliere internationale samenwerking in Nederland)
- Netherlands Institute for Southern Afrika (NIZA)
- Centre for International Development Issues Nijmegen
- IOB (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en beleidsevaluatie)
- coordination Sud
- DFID

Websites :

- ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Asmara, Bangkok, Warsaw, Zuid-Afrika

www.mfa.nl/asm

www.mfa.nl/ban

www.dutchembassy.co.za

www.nlembassy.pl

- Nederlandse ontwikkelingssamenwerking op website Buitenlandse zaken

www.minbuza.nl

- Britse Ontwikkelingssamenwerking

www.dfid.gov.uk

- ambassade van Groot-Brittannië in Kigali, China, Phnom Penh, Dar es Salaam

- ambassade van Frankrijk in Addis Abeba, Senegal,

- Ministère des Affaires Etrangères de France

www.france.diplomatie.fr, www.diplomatie.gouv.fr

- Coordination Sud

www.coordinationsud.org

ANNEXE 3 : Questionnaire type envoyé aux Attachés

Questionnaire destiné aux Attachés

1. Questions générales

1.1 Depuis quand êtes-vous responsable de la ligne budgétaire 'financement direct des ONG locales' dans votre ambassade actuellement ?

Mois / année :

1.2 Pourriez-vous indiquer votre nombre d'années d'expérience professionnelle dans la gestion de programmes de coopération de développement
années

1.3 Avez-vous eu jusqu'à présent des collaborateurs à l'ambassade dans le cadre le programme de financement direct des ONG locales?

OUI / NON

Si oui, expliquez (tâches & fonctions, période, nationalité, temps affecté au programme de financement direct des ONG locales)

Nom ou initiales	fonction ou tache	date d'entrée (mois/an)	date de sortie (mois/an)	indiquez : belge (B), autre expat. (E), local (L)	Temps plein (1/1), mi-temps (1/2), autre... (pour ce programme)

Si non, pourquoi (max 5 lignes)

1.4 Combien de temps par semaine consacrez-vous sur ce programme en particulier ?

hrs (en moyenne)

1.5 Combien de temps par semaine l'ensemble de votre équipe (vous-même inclus) consacre-t-elle sur ce programme en particulier ?

hrs (en moyenne)

- 1.6. Quelles ressources matérielles, logistiques et financières disposez-vous annuellement pour mener à bien ce programme ? (ex. : bureau, ordinateur, véhicule, frais de déplacement/représentation, etc.)
(max 5 lignes)

2 Questions institutionnelles

- 2.1 A partir de quels éléments avez-vous élaboré le programme quadriennal ?
(max 3 lignes)

- Avez-vous effectué une étude de faisabilité? OUI / NON
- Vous êtes-vous basés sur d'autres études? OUI / NON
Si oui, lesquelles ? (max 2 lignes)

Avec quels acteurs vous êtes-vous concertés pour élaborer le programme quadriennal ?

- Experts locaux Agences de coopération Ambassades
ONG ou réseaux d'ONG locaux Autorités nationales/locales Experts Belges

- 2.2 Dans l'élaboration du programme quadriennal, avez-vous pris en compte des éléments de la note stratégique et des programmes nationaux de réduction de la pauvreté ?

- Note stratégique du pays : OUI / NON
Programmes nationaux de réduction de la pauvreté : OUI / NON
Si oui, quels éléments ? (max 5 lignes)

- 2.3 Avez-vous présenté le programme quadriennal aux autorités nationales ?
OUI / NON

Si oui,

- A qui ? (max 2 lignes)

- De quelle manière ? (max 2 lignes)
 Informative ; consultative

- Avez vous eu une réaction ? (max 2 lignes)

- Avez vous eu des contacts par la suite (une fois le programme démarré) ?
(max 2 lignes)

2.4 Avez-vous reçu un feedback de la DGCD concernant le programme quadriennal ?
OUI / NON

Si oui, les commentaires concernaient :

- le cadre formel / la procédure OUI / NON

- le contenu OUI / NON

Si oui dans l'un ou l'autre cas, ce feedback a-t-il été utile pour vous ? (max. 2 lignes)

3 Questions sur l'identification des ONG locales et projets

3.1 De quel type d'appui avez-vous pu bénéficier (Cochez X, si pertinent)

	Pour identifier les ONG locales ?	Pour évaluer les propositions de projet ?
DGCD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CTB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réseau d'ONGs locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réseau d'ONG Belges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG belges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autorités locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres : (ambassades, ONG internationales...)	Mentionnez :	Mentionnez :

3.2 Quels critères ont été utilisés pour choisir les ONG locales ? (appel à la presse, contacts directs, comité d'ONG Belges, réseau d'ONG locales...)

En début de programme (max 10 lignes) :

Avez-vous vérifié chez les ONG locales potentielles leur stabilité organisationnelle, leur capacité, fiabilité et disposition de moyens propres
Si oui, de quelle manière ? (max 10 lignes)

A l'heure actuelle (max 10 lignes) :

3.3 Quels critères avez-vous utilisés en pratique pour choisir les propositions de projet et ces critères ont-ils été pondérés ? (max 10 lignes)

En début de programme (max 10 lignes) :

A l'heure actuelle (max 10 lignes) :

3.4 Quelle a été la contribution de l'ONG dans l'élaboration de la proposition ?
(Expliquez par projet)
(Cochez X, si pertinent)

Nom du projet	Contribution :				
	Aucune	Proposition du concept	Suggestions de modifications / (re-)lectures	Elaboration du cadre logique	Autres :
P1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.5 Quels projets ont été approuvés et ont effectivement débuté à ce jour ?

Nom du projet	date de démarrage	date de clôture (prévue/effective)	Autres bailleurs de l'ONG (si pertinent)	Autres bailleurs pour ce projet (si pertinent)
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
P10				
P11				
P12				
P13				
P14				
P15				
P16				
P17				
P18				
P19				
P20				

3.6 Les groupes cibles des projets, thématiques et secteurs correspondants correspondent-ils aux éléments tels qu'indiqués dans la note de procédure ?

OUI / NON

Si non, de quelle manière diffèrent-ils ? (max 10 lignes)

3.7 Avez vous vérifié si les ONG ont incorporé dans leur proposition de projet, des éléments pour

- garantir l'impact des fonds utilisés auprès des bénéficiaires ?

OUI / NON

Si oui, mentionnez-les (max 5 lignes):

- garantir de durabilité après clôture du projet ?
OUI / NON
Si oui, mentionnez-les (max 5 lignes):

- garantir une gestion efficiente ?
OUI / NON
Si oui, mentionnez-les (max 5 lignes):

- prévenir le double financement ?
OUI / NON
Si oui, mentionnez-les (max 5 lignes):

4 Questions sur le suivi et évaluation des projets

4.1 Comment procédez-vous pour effectuer le suivi d'un projet ? (max 10 lignes)

4.2 Indiquez l'intensité du suivi par projet :

Nom du projet	Nombre de communications avec les responsables du projet / ONG locale	Fréquence et qualité des rapports des ONG locales (très bonne TB, correcte C, mauvaise M)		Nombre de visites effectuées par vous-même & vos collaborateurs
		fréquence	qualité	
P1	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P2	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P3	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P4	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P5	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P6	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P7	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P8	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P9	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P10	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P11	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P12	fois / mois	fois / an ;		fois / an
P13	fois / mois	fois / an ;		fois / an

P14	fois / mois	fois / an ;	fois / an
P15	fois / mois	fois / an ;	fois / an
P16	fois / mois	fois / an ;	fois / an
P17	fois / mois	fois / an ;	fois / an
P18	fois / mois	fois / an ;	fois / an
P19	fois / mois	fois / an ;	fois / an
P20	fois / mois	fois / an ;	fois / an

4.3 Le nombre de visites de vos projets est-il suffisant selon vous pour effectuer un suivi de qualité ?

OUI / NON

Si non, mentionnez les raisons qui vous en empêchent (max 5 lignes):

4.4 Par quels moyens vérifiez-vous que les résultats observés correspondent aux résultats prévus ? (max 10 lignes)

4.5 Quelles actions menez-vous lorsque les résultats attendus du projet s'éloignent des résultats observés ? (max 5 lignes)

4.6 Existe-t-il un mécanisme de coordination des actions en cas de financement multiple de l'ONG locale par d'autres bailleurs de fonds ? (illustrez en faisant référence aux projets - max 15 lignes)

4.7 Effectuez-vous un suivi des projets clôturés afin d'en connaître l'impact à moyen / long terme

OUI / NON

Si oui, de quelle manière (procédure, critère d'identification des projets à suivre, conséquences de ce suivi ? (max. 10 lignes)

Si non, pourquoi ? (max 5 lignes)

4.8 Comment procédez-vous aux évaluations des projets financés ?

4.9 Avez-vous commandités des audits financiers d'ONG locales:

- pendant la mise en œuvre de projet ? OUI / NON
- en fin de projet ? OUI / NON

Si oui, pour quels motifs ? (max 5 lignes)

Avec quelles conséquences ? (max 5 lignes)

4.10 Y a-t-il eu des prolongations de projet ?

OUI / NON

Si oui, mentionnez les projets et raisons de cette extension pour chaque projet (max 10 lignes)

4.11 Indiquez pour chaque projet **en cours**, et pour la dernière tranche dont vous possédez les informations financières, le taux : valeur des justificatifs reçus de l'ONG locale par rapport au montant de la tranche accordée.

Si ce taux ne correspond pas à 100%, indiquez brièvement les raisons invoquées par l'ONG dans le tableau suivant.

Avez-vous proposés des correctifs pour améliorer le taux d'exécution ?

Nom du projet	Taux : Justificatifs reçus / valeur tranche accordée *100	Raisons invoquées par l'ONG si <100%	Correctifs proposés par l'Attaché pour améliorer le taux d'exécution : oui / non
P1	%		
P2	%		
P3	%		
P4	%		
P5	%		
P6	%		
P7	%		
P8	%		
P9	%		
P10	%		
P11	%		
P12	%		
P13	%		
P14	%		

P15	%		
P16	%		
P17	%		
P18	%		
P19	%		
P20	%		

4.12 Recevez-vous un feedback des bénéficiaires / responsables des ONG locales ?

OUI / NON

Si oui, pour quels motifs ? (max 5 lignes)

5. Questions sur les relations avec la DGCD

5.1 Arrivez-vous à transmettre les dossiers de projet à DGCD à la date prévue ?

OUI / NON / difficilement

Si non ou difficilement, quels obstacles rencontrez-vous ? (max 5 lignes)

Comment contournez-vous ces obstacles ? (max 5 lignes)

5.2 Avez-vous eu suffisamment de temps disponible pour l'identification et l'élaboration de projets ?

OUI / NON

Si non, quelles procédures seraient plus adaptées ? (max 3 lignes)

5.3 Y a-t-il eu des retards de déboursements suite à l'approbation des projets ?

OUI / NON

Si oui, mentionnez les projets touchés ?

Indiquez brièvement sous quelles formes les projets ont été affectés et comment les ONG locales ont contourné cet obstacle? (max 5 lignes)

5.4 Les informations reçues de la DGCD en cours de programme étaient-elles :

- Transmises dans les délais impartis ? (expliquez : 2 lignes)

OUI / NON

- Claires et compréhensibles? (expliquez : 2 lignes)
OUI / NON

- Correctes et exhaustives ? (expliquez : 2 lignes)
OUI / NON

5.5 Mises à part les demandes annuelles de financement, mentionnez la fréquence et brièvement le contenu des rapports narratifs envoyés à la DGCD :

- rapport narratif de l'état d'avancement du programme :
 1. Eléments de contenu (max 2 lignes)

 2. Fréquence : jamais ; irrégulièrement ; X/an

- rapport de l'ONG locale / projet (max 2 lignes)
 1. Eléments de contenu

 2. Fréquence : jamais ; irrégulièrement ; X/an

5.6 Avez-vous reçu des commentaires et feedback de la DGCD :

- Suite à l'envoi de dossiers de projets ?
OUI / NON
Si oui, à quel propos ? (Contenu / budget / administration ?) (max 5 lignes)

- Suite à l'envoi de rapports narratifs ?
OUI / NON
Si oui, à quel propos ? (idem) (max 5 lignes)

- Suite à l'envoi de rapports financiers ?
OUI / NON
Si oui, à quel propos ? (idem) (max 5 lignes)

Pourriez-vous commenter le degré d'utilité de ce feedback et les conséquences éventuelles ? (max 5 lignes)

5.7 Qui est la personne de contact / service de la DGCD à qui vous vous adressez en cas de problème pour l'interprétation de la note de procédures, sur les procédures proposées par la DGCD ou mises en place par vous-même si des conseils sont nécessaires ? (max 5 lignes)

5.8 Hormis la DGCD – Bruxelles, avez-vous contacté d'autres personnes pour vous informer sur la procédure et marche à suivre dans la mise en œuvre du programme « financement direct des ONG locales »

OUI / NON

Si oui, cochez X en fonction des intervenants :

Qui	Quand		Quoi		Comment	
	En début de programme	En cours de programme	Information vitale	Echange d'idées	Contact formel	Contact informel
Collègue Attaché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG Belge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre ONG ou bailleur de fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experts belges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel de l'ambassade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à mentionner)						

6 Questions sur la pertinence du programme

6.1 Mentionnez approximativement en pourcent la répartition des types de financement pour le programme dans son ensemble et par projet

	Capacity building	Activités opérationnelles	Core funding
Pour le programme	%	%	%
P1	%	%	%
P2	%	%	%
P3	%	%	%
P4	%	%	%
P5	%	%	%
P6	%	%	%
P7	%	%	%
P8	%	%	%
P9	%	%	%
P10	%	%	%

P11	%	%	%
P12	%	%	%
P13	%	%	%
P14	%	%	%
P15	%	%	%
P16	%	%	%
P17	%	%	%
P18	%	%	%
P19	%	%	%
P20	%	%	%

6.2 Indiquez les avantages / désavantages du programme « financement direct des ONG locales » par rapport aux autres lignes budgétaires que vous traitez :

- Avantages comparés au : (max 20 lignes)
 - financement indirect (ONG)

 - financement bilatéral

 - FBS/BOF

 - aide d'urgence

 - prévention de conflits

 - autres : (à mentionner)

- Désavantages comparés au : (max 20 lignes)
 - financement indirect (ONG)

 - financement bilatéral

- FBS/BOF
- aide d'urgence
- prévention de conflits
- autres : (à mentionner)

6.3 La programmation pluriannuelle de 4 ans est-elle adaptée aux conditions du pays ?
 OUI / NON

Si non, quelles modifications seraient souhaitées ? (max 3 lignes)

6.4 Dans combien de projets la question du genre a été traitée explicitement ?
 projets

Elaborez pour les projets concernés comment la question genre a été appréhendée et avec quels résultats
 (max 10 lignes):

6.5 Dans combien de projets la question de l'environnement et du développement durable a été traitée explicitement ?
 projets

Elaborez pour les projets concernés comment la question environnement a été appréhendée et avec quels résultats
 (max 10 lignes):

6.6 Autres mesures que vous proposez qui permettraient d'augmenter l'efficacité de ce programme (max 20 lignes)

7 Questions sur les effets directs et l'impact du programme

7.1 Portée du programme: avez-vous des indications par projet sur le nombre de bénéficiaires touchés par le programme ?

Si la portée n'est pas explicable en termes de nombres de bénéficiaires, veuillez l'expliquer autrement:

	Estimation du nombre de bénéficiaires	Commentaires sur la portée du programme :
P1		
P2		
P3		
P4		
P5		
P6		
P7		
P8		
P9		
P11		
P12		
P13		
P14		
P15		
P16		
P17		
P18		
P19		
P20		

7.2 Les projets financés ont-ils (eu) un impact significatif sur la réduction de la pauvreté des bénéficiaires ? Comment le savez-vous (indicateurs d'impact) ?

	Impact significatif :	Indicateurs d'impact éventuels
P1	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P2	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P3	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P4	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P5	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P6	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P7	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P8	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P9	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P11	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	

P12	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P13	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P14	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P15	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P16	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P17	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P18	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P19	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	
P20	- renforcement de la société civile : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/> - réduction de la pauvreté des bénéficiaires : OUI <input type="checkbox"/> / NON <input type="checkbox"/> / ne sais pas <input type="checkbox"/>	

7.3 Selon vous, l'objectif de réduction de la pauvreté par le renforcement de la société civile est-il atteint avec la même efficacité, efficacité et impact qu'avec les autres lignes budgétaires ?
Expliquez : (max 10 lignes)

NB : Si vous faites la comparaison avec d'autres lignes de financement, indiquez si vous faites allusion au financement indirect (ONG), financement bilatéral, FBS/BOF, aide d'urgence, prévention de conflits, autres (à indiquer).

8 Réponses libres

8.1 Mentionnez les points selon vous qui permettraient d'augmenter l'efficacité de ce programme :

8.2 Indiquez d'autres commentaires sur le programme :

ANNEXE 4 : Explicatif du questionnaire envoyé aux Attachés

Caractéristique

1. Questions générales

Date lancement	lancement du programme 'financement direct' dans ce pays
Responsable depuis l'année	q 1.1 (depuis quand la personne interrogée a été responsable pour le programme)
Personnel de coopération affecté	q 1.3
ETP affecté	q 1.5 (en termes d'Equivalents Temps Plein)

2 Questions institutionnelles

Etude de faisabilité	q 2.1 effectué une étude de faisabilité ?
Autres études ?	q 2.1 basés sur d'autres études ?
Concertation acteurs	q 2.1 avec quels acteurs concertés ?
Articulation avec PRSP	q.2.2 articulation Progr. Nat .de Réd. de Pauvreté
Articulation avec note stratégique pays	q 2.2 articulation Note Stratégique
Feedback DGCD	q 2.4 reçu feedback de DGCD ?
Information auprès des autorités nationales	q 2.3 présenté le programme quadriennal aux autorités nationales ?

3. Identification

Appui reçu	q 3.1 (appui de qui pour identification des ONG partenaires ?) (ctb = coopération technique belge ; ongL = ONG locales ; ongB = ONG Belges ; ongl = ONG internationales ; baill. = bailleurs de fonds ; amb = autres ambassades)
Critères d'identification de l'ONG locale	q 3.2 (type de critères d'identification) (exp = basé sur expérience ; inf = voie informel ; 1/0 = oui en principe, non en pratique ; limp = certains imposés, presse)
Critères d'appréciation des projets	q 3.3 (critères de choix des propositions de projets) (rép = réputation ; grille = grille d'évaluation ; divers = critères divers)
Ratio d'ONG avec cadre logique.	q 3.4 (nombre d'ONG qui ont contribué à faire leur cadre logique sur l'ensemble des ONGs)
Nombre de projet	q 3.5 (nombre de projets approuvés)
Conformité gr.cible/thème	q 3.6 groupe cible & thématiques correspondent à la note de procédure ?
Indicateur d'impact	q 3.7 vérifiés dans les propositions de projets éléments pour garantir l'impact auprès des bénéficiaires ?
Indicateur de durabilité	q 3.7 vérifiés dans les propositions de projets éléments pour garantir la durabilité ?
Garantie de gestion efficiente	q 3.7 vérifiés dans les propositions de projets éléments pour garantir une gestion efficiente ?
Prévention du double financement	q 3.7 vérifiés dans les propositions de projets éléments pour prévenir le double financement ?

4. Suivi

Moyenne de communication / an	q 4.2 moyenne annuelle du nombre de communications avec projets
Moyenne de rapport / an	q 4.2 moyenne annuelle du nombre de rapports des projets
Moyenne de visite/an	q 4.2 moyenne annuelle du nombre de visites par projet
Visites pour suivi de qualité	q 4.3 le nombre de visites est-il suffisant pour assurer un suivi de qualité
Moyens de vérification	q 4.4 – 4.5 moyens pour vérifier les résultats / corriger sont-ils prévus ?
Coordination des bailleurs	q 4.6 mécanisme pour coordonner les bailleurs est-il prévu ?
Suivi impact	q 4.7 effectuez-vous un suivi des projets clôturés afin de connaître l'impact ?

Evaluation en fin de projet	q 4.8 (comment) évaluer les projets arrivés à leur terme ?
Audits financiers	q 4.9 audit financier ? (0(1) = prend place sans intervention de l'ambassade)
Prolongation de projet	q 4.10 prolongations de projet
Nbre de projets avec justif.<100%	q 4.11 nombre de projets où moins de 100% des dépenses ont été justifiés ?
Feedback des bénéficiaires	q 4.12 ils reçoivent un feedback des bénéficiaires ?

5. Relations avec DGCD

Dossier transmis à DGCD à temps	q 5.1 les dossiers de projets sont-ils transmis à DGCD à la date prévue ? si non, pourquoi ?
Temps suffisant pour identification des projet ?	q 5.2 suffisamment de temps pour l'identification & élaboration de projets ?
Retards de déboursement	q 5.3 des retards de déboursements ?
Information DGCD reçue à temps	q 5.4 les infos de DGCD transmises dans les délais impartis ?
Information DGCD claire	q 5.4 les infos de DGCD claires et compréhensibles ?
Information DGCD exhaustive	q 5.4 les infos de DGCD correctes et exhaustives ?
Rapport narratif à la DGCD	q 5.5 rapports narratifs sur le programmes envoyés à DGCD ? X/an, irrégulier, jamais
Rapport des ONG à DGCD	q 5.5 rapports de l'ONG locale envoyés à DGCD ?
Feedback de DGCD p/r aux dossiers	q 5.6 reçu feedback de DGCD sur les dossiers de projet ?
Feedback de DGCD sur rapport narratif	q 5.6 reçu feedback de DGCD sur les rapports narratifs ?
Feedback de DGCD sur rapport financier	q 5.6 reçu feedback de DGCD sur les rapports financiers ?
Leur référent à D2.3 est-il connu ?	q 5.7 qui est le contact à DGCD à qui vous vous adressez ?
Ont-ils contacté d'autres sources pour obtenir des informations ? Lesquelles ?	q 5.8 avez vous contacté d'autres instances pour vous informer sur la procédure à suivre? (coll.= collègues autres ambassades belges; inspect = inspection; amb B : coll. dans l'ambassade belge ; ONGI ; ONGb)

6. Pertinence

% capacity building	q 6.1 répartition des financements en : capacity building / activités opérationnelles / core funding
% activité opérationnelle	
% core funding	
Comparaison avec financement indirect	q 6.2 comparé au système de financement indirect, le financement direct a des avantages (+) et des désavantages (-) ; les citer
Comparaison avec bilatéral	q 6.2 comparé au système de financement bilatéral, le financement direct a des avantages (+) et des désavantages (-) ? les citer
Comparaison avec FBS	q 6.2 comparé au système de financement FBS, le financement direct a des avantages (+) et des désavantages (-) ? les citer
Programmation de 4 ans adaptée ?	q 6.3 la programmation de 4 ans est-elle adaptée au pays ?
Ratio de projets avec genre	q 6.4 nombre de projets où 'genre' a été inclus sur l'ensemble des projets ?
Ratio de projets avec environnement	q 6.5 nombre de projets où 'environnement' a été inclus sur l'ensemble des projets?

7. Effets et impact

Nbre total de bénéficiaires	q 7.1 sommation des nombre de bénéficiaires estimés
Ratio de projets avec impact sur renforcement de société civile	q 7.2 nombre de projets avec impact significatif en termes de renforcement de la société civile
Ratio de projets avec impact sur	q 7.2 nombre de projets avec impact significatif en termes de réduction de la pauvreté

réduction de la pauvreté

Objectif de réduction de la pauvreté
par renforcement de la société civile
est-il atteint ?

q 7.3 l'objectif de réduction de la pauvreté par le renforcement de la société civile est-il atteint avec la même efficacité, efficience et impact que les autres lignes budgétaires ?

**Amélioration de l'efficacité du
programme**

q 6.6

q 8.1

q 8.2

ANNEXE 5 : rapports de mission - terrain

**Evaluation du Système de Financement Direct
d'Organisations Non Gouvernementales Locales**

D2.3/2005.01

MISSION REPORT IN SOUTH AFRICA

23 JANUARY – 03 FEBRUARY 2006

Johan Stessens and Jacqui Brown

February 2006

Table of contents

MISSION REPORT IN SOUTH AFRICA	103
TABLE OF CONTENTS	104
1. INTRODUCTION.....	105
1.1 Status of the report.....	105
1.2 Methodology.....	105
1.3 Civil Society in South-Africa	106
2. MAJOR OBSERVATIONS.....	106
2.1. Conditions provided by the program.....	106
2.1.1 Frame work.....	106
2.1.2 Human resources	107
2.1.3 Coordination with other donors/Belgian CSO's	107
2.1.4 Identification of partners and projects	108
2.1.5 Follow up / monitoring / evaluation.....	108
2.1.6 Relations DGCD-Embassy	109
2.2 Program and project execution	109
2.2.2 Organisational Stability of Partners.....	110
2.2.3 Project identification and formulation	111
2.2.4 Results.....	111
2.2.6 Monitoring and evaluation.....	112
2.2.6 Perspectives	113
3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	113
3.1 Common features in North and South.....	113
3.2 Program setup	116
3.2 Observations concerning the local administration	116
Strategy.....	116
4. OBSERVATIONS WITH ORGANISATIONS VISITED IN SOUTH AFRICA	119
4.1 SOUTH AFRICAN RED CROSS (SOWETO BRANCH)	119
4.2 Land Access Movement of South Africa (LAMOSA)	120
4.3 Land Resources Centre (LRC)	121
4.4 South African Red Cross (SARCS)	122
4.5 Treatment Action Campaign (TAC)	123
4.6 Center for Conflict Resolution (CCR)	124
4.7 Belgian NGO's active in South-Africa.....	127
ANNEX II: MISSION PROGRAMME, FROM 23 OF JANUARY TO 3 OF FEBRUARY 2006	128
ANNEX III: REFERENCES OF THE VISITED ORGANISATIONS	130
ANNEX IV: OVERVIEW OF THE 23 PROJECTS FINANCED BY THE PROGRAM	131

1. Introduction

1.1 Status of the report

- The report reflects the observations made by the consultants³² during their evaluation mission in South Africa with regard to the DGCD program ‘Direct funding for local CSO’s’.
- This is by no means an evaluation of the activities of the Belgian Embassy in Pretoria as we only focussed on the specific program and not on the whole range of activities of the Embassy.
- First observations have been shared informally with the Embassy throughout the mission, and a formal restitution meeting was held at the Embassy in Pretoria at the end of the evaluation. The Embassy had the opportunity to react on the first findings. These reactions are taken in to account for this final report.

1.2 Methodology

- The same methodology as for the Rwanda mission has been used during this mission (see methodology country report Rwanda).
- As the program in South-Africa is large with 23 projects, we had to make a selection according to the sectors covered (3), the geographical distribution (Gauteng and Cape Town area and the starting dates of the projects (old or rather advanced projects in order to see what they have realised). Seven out of 21 projects have been visited. An overview with critical information is available for each project that was not visited in annex.
- The Embassy also provides overall figures concerning the program in South Africa.
- The study is based on:
 - (1°) **documents**:
 - Programme de financement direct des ONG du sud, Afrique du Sud, Rapport annuel d’activités 2004-2005 – Juillet 2005
 - Voorstel vierjarenprogramma voor directe bilaterale hulp aan NGO’s – Zuid-Afrika – Samenwerking met NGO’s
 - Strategienota Zuid-Afrika, DGOS, Tshwane, juli 2002
 - Zendingsverslag opvolging projecten directe financiering van lokale NGO’s en vredesopbouw in Zuid-Afrika (5 tot 13 mei 2003).
 - Project proposals and reports of the visited projects.
 - (2°) **interviews** with program management in the Embassy, management of the selected local CSO’s (TAC, CCR, SARCS, LAMOSA, LRC), beneficiaries, and with third persons: other embassies (Holland, UK, France and the European Union and with FOS Pretoria).

³² Karel Cools, administrator of the internal evaluation cell of DGOS participated as an observer during the field visits. Discussions with M. Cools were helpful in formulating realistic recommendations.

1.3 Civil Society in South-Africa

Civil society has been very strong in South Africa, but has weakened since the democratisation process began in 1994. This is due largely to dwindling resources for CSO's, a major exodus of skilled personnel from the sector and confusion over the role of civil society within a new dispensation. With the establishment of a new government in the 1990's, income streams from donors to CSO's declined drastically as many donors shifted funding to the new government or to other less developed countries. As a result of these factors many CSO's collapsed or were severely weakened. The SANGOCO (a national network of CSO's) closed its offices in 2005. However there are still many active CSO's in the country. Compared to many countries in Africa the CSO sector is relatively strong. All CSO's are required by law to register with the Department of Social Welfare, which means that there is a register of all CSO's in the country. This law also stipulates that all CSO's draft annual reports and conduct external financial audits. As a result reporting to donors on activities and finances is generally done according to the guidelines set. However, the organisational capacity of many CSO's need strengthening as many of the skilled personnel left the sector for government or private sector positions.

2. Major observations

This section tries to respond to two questions:

1. Did the program build in conditions and limited risks in order to improve program successes? These conditions concern: the regulatory framework, staff, logistics, developed strategy (identification, formulation, monitoring, collaboration, finalisation, and harmonisation with other programmes).
2. Given the provided conditions, how was the program executed? What is the level of the local partners (strategy, personnel, other funding); what's the quality of project plans, management and monitoring of the projects; can we assess the project results (relevance, conformity with the original plan, outreach, impact, sustainability)?

2.1. Conditions provided by the program

The first part of the evaluation done in Belgium prior to this mission showed a weak framework (laws, directives and procedures) of the program. The embassies in the respective countries have a lot of degrees of freedom and very little guidance on the way they should run the program. The only document guiding this program is the 'procedure nota, 2002, Boutmans' written by the former minister of development cooperation, Dhr. Boutmans. This note is liable to different interpretations.

2.1.1 Frame work

The program management in Belgium did not provide a rigid framework to guide the embassies through program execution. No guidelines were provided for national program strategy formulation, project identification, project formulation (logical framework is not compulsory). The program management in Brussels requests a narrative and financial report every year but no format for report writing has been

provided. This approach constitutes an opportunity for the Embassy and gives them full autonomy concerning the money to be spent.

There is an imbalance at contract level between the Belgian and the South African levels. On the one hand, Belgium needs a Royal decree and on the other hand the Financial Manager or the Director of the CSO signs the contract.

The program works with yearly budgets, D.2.3 proposes budgets for the program in the period April-May, the parliament votes the budget in December but this can still be revised in April of the concerning year. Hence, the program manager at Embassy level is never sure what the exact budget will be.

A 4-year strategy document has been elaborated for the direct funding program to local CSO's in South Africa (period 2002-2005). The strategy is based on the 'Indicative development programme 2001-2005' and national poverty reduction programs. It comprises 4 key areas to work in: Health (fight against HIV/AIDS), Land reform, Democratisation, Conflict prevention and Good governance – education. The last two sectors were soon merged under the title 'Consolidation of civil society'.

Does the program have to write up an actualised strategy document? It may be useful to do because priorities have slightly shifted during program execution.

The Embassy also did not provide guidelines for the local partners at the start of the program. It only provided formats for report writing during project execution. South African partners were looking for more guidelines, especially when some expenditure was rejected. Partners want the Embassy to be directive and clear about these formats.

2.1.2 Human resources

- M. Waelput, 'deputy-councillor' is the program manager. The financial controller of the Embassy does bookkeeping and the 'councillor' is also personally concerned with the program. However, they all have many other responsibilities. Although it's hard to judge, overall time spend on this program is 1 day per week. It is felt that this time investment cannot increase much into the future.
- The Embassy has had three program officers in 5 years, which is a consequence of the rotation system applied by DGDC. Overlapping periods of personnel, which permit smooth transition, did not take place. This rotation system affected the program (see identification and monitoring section for more information).
- Staff members at the Embassy are dedicated and emit a strong engagement towards the program. The demand for funding exceeds the available budgets by two or three. But an expansion of this program will definitely need more time allocated to it at Embassy level.

2.1.3 Coordination with other donors/Belgian CSO's

- The Belgian CSO's do know the program in South Africa but they do not collaborate directly with it. However, in Cape Town, 'Médecins sans frontières' and TAC collaborate with SARCS concerning the community home based care HIV/AIDS program. TAC intervenes in the training program of the Red Cross, and Médecins sans frontières gives back stopping to TAC on medical information.
- A Delegated Cooperation Agreement will be signed between DFID and the Belgian development cooperation in South Africa. DFID recognises the leading role Belgium is playing in this field and finds it more efficient to channel its funds through the Belgian programs.

- No coordination meetings with regard to this program have taken place in order to harmonise with the other Belgian funded programs or with the other donors working with the same partners.
- At national level, donor coordination does take place at two different levels
 - Donor coordination is organised by the National Treasury. The bi-annual meetings are rather erratic and no operational outcomes have been attained so far. Meetings at sector level hardly lead to operational outcomes. This is not surprising, as total ODA funds are less than 1% of the total South African budget. Donors cannot weigh on the agenda and transaction costs are high for the South African government to coordinate intensively with the donors. However, this may be different at provincial level when donors pool their resources.
 - In line with the Paris convention on harmonising global donor support, the European Union and 8 European countries are working on a common strategic plan for South Africa. The realisation of that plan can reduce transaction costs for the donors and the South African government. It will also have consequences for the individual development programs of the partners.
- The Dutch and the British embassies do not have similar programs. DFID stopped the ‘Small Grant Schemes’ because of budgetary reasons and the small impact of the program. They still work with CSO’s through the bilateral cooperation. The Dutch Embassy still has its ‘Kleine Ambassade Projecten’, which permits the Embassy to keep in contact with the field.
- In common agreement with the national government, the program communicates every new project approval to the Department of Finance (Note verbale).

2.1.4 Identification of partners and projects

- Within the framework of the defined strategy, the Embassy has complete autonomy in the choice of partners and projects.
- There is no formal sequence and set of parameters that are followed in project identification. However, the Embassy follows a logical sequence of parameters: the project has to fit in one of the three identified sectors, has to be a middle to large organisation with a former track record in their sector, the budget must fit into the foreseen range of 50 000 to 250 000 Euro. The Embassy also tries to concentrate geographically.
- Partners are often identified during common technical meetings. The process of partner and project identification may take some months up to one year. Open calls for project submission are not used (neither by the other European donors) in order to avoid large numbers of proposals.

2.1.5 Follow up / monitoring / evaluation

- The Embassy follows the deadlines for report submission (6-monthly). Most organisations respect these deadlines. The partners are contacted when reports are not coming in a few weeks after the deadline.
- The Belgian law requires that all invoices must be copied and send to the Belgian Embassy together with the financial report. Partners mention that Belgium is the only donor that requires this.
- Some of the projects, the larger ones (in terms of funding and/or in terms of duration) foresee a project evaluation at the end of the project. ToR of the

evaluation are defined by the partner. The partner chooses the external evaluator (LRC, Red Cross Gauteng). The Embassy doesn't have a consistent evaluation approach nor does it have a follow up strategy.

2.1.6 Relations DGCD-Embassy

- Interaction with the program management in Brussels is poor. The Embassy never got feedback on the 4-year strategic plan, partner choice, content of project proposals or narrative reports. This gives the impression that the program management in Brussels does not care about the program in South Africa.
- Project approval by Brussels is very time consuming and causes delays and uncertainty at Embassy level and among partners.

2.2 Program and project execution

The program identification, monitoring and evaluation is decentralised but everything having to do with budgets and project approval is decided in Brussels.

2.2.1 Approval, budgets and project duration

There is too much time (up to 6 months) between project approval by the minister and the final signature of the contract. Partners often start working at their own risk after project approval, but before the formal budget approval.

Table 1 gives an overview of the average duration and budgets allocated to the projects funded by the direct funding of local CSO program in South Africa. The projects are sorted by sector. Duration of the project ranges from 1 to 3 years with an average duration of 2,5 years. Project duration is rather short but several organisations have successive projects. Budgets range from 50 000 Euro to 620 000 Euro.

Table 2 presents the characteristics of the projects funded by the direct funding of local CSO program in South Africa, project sorted by sector. Poverty reduction is directly addressed by all HIV/AIDS and Land Reform projects whereas this is only the case in one of the eight projects on civil society. Operational funding is the major focus of the program with 70 % enhancing operational activities, 30% providing core funding. Capacity building is only provided in the HIV/AIDS sector. Half of these projects benefit from capacity building support.

Project identification with regard to the sectors was not consistent during the program. The Embassy focused first on the Consolidation of civil society with an emphasis on conflict resolution. Afterwards, Land reform became more prominent at the expense of the first sector. The current period is giving a more balanced picture between the HIV/AIDS and the Land reform sectors. The first sector is still not being addressed as before.

Table .1 Overview of projects funded by the direct funding of local NGO program in South Africa, project sorted by sector.

	Civil Society	HIV/AIDS	Land reform	Total
Average duration (years)	1,8	2,8	2,8	2,5
Budget minimum (Euro)	50000	77305	165000	50000
Budget maximum (Euro)	620038	330000	426315	620038
Budget average (Euro)	274207	194714	205132	225534
Budget sum (Euro)	2193653	1557712	1435921	5187286
Number of obs.	8	8	7	23

Table .2 Characteristics of the projects funded by the direct funding of local NGO program in South Africa, project sorted by sector.

	Civil Society	HIV/AIDS	Land reform	Total
Poverty Reduction	13	100	100	70
Strengthening Civil Society	88	75	100	87
Core funding	25	13	57	30
Operational funding	88	75	43	70
Capacity Building	0	50	0	17
Number of obs.	8	8	7	23

Table .3 % of the budget allocated to the projects according to the sector and the program manager at the moment of the signature of the convention.

	Civil Society	HIV/AIDS	Land reform	Total
	%			
Program manager				
(08/2001-06/2002) Vansintjan	56	22	23	100
(07/2002 -12/2003) Rayée	72	14	14	100
(01/2004 - 06/2004) Schellens-Rayée	6	33	61	100
(01/2005 - 01/2006) Waelpuut-Rayée	18	56	26	100
Total	42	30	28	100
Number of obs	8	8	7	23

2.2.2 Organisational Stability of Partners

As operational definition, we consider a stable organisation as an organisation having a clear strategy (comparative advantages), qualified and stable staff (limited rotation of staff) and diversified, loyal donors.

As discussed in section 1.3, generally CSO's have been weakened since the democratisation process. The Embassy has however chosen to work with relatively strong organisations to minimise its risks. The organisations visited during the evaluation differ with regard to their organisational strengths. The Centre for Conflict

Resolution (CCR) is one of the strongest organisations visited as it has attracted and maintained competent and experienced personnel; have a diversity of donors who are relatively loyal to the organisation and have a clear vision, strategy and programmes for its work. The South African Red Cross is a large organisation with many offices in the country and is linked to the international Red Cross. This has some advantages as it managed to survive during a difficult climate for CSO's in the country. However it has some internal organisational weaknesses: - no clear fundraising strategy and plan, little internal organisation development, no clear advocacy strategy and plan, difficulties with governance issues of a membership-based organisation; no clear strategy on how to use its comparative advantage; confusion as to its status as an CSO and generally a high staff turnover. But by and large the Embassy has partners who are relatively stable.

2.2.3 Project identification and formulation

All the projects supported by the Embassy are in line with the three defined sectors: - Land reform; HIV/Aids and Consolidating civil society. However there is little or no evidence of a strategy or procedure in project identification. There is no public call for proposals – this is largely due to the lack of capacity of the Embassy to handle this process. The need for support in these sectors is very large in the country and the volume of applications is likely to overburden the existing capacity of the Embassy. The present practice is to identify relatively stable organisations within the defined sectors and begin partnerships with them. Many of the projects reviewed were continuation from previous years.

Most of the project proposals reviewed by the consultants were not ideal. Logical frameworks with clear results and activities, indicators and assumptions are not always provided. Where these are provided, many are weak – with too little or too much detail – which would make monitoring of the project difficult for both the partner and the Embassy. The CCR for example had a clear proposal and log frame, which made reviewing their results easy for the consultants. The Land Access Movement (LAMOSA) on the other hand had an unclear planning matrix, which made it difficult to ascertain delivery on the results, although it was clear that they were having an impact – once the beneficiaries were engaged in this evaluation process.

2.2.4 Results

With 'results' we consider: project execution in accordance with the initial plan, number of beneficiaries reached, impact at individual level and impact at societal level, sustainability (continuity after the project, viability of the partners after projects' ending, multiplier effects)

Although there have been weakness in project formulation (described above), it must be stated at the outset that the partners visited were clearly having an impact. It would be difficult to say in all instances that the impact was anticipated or that the planned activities related or caused the impact, as many of the planning documents lacked precise results and indicators.

In each of the partners visited, there was a clear link between the partner and their beneficiaries. The consultants were able to engage with beneficiaries and it was clear that there was a definite need for the services being provided by the CSO's. These organisations were shown to be playing a pivotal role in the sectors defined. The South African Red Cross (Western Cape) for example was providing a critical service for Aids sufferers in the community (Khayelitsha) – either through providing food

parcels for children-headed households or providing home-based-health services for bedridden patients. The land reform legal cases taken on by the Legal Resource Centre are also very valuable to the land reform process in South Africa – many of the cases set precedence for future land or socio-economic cases, and protect vulnerable communities from exploitative practices. Without this support, vulnerable communities would not be able to defend themselves in court, due to the excessive costs involved – and would probably lose their land or compensation. LAMOSA on the other hand was playing a critical role in introducing newly settled communities to their rights on the land, to local government processes and services; and to appropriate land-use practices. Most importantly they have been ensuring representation of the communities onto the local municipality planning and decision-making processes and forums. Another partner, The Treatment Action Campaign had successfully taken government to court over pricing of medication for HIV/Aids sufferers – the impact of this is that government is now forced (by law) to roll out an ARV programme for its citizens.

Sustainability

- The program looks for medium to big CSO's where the Belgian funds, and the eventual withdrawal of these funds, will not impact on the survival of the organisation.
- What should be done about the smaller CSO since the different programs at Embassy level do not cover the weakest or small CSO's? The MIP-program is too small (max. 10 000 Euro) to support these organisations. Belgian NGO's might be capable of filling this gap but the actual program can also address these CSO's.
- From the beginning, CSO's are told that a second phase is not foreseen in the program unless large parts of the project remain to be done (good explanation necessary). However, the organisation can always submit other projects. The Red Cross for example has 3 projects; the Centre for Conflict Resolution and the Centre for the Study of Violence and Reconciliation each have 2 projects in the program.
- LRC will also submit a new funding proposal.

2.2.6 Monitoring and evaluation

- South African CSO's are rather professional and generally respect timelines for reporting. They produce a bi-annual narrative report and financial report. The accountant of the Embassy checks the financial aspects while the program manager checks the content.
- Narrative reports are descriptive and hardly or not making reference to the logical framework (if the logical framework exists).
- Monitoring of partners is mainly done in an administrative way (narrative and financial reports). Problems, especially financial ones, are discovered soon and communicated instantly. Monitoring in the field is done when there is an opportunity and always combined with interventions for other programs or duties. We can not speak of a strategic, well planned field visit program which provides support for the partners. Partners need this kind of support and most of them expressed similar frustrations to those of the Embassy with regard to feedback from Brussels.

2.2.6 Perspectives

- The partners know from the beginning that there is no guarantee for a second phase. However, partners can submit new project proposals and several partners got funded twice or three times. Working together in a good partnership creates longer-term expectations.
- Especially when it comes to capacity building, longer-term relations are inevitable for sustainable development and impact.

3. *Conclusions and Recommendations*

The direct funding program of local NGO's in South Africa is highly relevant for South African civil society, especially when it concerns sensitive areas such as land reform and HIV/AIDS. More particularly those NGO's challenging the government on these issues (TAC) do not have access to NGO funding which is mainly challenged through government (European Union).

Civil Society lost most of its funding and a lot of its qualified staff after the collapse of the apartheid regime. Although civil society in South Africa is still strong compared to other African nations, capacity building remains an important need.

NGO's appreciate the program not only for funding but also for the direct (personal) contact the embassy is having with them which implicitly recognises the importance of the NGO (eg. TAC). Local partners like the way the embassy is managing the program: administrators are accessible and flexible.

The consultants have the impression that the Embassy in Pretoria, and program administrators in Brussels might not be fully aware of the preciousness of this program in South Africa. We did not discover the same programs while visiting other institutional donors in South Africa – this makes this program unique and valuable.

3.1 **Common features in North and South**

Table 4 illustrates the common features in the relationship between DGCD Brussels and the Embassy in Pretoria on the one hand, and the Embassy in Pretoria and the local partners on the other.

The budget is defined in Brussels without consulting the different embassies or without assessing former program performance. The budget and its availability are not exactly known in advance and can be revised during the year. This makes it difficult for the program officers in the embassy, who are in direct contact with the partners, to fully engage from the beginning of the year. Managing these relations becomes difficult; unrealistic expectations are raised; the budget is underestimated and at the end of the year there is unspent funds.

Feedback on the content of the program is lacking. The local partners want feedback on their narrative report and interaction with the Embassy. The Embassy also looks for feedback from Brussels on the program strategic plan, the project proposals, the annual report, and information of the program in other countries.

There is definitely a need to enhance program ownership and responsibility at all levels. A yearly meeting in Brussels with all program managers would be very helpful:

- Program management in Brussels can elucidate the position it takes within overall Belgian development cooperation.

- This opportunity can be used to explain the strategy and procedures, as well as the constraints it is facing.
- It also presents a learning opportunity (content and practices) for program managers working in the various countries.

Table 4: Common features in the relationship: DGCD Brussels - Embassy Pretoria and Embassy Pretoria – Local partners

	DGCD Brussels	Embassy Pretoria	Local partners
Observations			
<i>1. No funding security</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation is lacking • Amount and timing insecure 	<ul style="list-style-type: none"> • Amount and timing insecure 	
<i>2. No feedback on the content of the program</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic plan • Annual report • Comparative report of the 11 countries 	<ul style="list-style-type: none"> • Narrative report 	
Proposals			
<i>3. Enhancing the program, ownership, responsibility : create a platform</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprehension of program strategy, procedures • Relate it to the larger picture of Belgian development cooperation • Inter-country learning opportunity 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprehension of program strategy, procedures • Relate it to the larger picture of Belgian development cooperation in RSA • Learning opportunity (intra-) inter-partner 	
<i>4. Strategy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relate it to the larger picture of Belgian development cooperation • Where does this program fit? • Why is this program important? • Where should we try to establish links with other programs? • Where do we have added value? 	<ul style="list-style-type: none"> • Relate it to the larger picture of Belgian development cooperation in RSA • Sensitive areas • Direct funding of NGOs (recognition as genuine partners) • Comparative advantage to other donors 	

There should also be a yearly meeting with the local partners in the respective countries where similar learning opportunities are offered at national level. Partners of the various fields can participate together since potential linkages between sectors are present:

- Program management can elucidate the position it takes within overall Belgian development cooperation in South Africa;
- It can explain its unique selling position and comparative advantage towards other donors;
- It can explain its identification strategy, relevant procedures, as well as the constraints its facing - partners can help to reflect on these issues.
- The meeting can be a learning opportunity (content and practices) for the local partners and for embassy personnel.

3.2 Program setup

Weak program setup at Belgian level presents an opportunity for the Embassy to set up its own priorities and procedures. A well thought-out program strategy together with transparent procedures provides a unique opportunity to become a reference organisation in supporting South African NGO's.

However, the project approval process is time consuming and inefficient. Every project is subject to a Royal decree while the Financial Manager or Director of the local NGO counter signs on the other hand. Purely administrative procedures cause considerable delay. These problems could be easily addressed if the Embassy could submit a multi-annual plan based on the 4-year program strategy. The decentralisation of the contract signature to the embassy would then be logical. The Embassy would still be accountable to Belgium when documents are sent to Brussels and the Inspector of Finance can therefore still control the process.

Program set-up in South Africa has also been developed on an ad hoc basis. The embassy has only recently started using guidelines for project submission, narrative and financial reports.

3.2 Observations concerning the local administration

Strategy

The strategy document makes reference to the national indicative bi-lateral program of the Belgium-South African development co-operation. Further elaboration of this strategy would help in project identification and enhances transparency. It should define its position in the development activities in South Africa so that the added value and the comparative advantage becomes visible. The Belgian Embassy must be seen to be seen.

Does the Embassy choose diversity in partner choice or does it emphasize long term relationships with strong partners and hence increase impact? A portfolio of different types of local organisations needed (advocacy, operational, apex bodies or networks, etc.) to attain the defined objectives can guide a pro-active partner identification process. A detailed strategy could also foster synergies with other Belgian funded projects (universities, Belgian NGO's). While visiting development actors and organisations funded by the program, we observed little concrete linkages between the program under investigation and the other Belgian funded programs managed by the Embassy. LRC was the only organisation that mentioned links with the bi-lateral program. The Red Cross, TAC and MSF (indirect funding) also work together in Khayelitsha.

However, a strategy alone is not enough. The Embassy also needs guidelines and principles that should be respected for the defined period so that staff changes, which often take place in the Embassy, will not drastically alter the program. Although the overall budget allocated to the projects funded is well balanced within the program under question, it was not for some project partners who felt a decrease/increase of interest with a change of program officer.

If the a platform of program partners is established and is a success, the Embassy could extend the platform to include other organisations benefiting from Belgian funding in order to exploit potential opportunities and linkages (e.g. the NGO FOS is working in the same field as the land reform organisations). Nothing prevents the embassy to look for micro interventions that tap into unforeseen opportunities within the running projects (valorisation of important experiences in a workshop, publication, learning visit, capacity building course in a particular area, etc.).

Project Identification

The Embassy chooses to partner medium to large organisations which have a track record in the defined fields. This drastically reduces the numbers of NGO's that would be eligible for funding from the Embassy. However this process still ensures that there are sufficient organisations from which to choose. It is the consultants opinion that this process is efficient and effective and this should be maintained. This process and strategy reduces risks and enhances impact and sustainability. The program is partly doing so by funding CCR and the Red Cross but an overall strategy with the organisation should be useful. The Red Cross projects for example do not build upon former experiences within the organisation (strong learning possibilities between the Soweto HBC project, the Makopane project and the Cape Town HBC project).

However, the Embassy should also reflect on how weaker organisations can benefit from the program. The stronger South African NGO's are capable of building the capacity of weaker organisations. The trickle down effects to CBO's working on the ground are directly observable when the Embassy's partners have concrete actions in the field – the Red Cross is a good example of this – as they have helped through this program to enhance the capacity of CBO's working in home based care. In this way weaker NGOs and CBO's can indirectly benefit from the program. Not all partners will fit perfectly within this scenario but may be maintained as partners for political and/or strategic reasons.

Project Formulation and Monitoring

Project formulation is a key issue because successful implementation and monitoring of the project depends on appropriate project formulation. A thorough project formulation process also reduces the risk for the embassy, as deliverables are easier to monitor and verify. The elaboration of a logical framework is not currently compulsory for project submission. Although most of the projects did have a logical framework, the quality of the logical frameworks were variable and needed improvement.

The consultants suggest that the program engages local staff to support and assist them with project formulation and follow up. The appointment of a local project officer, well skilled in project formulation, would allow the Belgian staff to be more efficient in project monitoring and to undertake more content-related follow up – like field visits and participation in seminars, events, etc.

This will give the partners a due feeling of interest in their work from the Embassy. The support from the Embassy should be more than financial – these are solid building blocks for developing a real partnership. From the Embassy’s viewpoint these processes should enhance their policies and strategies as they would be built and developed from a thorough understanding of the situation on the ground. The Embassy should be responsible for project execution to ensure contact with partners and to ensure that they have first hand knowledge of the field, the partners and the sector environment. Sporadic visits to the field will not compensate for developing true partnership. .

Evaluation

In theory, all projects running for three years and exceeding 200 000 Euro should include a budget for evaluation. The follow up of these evaluations (ToR, report and use of the results) by the Embassy was not consistent and can be improved by checking the ToR, keeping an eye on the selection of the evaluator and finally discussion of the major findings of the evaluation with the partner. The two evaluation reports we analysed were of very different quality. However, the fact that these visited projects effectively commissioned an evaluation of the project is an achievement which we might not find in other program countries.

Genuine partnership

Genuine partnerships include transparency, clear procedures and good communication. The principles need to be in place in order to have the same level of understanding of the program among the partners. Earlier in this document, the importance of having a yearly program meeting at national level was stressed. All local partners were enthusiastic about that idea. It may be a good tool to enhance real partnership with the local partners. Currently, the program has no clearly defined exit strategy to achieve a win-win situation for both the Embassy and the partner. The Embassy covers itself by communicating clearly that a second phase or follow up is not guaranteed. The reasons behind the decision to discontinue with a partner are not always understood by the partners. The maximum project period of three years is too short to build in sound exit strategies where the partner may move from international to national donors, or to a diverse donor base and finally to auto-financing. The program could pay more attention to sustainability during project formulation. Before discontinuing with a project / partner, the embassy currently checks if the partners’ survival is not endangered. Continuous funding is guaranteed at sector level where partners might change but the program tries to replace them with a partner working in the same network. One might ask if it is not more efficient and effective to work with the same partners for a longer period (e.g. 3 times 3 years) and be able to build in a sound exit strategy before moving to the next partner.

4. Observations with organisations visited in South Africa

4.1 South African Red Cross (Soweto Branch)

CSO/ Project	South African Red Cross (Soweto Branch)
Sector	HEALTH - HIV/Aids Community Home-Based Care
Geographic Area Covered	The SARC is a national organisation, but the project visited operates in Soweto – which has a population of 4,2 million
Contact and Finance Agreement	2002 – 2004 77 305 Euro
How Embassy and Partner Met	The Embassy had previously financed a Home-based care project in the Limpopo Province – and this was therefore a continuation of a previous relationship with the Embassy
Organisational Stability	The Soweto Branch is part of a national and international organisation that has a long history in the country. It is relatively stable. It has a diversity of donors and is involved in some income generation projects. It has a national office in Cape Town, a Regional office for the province and branches in various townships. The organisation as a whole however does face some internal organisational weaknesses.
Brief Project Activities	The main objective of the project is training of care givers in Home Based Care and HIV/Aids Education
Results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assess capacity of 40 CBO's to deliver effective community HIV/Aids prevention, care and support ▪ Improve capacity of 75 SARCS facilitators to provide training to CBO's ▪ Provide relevant training to 40 CBO's ▪ Monitor and support the progress of 40 CBO's in carrying out effective community based prevention and care and support interventions in the target areas
Sustainability and Future (after project)	The project is closed The organisation continues, and the SOWETO branch is still active. The Belgium Embassy was not its only source of funding. However a case does exist for further funding for the organisation, with tighter planning and project formulation
Monitoring - Reporting	THE SARC had submitted all the relevant narrative and financial reports as agreed in the contract. They had also commissioned an independent evaluation to evaluate this project
What Partner thinks of Embassy	The SARCS generally has a positive view of the Embassy. They did however feel that the change of personnel at the Embassy saw less enthusiasm and interest in the project. The previous personnel were very passionate about the work of the SARC.
What Embassy thinks of Partner	Weaknesses in personnel management, which constitutes a problem for sustainability in the long term. The Embassy foresees supporting training of management in the future.
Beneficiaries: - impact, perspectives	The beneficiaries visited were very positive about the role of SARC and their programmes. There was evidence of how the training and mentoring of the CBO and its caregivers had yielded good results for the beneficiaries. They would prefer more support from SARC – e.g. more advanced training in first aid. The SARC had also assisted them in getting government grants for their caregivers, which has increased the sustainability of the CBO.

Conclusions and Remarks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tighter project formulation – clear log frame ▪ Longer term funding to take capacity building of the CBO to higher level ▪ Clarification of roles on monitoring and financial reporting between national office and branch
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2 Land Access Movement of South Africa (LAMOSA)

CSO/ Project	LAMOSA
Sector	LAND – Post Settlement Support
Geographic Area Covered	6 Communities were targeted North West Province – 2 communities Limpopo Provinces – 2 Communities Mpumalanga Province – 2 Communities
Contact and Finance Agreement	2004-2007 170 577
How Embassy and Partner Met	The partner had heard of the Belgium Embassy Land Reform programme through the NLC (national network of land organisations). They approached the Embassy with a proposal for support and hence began a partner relationship. From the Embassy's perspective, they wanted to support CSO's working in land reform and decided to take a step with LAMOSA because they were part of a national network.
Organisational Stability	LAMOSA is part of a larger network of land organisations, although network office has closed, their members are still active in the sector. They have other donors like, Novib, National Lottery, EU Foundation for Human Rights and Ford Foundation. LAMOSA itself does need some capacity building support to strengthen its organisational capacity
Brief Project Activities	The projects main aim is to assist communities with successful claims to move back to the land and to support sustainable land use
Results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strong and organised regional communities ▪ Sustainable post-settlement plans ▪ Rural Planning and Settlement ▪ Sustainable Livelihoods
Sustainability and Future (after project)	The organisation has submitted a new proposal to the Embassy. LAMOSA is a not-for-profit organisation and therefore seeks funding for its activities and core costs. They have a diversity of donors supporting their work, but would need the support from the Embassy to ensure sustainability of the 6 communities that they are assisting as part of the Belgian Agreement, but also support for itself as an organisation.
Monitoring – Reporting	The organisation submits 6-monthly reports to the Embassy – narrative and financial. Feedback is received regularly from the finance report but no feedback from the narrative report. It is difficult to undertake monitoring because the logframe is not clear – assistance could be provided by the Embassy to ensure efficient project formulation
What Partner thinks of Embassy	LAMOSA has a good relationship with the Embassy – they feel that the Embassy understands the context in which it works. They would appreciate more content-related feedback and visits from the Embassy.
What Embassy thinks of Partner	The Embassy considers LAMOSA as a “middle” organisation – not a weak organisation, but not a strong, professional organisation. The Embassy took a political and strategic decision to support

	LAMOSA, its sister organisations and the national office. LAMOSA seems to be a promising partner for the Embassy, but time will tell (after 4-5 years) if the decision made by the Embassy is the correct one. The Embassy is positive that the membership of the network (the NLC) is able to voice its issues within the network framework and can hold its national office to account.
Beneficiaries: - impact, perspectives	LAMOSA is a membership based organisation and therefore the beneficiaries are directly involved in the work and governance structure of the organisation. The beneficiaries view LAMOSA in a positive way and appreciate the work that LAMOSA does. They have little or no support from government and therefore the role that LAMOSA plays is critical for the beneficiaries, in terms of access to land and services from government, training in appropriate farming methods and assisting with conflict resolution within the community and between the community and the local government. LAMOSA is trying to integrate these settlements into the integrated development plans of the local municipality – but this is difficult
Conclusions and Remarks	The land development initiatives are long-term – Embassy could consider long-term funding in a specific area and link other bilateral funding to this – e.g. funding of a local municipality, which has capacity problems, and need assistance to bring new communities into delivery system.

4.3 Land Resources Centre (LRC)

CSO/ Project	Legal Resource Centre
Sector	Land
Geographic Area Covered	The LRC is a national organisation – with regard its land cases, it works mainly in rural areas around the country.
Contact and Finance Agreement	2003-2006 426 315
How Embassy and Partner Met	The LRC had sent a funding proposal to many donors and the Embassy had responded positively.
Organisational Stability	LRC is only one of a few organisations undertaking public interest litigation for land reform and therefore have an important function and place in the land reform sector in South Africa. They also operate in geographically remote areas where other law entities do not cover. They are supported by a range of donors, some of whom have been supporting the organisation over a long period.
Brief Project Activities	The LRC helps to ensure that more poor people living in rural areas receive legal assistance in matters related to land restitution, land redistribution and security of tenure.
Results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legal assistance is provided to at least 100 matters related to restitution, redistribution or tenure security. ▪ Advice is provided to lawmakers on devising improved laws and regulations to strengthen land rights for poor and rural people. ▪ Legal assistance is provided to 20 community groups seeking to protect existing rights, upgrade their rights, or consolidate their rights in former homelands and reserves. ▪ Civil society partnerships are enhanced by the participation of CSO's in forums on strengthening land rights.
Sustainability and Future (after project)	The LRC has a range of donors supporting their work and have been invited to present a proposal for new funding to the Embassy.

Monitoring - Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The organisation has submitted regular progress and financial reports. ▪ As part of the agreement with Embassy, an evaluation was commissioned which was completed in December 2005.
What Partner thinks of Embassy	The LRC is very appreciative of the approach and partnership of the Embassy. They are confident that they have built a partnership with the Embassy over a number of years.
What Embassy thinks of Partner	The Embassy views the LRC as a useful and strategic partner – they are very useful in what they do, they influence policy, are competent and the quality of their work is very high. They are able to discuss issues on a policy and political level but balance this well with their actions on the ground. They have case evidence of what they do and their work has influence beyond the actual work that they undertake. They are a strong and stable organisation.
Beneficiaries: - impact, perspectives	The LRC has good links with the beneficiaries – they work directly with communities and assist to formalise community formations. The intervention of LRC through this project – 4 329 families and 34 686 individuals were assisted and reached more than 85 611 hectares, 45 farms and five villages in terms of strengthening land rights of the rural poor (Geldenhys evaluation report 2005). The impact is beyond these figures as the cases they have taken on have set a precedent for other cases – particularly regarding informal settlements.
Conclusions and Remarks	The LRC is a relatively stable organisation with a clear task and mandate. It is an important public interest litigation organisation that is needed to address justice for the land claimants.

4.4 South African Red Cross (SARCS)

CSO/ Project	South African Red Cross – Western Cape
Sector	Health – HIV/Aids
Geographic Area Covered	Western Cape - Khayelitsha
Contact and Finance Agreement	2005-2008 234 896
How Embassy and Partner Met	Initial contact made through the Makopane Project that the Embassy supported previously. National Office got involved when the Belgian Princess Astrid visited South Africa and the Western Cape home based care project was formulated. There are further motivations for this partnership – the Belgium Red Cross is supported by Princess Astrid – this provides a useful link to Belgian NGO programme.
Organisational Stability	The SARCS is part of a national and international organisation and receives funding from 10 donors. However the organisation needs some internal capacity building support on issues of organisational development, internal learning processes, governance and fundraising.
Brief Project Activities	The aim of the SARCS, Western Cape is to reduce the HIV/STI infections through community health education, and to improve the quality of life of people, including orphans and other vulnerable children, living with HIV/Aids through community home based care.
Results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge of most vulnerable communities is improved on HIV/Aids and STI's and methods of prevention during the 2005-2007 period.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntary counselling and testing and prevention of mother-to-child transmission of HIV infection is promoted in the targeted communities. ▪ Care and support to people infected and affected by HIV/Aids and other diseases is improved in the targeted communities. ▪ The psycho socio-economic conditions of orphans and other vulnerable children is improved in the targeted communities ▪ Stigmatisation of HIV/Aids and discrimination against people living with Aids is reduced.
Sustainability and Future (after project)	The project has just begun and is to continue until the year 2008. The activities in this project were already part of the organisation's programme and will not stop if the Embassy does not fund – although the progress will be slowed down and impact minimised.
Monitoring - Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The organisation has submitted the first report as required. ▪ There is no provision for an external evaluation of the project
What Partner thinks of Embassy	The national office had some problems communicating with the Embassy on the first 2 projects as there was direct communication between the provincial offices and the Embassy. This created some confusion regarding reporting lines. However with this contract there is direct communication with the national office and this seems to have improved communication and reporting lines and processes.
What Embassy thinks of Partner	<p>After the first two projects, the Embassy decided to have a project more directly with the national office, so that it can keep track of the projects.</p> <p>The Embassy is pleased that this project can be implemented in the same area that it funds other projects, like the TAC and Médecins sans frontières in a defined geographic area (Khayaletsha). Through this project the Embassy also plans to improve central management of SARCS, as this seems to be a major need in the organisation.</p>
Beneficiaries: - impact, perspectives	The beneficiaries were very appreciative of the role that the SARCS was playing in the community – particularly with food parcels, emotional support to beneficiaries and home based care. The SARCS is seen by government to be an important partner in providing home based care – although the funding from government for caregivers was sporadic.
Conclusions and Remarks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Support for SARCS should continue as they have impact ▪ However, more attention should be paid to institutional building of the SARCS ▪ A culture of learning within the SARCS should be stimulated – to learn from other approaches to home based care in the country ▪ The relationships between national office and branches need to be clarified and appropriate roles defined in terms of fundraising, financial accounting and policy matters

4.5 Treatment Action Campaign (TAC)

CSO/ Project	Treatment Action Campaign
Sector	HIV/Aids
Geographic Area Covered	National Membership Organisation
Contact and Finance Agreement	2005-2007 275 000

How Embassy and Partner Met	The current National Coordinator was the main contact. It began with collaboration with MSF Belgium, when they came on a fact finding mission, but government turned them away. TAC offered to work with them, and through this the Embassy was involved. They then submitted a proposal for funding.
Organisational Stability	TAC is a well-know organisation that has a strong reputation in the country and abroad for advocacy on rights to treatment for HIV/Aids sufferers in the country. They have a national office, provincial offices and branches throughout the country. They are a strong membership based organisation with approximately 80% women. TAC receives funding from various donors.
Brief Project Activities	TAC organises campaigns and is involved in other activities in order to get government to commit to treatment for HIV/Aids. No specific budget given for Belgium funding – although they report on treatment literacy to the Embassy.
Results	No clear results were identified – overall proposal includes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaigns. ▪ Infrastructure for branches. ▪ Capacitating district offices. ▪ Community driven events. ▪ Demonstrations. ▪ Women's health campaign.
Sustainability and Future (after project)	The organisation is to submit a new proposal to the Embassy. It is a well supported organisation by other donors as well, but Embassy was the first governmental donors to support its work.
Monitoring - Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reports are submitted to Embassy. ▪ TAC holds a donor meeting quarterly to update donors regularly about the work they are doing.
What Partner thinks of Embassy	The Embassy is held in high regard by the organisation because they were the first government to fund TAC. There was also appreciation expressed for the direct and easy communication lines with the Embassy.
What Embassy thinks of Partner	This decision to work with TAC was a difficult choice in the beginning because no other embassies were funding TAC because of their open opposition to government policies with regard to HIV/Aids. The Embassy is pleased that they took the risk to support them – they now have many other donors and are a strong organisation. TAC has a regular forum with their donors and the embassies. They have matured and have become less radical.
Beneficiaries: - impact, perspectives	TAC is a membership driven organisation and its beneficiaries are therefore its members. They are well established in the country. The legal cases have forced government to rollout an ARV treatment plan and the impact of the work they have done have benefited the country as a whole. The work of the Chairperson has been recognised by a noble peace prize nomination.
Conclusions and Remarks	The organisation has grown rapidly in a short space of time. Their budget for the entire operations is in excess of R30 million – which is more than a thousand percent increase over a period of five years. It would be necessary to ensure that this membership-based organisation is able to absorb this financial responsibility.

4.6 Center for Conflict Resolution (CCR)

CSO/ Project	Center for Conflict Resolution
Sector	Consolidating Civil Society

Geographic Area Covered	CCR works in South Africa and has expanded its operations into Southern Africa and Central Africa.
Contact and Finance Agreement	2004-2005 249 989
How Embassy and Partner Met	None of the staff interviewed had a history of the initial contact with the Embassy; this could therefore not be ascertained.
Organizational Stability	The CCR is a very stable and professionally run organisation. It has a variety of donors and has a compliment of well trained and experienced personnel in place.
Brief Project Activities	Establishment of a publication education project at CCR to promote public awareness of the value and practice of constructive conflict resolution.
Results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produce publications ▪ Undertake outreach projects ▪ Disseminate information
Sustainability and Future (after project)	The CCR has well-qualified and experienced staff in place. They have a variety of donors that support their work through “basket funding”. They have not been asked to submit a proposal for the next year. The organisation will not collapse if Belgian funding is withdrawn, but its information programme will be weakened.
Monitoring - Reporting	The CCR project proposal was well formulated and has a very clear log frame that can easily be monitored. Reports are produced in line with the log frame submitted.
What Partner thinks of Embassy	The CCR has a general good impression of the Embassy but raised concerns with lack of interest by the Embassy in the organisation and its activities. The Embassy had not visited the organisation and had not participated in their seminars. The organisation was disappointed that their partnership with the Embassy was coming to an end.
What Embassy thinks of Partner	The Embassy views the CCR as one of the highly professional organisations in South Africa. It was therefore easy to deal with the CCR. They are more theoretical while others are working in the field. Embassy has had discussions with CCR regarding limiting funding to organisations of their kind. The CCR, being as professional as it is may need less money than others that the Embassy is supporting.
Beneficiaries: - impact, perspectives	The beneficiaries are conflict resolution practitioners, researchers, policy makers, schools and the public. The consultants did not visit any of the beneficiaries but observed the website and various publications that were being produced by the organisation.
Conclusions and Remarks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The CCR is a very professional organisation that is well connected in the country. ▪ The consultants suggest that the Embassy review its decision to cut support to the organisation because advocacy and research organisations are necessary in the democratisation process. It may even be strategically and/or expedient for the Embassy to continue support to such an organisation, even if the form of support is revised.

4.6 International donors : DFID, Dutch Embassy, French Embassy and the European Union

Micro intervention projects

The Dutch (Kleine Ambassade Projecten) and the French Embassy (Fonds Social de Developpement) have a program working with micro interventions similar to the MIP program of the Belgian Embassy. The grants are slightly higher for the Dutch (10 000 - 20 000 Euro) and much higher for the French Embassy (7 000 – 70 000 Euro)

compared to the Belgian maximum of 10 000 Euro. DFID used to have a small grants scheme but cancelled this program due to its labour intensity, the small impact and because of the reallocation of former development funds for South Africa to other low-income countries. Both embassies identify projects through their contacts with the field. Nobody uses open calls for proposals.

Submission, monitoring and evaluation procedures are light. Monitoring consists of an administrative follow up of the technical and financial report(s), and a site visit at the end of the project. The French Embassy tries to set up a consultative committee to select proposals but has not succeeded yet. The yearly budget available (200 000 Euro) is too small to set up a heavy structure. The yearly budget for the 'Kleine Ambassade projecten' is 125 000 Euro, projects are geographically concentrated in Swaziland and Lesotho.

A similar program to the Belgian program does not exist in the other embassies and CSOs are only involved through the bilateral cooperation where the government relies on CSOs for certain implementation activities.

However, the Dutch Embassy also supports CSOs in a direct way when the bilateral cooperation is deficient. They support for example several CSOs (National Association of Childcare Workers, Aids Law Project, ABC, etc.) in the field of the socio-economic consequences of HIV/AIDS. With the CSOs, the Embassy is particularly focussing on activities and results. Core funding is hardly funded and project proposal must include a detailed logical framework. This helps monitoring activities afterwards, which is necessary because travel budgets and human resources at the Embassy are limited. On the other hand, the Embassy is flexible towards motivated project changes according to the changed realities during project execution. The Embassy acknowledged that it is hard to build in sustainability when the maximum duration is only 4 years.

The European Union used to work directly with CSOs and civil society. Approximately 35 million Euro was spent a year to the benefit of civil society. Some large South African CSOs (like INTERFUND) managed the grants for the EU and passed the money on the implementing CSOs by means of a call for proposals. However, the European Union had to change its funding procedures due to pressure of the European member states and the European parliament. From 2004 on, the EC only signs contracts with national governments. The government will contract out part of the work to service providing CSOs when it needs their capacity. This change in EC procedure has several consequences: first, application regulations are such that only the best structured CSOs are eligible, second, those CSOs who play their role as CSO and challenge the government on politically sensitive issues will fall out of the boat and thirdly, the government defines what the CSO (service provider) will be paid for instead of the CSO coming with a proposal in the anterior system.

Apart from the EC strategic meetings, few other official coordination meetings are organised between the different donors:

- France has a formal coordination with Germany where they try to implement small projects together;
- DFID is willing to finance activities in land reform through the Belgian Embassy. It recognises the leading role Belgium is playing in this field with regard to other donors. A Delegated Cooperation Agreement will be signed, and BTC will probably be the implementing agency.

At national level, donor coordination takes place at two different levels

- Donor coordination at national level is organised by the National Treasury. The bi-annual meetings are rather erratic and no operational outcomes have been attained so far. Meetings at sector level hardly lead to operational outcomes. This is not surprising when total ODA funds are less than 1% of the total South African budget. Donors cannot weigh on the agenda and transaction costs are high for the South African government to coordinate intensively with the donors. However, it may be different at provincial level if donors pool their resources.
- In line with the Paris convention on harmonising global donor support, the European Union and 8 European countries are working on a common strategic plan for SOUTH AFRICA. The realisation of that plan can reduce transaction costs for the donors and the SOUTH AFRICA government. Partners can still work according to their rules and principles but look for complementarity's between the donors.

4.7 Belgian NGO's active in South-Africa

Meeting with Jos Martens, FOS Pretoria on the 27th of January.

The last 2 years, 4 informal meetings have been held with the Belgian Embassy at different occasions. Especially the issue of land reform offers chances for collaboration and gearing programs to another. However no further and concrete actions or agreements have been made.

FOS has two partners concerning land reform in South Africa:

- NDIMA : a small CSO (2 persons), working in Limpopo, which supports 2 local communities with their land claims. FOS is critically reflects with NDIMA and supports them financially. After 7 years of support, the 2 communities still don't have their land (which is not exceptional in South Africa). LRC, the partner in the NGO-program could be a good partner for NDIMA;
- Support for the Centre for Integrated Rural Development, East Cape stopped this year as the organisation was not active anymore on the priority field for FOS;
- FOS will start shortly with the support of a women's trade union of land workers which suites the priorities of FOS (gender, North-South link, international trade and HIV/AIDS).

The office in Pretoria also covers Zimbabwe.

The socialistic mutuality is willing to start projects concerning HIV/AIDS and an expatriate will arrive this year to figure out the added value FOS and the socialistic mutuality could have in this field.

FOS does not actively look for partners bearing the potential of a sustainable organisation in the short run. Sustainability of the partner organisation after project funding is rather a coincidence than a concrete result of the FOS intervention. Local partners often address other donors (FNV, ICCO, EED, Rosa Luxemburg Trust) when funding stops. However, FOS is very loyal towards its partners and traditionally works on a long-term basis. It also looks for partners that can make impact in the short run, are having this potential in the long run. Several examples show the importance of supporting weaker organisations, which may become strong and lead in their respective fields afterwards (LEDRIZ, LARRI and ARLN).

FOS has no exact view on the civil society in South Africa but often meets the same organisations when it comes to the issues FOS is working on.

FOS is also very active on regional level with the network ANSA (trade unions and CSO's), which proposes an alternative economic model for the sub-region.

Annex II: Mission programme, from 23 of January to 3 of February 2006

- Mr. Karel Cools, D0.2 (DGIC) - KC
- Mr. Johan Stessens, KU Leuven, Expert - JS
- Ms. Jacqui Brown, local expert – JB
- Mr. Guy Rayée, Counsellor – GR
- Mr. Jean-Jacques Waelput, Development Counsellor – JJW
- Mr. Alain Vanden Eeckhout, Regional Accountant – AVDE

Date	Activities	Hour	Who	Place
Monday 23/01/2006	Arrival with flight LH572	10h	KC, JS	Johannesburg
	Preparation	12h	KC, JS and JB	Johannesburg
	Briefing in the Embassy	14h30	KC, JS, GR, JJW, AVDE	Pretoria
Tuesday 24/01/2006	Visit & Meeting with Project "Capacity building" of SARCS*	9h	KC, JS, JB	Johannesburg
	Meeting at SOWETO Branch Visit to a project partner Entokozweni HIVA/AIDS	10h-16h	KC, JS, JB	Johannesburg
Wednesday 25/01/2006	Visit & Meeting with Project "Post Settlement Restitution Support" of LAMOSA*	8h-10h30	KC, JS, JB	Johannesburg
	Visit to the rural community of Uytyk and the municipality of Ventersdorp	12h-19h	KC, JS, JB	Ventersdorp
Thursday 26/01/2006	Field Visit for the Project "Legal interventions to Strengthen Land Rights for Rural Poor People in South Africa" of LRC*	9h – 16h	KC, JS, JB	Pretoria, Rustenberg
	Meeting in the Embassy	16h – 19h	KC, JS, GR, JJW, AVDE	Pretoria
Friday 27/01/2006	Visit & Meeting with British Embassy (DFID)	9h-10h	KC, JS	Ms. Sue Wardell
	Visit & Meeting with Dutch Embassy	11h-12h	KC, JS	M. R. Van den Dool
	Visit & Meeting with FOS	14h30-16h	KC, JS	M. Jos Martens
	Meeting with Belgian Embassy	16h-18h	KC, JS	Pretoria
Saturday 28/01/2006	Travel to Cape Town	8h	KC, JS,	
Monday 30/01/2006	Visit & Meeting with Project "Community Home Based Care" of SARCS* Visit to the headquarter	9h	KC, JS, JB	Cape Town
	Visit to the provincial office in Cape Town	11h	KC, JS, JB	Cape Town
	Visit to a support group of Aids patients in Khayelitsha	13h	KC, JS, JB	Cape Town
Tuesday 31/01/2006	Visit & Meeting with Project "Building Health Care System, Provincial and Sector Treatment & Prevention Campaign" of TAC*	10h	KC, JS, JB	Cape Town

Date	Activities	Hour	Who	Place
Tuesday 31/01/2006	Visit & Meeting with Project "Building Health Care System, Provincial and Sector Treatment & Prevention Campaign" of TAC*	10h	KC, JS, JB	Cape Town
Wednesday 01/02/2006	Visit & Meeting with Project "Strengthening and Promoting Public Awareness of Constructive Conflict Resolution" of CCR*	To determine	KC, JS, JB	Cape Town
	Travel to Johannesburg	19h40	KC, JS, JB	Johannesburg
Thursday 02/02/2005	Supplementary information gathering, analysis information, preparing restitution		KC, JS, JB	Johannesburg
	Visit & Meeting with France Embassy	10h	KC, JS, JB	Pretoria
	Visit & Meeting with European Delegation Embassy	11h30	KC, JS, JB	Pretoria
	LRC meeting with the staff	14h30	KC, JS, JB	Johannesburg
Friday 03/02/2006	Analysis information, preparing restitution			
	Debriefing and restitution in the Embassy	14h30	KC, JS, GR, JJW	Pretoria
	Departure to Belgium	17h00	KC & JS	

Annex III: References of the visited organisations

*SARCS – South African Red Cross Society (Capacity Building Project)

Responsible: Violet Mmakhukhu Masote, Project Coordinator

PO Box 139, Germiston 1400, Johannesburg, Tel: 011/873.55.95, Fax: 011/873.55.90

E-mail: region1@redcross.org.za

LAMOSA – Land Access Movement of South Africa (Post Settlement Restitution Support)

Responsible: Constance Mogale, Director

PO Box 62535, Marshall Town 2107, Johannesburg, Tel: 011/833.10.60, Fax: 011/834.83.85

E-mail: connie_lamosa@yahoo.com

LRC – Legal Resources Center (Legal interventions to Strengthen Land Rights for Rural Poor People in South Africa)

Responsible: Anette Reed, Development Officer

PO Box 157, Wits 2050, Johannesburg, Tel: 011/838.66.01, Fax: 011/838.48.76

E-mail: contact@lrc.org.za

SARCS – South African Red Cross Society (Community Home Based Care)

Responsible: Mike Tainton, Project Manager

PO Box 50696, Waterfront 8002, Cape Town, Tel: 021/418.66.40, Fax: 021/418.66.44

E-mail: sarcs@redcross.org.za

TAC – Treatment Action Campaign (Building Health Care System, Provincial and Sector Treatment & Prevention Campaign)

Responsible: Nathan Geffen, National Manager

34 Main Road, Muizenberg 7945, Cape Town, Tel: 021/788.35.07, Fax: 021/788.37.26

E-mail: info@tac.org.za

CCR – Center for Conflict Resolution (Strengthening and Promoting Public Awareness of Constructive Conflict Resolution)

Responsible: Neeran Naidoo

31-37 Orange Street, Gardens 8001, Cape Town, Tel: 021/403.76.94, Fax: 021/403.10.58

E-mail: cdavids@ccr.uct.ac.za

French Embassy : Jean-Philippe Dufour, Tel : 012/425.16.00,

jean-philippe.dufour@diplomatie.gouv.fr

Dutch Embassy : Robert Van Den Dool, Tel : 012/425.45.00,

robert-vanden.dool@minbuza.nl

DFID: Sue Wardell, s-wardell@dfid.gov.uk

European Delegation: Diana Watson / Hannu Rouvinen, Tel: 012/452.52.00,

hannu.rouvinen@cec.eu.int

Annex IV: overview of the 23 projects financed by the program

Sector		N u m	Project Name	Local NGO	Convention date	Duration	Budget (EURO)	Action area	Poverty Reduction	Strengthening Civil Society	Core funding	Operational funding	Capacity Building	Number of beneficiaries
H e a l t h H A I I V D - S	H	1	Community Home Based Care – Mokopane Project	South African Red Cross	18/7/2002	3 ans	77.305	Limpopo	X	X		X	X	
	H	2	Strengthen the response of Catholic Church to HIV/AIDS at Parish level	Centre for the Study of AIDS	10/1/2003	3 ans	330.000	Gauteng	X (indirect)	X			X	
	H	3	Capacity building Project	South African Red Cross	7/11/2003	2 ans	175.419	Gauteng	X	X		X	X	
	H	4	Building Health Care System, Provincial and Sector Treatment & Prevention Campaign	Treatment Action Campaign	23/4/2004	3 ans	275.000	National	X (indirect)	X	X			
	H	5	Community Home Based Care HIV/AIDS in Western Cape	South African Red Cross	18/1/2005	3 ans	234.896	Western Cape	X	X		X	X	
	H	6	HOPE Programme in Durban	Humana People to People	11/7/2005	3 ans	135.000	Kwazulu	X (indirect)				X	
	H	7	Centre for Applied Legal Studies	Aids Law Project	18/7/2005	2 ans	135.000	National	X (indirect)	X			X	
	H	8	Responding to the Emotional needs of orphans and Vulnerable children in the natal Midlands	Thandanani childrens Foundation	14/1/2006	3 ans	195.092	Kwazulu Natal	X (indirect)				X	
Sub-Total							1.557.712							
L a n d r e f o r m	L	9	Legal interventions to strengthen Land Rights for Rural Poor People in South Africa	Legal Resources Trust	21/3/2003	3 ans	426.315	National	X	X		X		
	L	10	Post settlement Restitution Support	Southern Cape Land Committee	2/12/2003	2 ^{1/2} ans	169.838	Western Cape	X	X	X			
	L	11	Post settlement Restitution Support	National Land Committee	6/4/2004	3 ans	166.584	National	X	X	X			
	L	12	Post settlement Restitution Support	Land Access Movement of South Africa	2/4/2004	3 ans	170.577	North West, Gauteng	X	X	X			
	L	13	Post settlement Restitution Support	Association for Rural Advancement	12/5/2004	3 ans	172.607	Kwazulu Natal	X	X	X			
	L	14	Keiskammahoe Development Project	Border Rural Committee	5/7/2005	2 ans	165.000	Eastern Cape	X	X			X	
	L	15	Post settlement Support for Emerging Farmers	Surplus People Project	14/7/2005	3 ans	165.000	Western Cape	X	X			X	
Sub-Total							1.435.921							

Sector		N u m	Project Name	Local NGO	Convention date	Duration	Budget (EURO)	Action area	Poverty Reduction	Strengthening Civil Society	Core funding	Operational funding	Capacity Building	Number of beneficiaries
C o n s . C i v i l S o c i e t y	C	16	Support for the Provincial Education Development Unit of KwaZulu Natal	Sacred Heart College & Dev. Unit	2/10/2001	3 ans et 4 mois	620.038	Kwazulu Natal		X		X		
	C	17	Strengthening Sustainability	Centre for Conflict Resolution	14/2/2002	18 mois	268.097	Regional		X	X	X		
	C	18	Southern African Local Government Research Network	Centre for Policy Study	31/10/2002	1 ^{1/2} an	156.203	National	X (indirect)	X	X			
	C	19	Promoting Public Awareness of Constructive Conflict Resolution	Centre for Conflict Resolution	13/11/2003	2 ^{1/2} ans	249.989	?National		X		X		
	C	20	Deepening Democracy in the SADC Region	Electoral Institute of Southern Africa	2/12/2003	1 ^{1/2} an	348.033	Regional		X		X		
	C	21	Strengthening the Capacity of Civil Society Organisations in African countries	Centre for the Study of Violence and Reconciliation	2/12/2003	2 ^{1/2} ans	281.603	Regional		X		X		
	C	22	Conference: A Decade of Criminal Justice Transformation	Centre for the Study of Violence and Reconciliation	24/5/2004	1 an	50.000					X		
C	23	A Review of the Nature and Extent of Human Trafficking in Southern Africa	Institute for Security Studies	15/12/2005	2 ans	219.690	Regional		X		X			
Sub-Total							2.193.653							
Total							5.187.286							

**Evaluation du Système de Financement Direct
d'Organisations Non Gouvernementales Locales**

D2.3/2005.01

RAPPORT DE MISSION EN RDC

DU 22 JANVIER AU 4 FEVRIER 2006

par

Mr. Gaëtan Dartevelle, Groupe One

Mr. Augustin Mutabazi, Université Catholique de Bukavu

Février 2006

Ce rapport de mission comprend 4 parties :

1. Introduction et méthodologie utilisée ;
2. Constatations et conclusions principales ;
3. Observations, constatations, conclusions et recommandations détaillées pour chacun des points d'analyse (incluant analyses concises des projets, avec appréciations pour chacun d'eux) ;
4. Annexes : chronogramme de la mission ;

1. Introduction et méthodologie utilisée

- Ce rapport donne les constatations faites lors de la visite de terrain en RD Congo qui sont pertinentes dans le cadre de l'évaluation du programme 'financement direct des ONG locales'.
- Ce compte rendu n'évalue en rien les activités de l'ambassade Belge à Kinshasa, tenu compte du fait que les activités de l'ambassade hors du programme 'financement direct' n'ont pas été étudiées.
- Les constatations ont fait l'objet d'une restitution sur place à l'ambassade. Les attachés de la coopération au développement et les ONGs locales ont eu l'occasion de réagir sur le debriefing des évaluateurs. Ces réactions ont été intégrées dans ce rapport final.
- Ce rapport, par les nombreuses recommandations et propositions qu'il contient, prend avant tout une démarche d'amélioration du fonctionnement de fin. dir.

Comment lire ce rapport ?

- Le lecteur pressé se contentera de la partie 2 (qui ne contient pas les recommandations)
- Le lecteur attentif commencera par la partie 3 (qui contient pour chacun des points, des recommandations utiles à une nouvelle stratégie de mise en œuvre locale) et terminera par la partie 2.
- Les gestionnaires à l'ambassade seront en plus attentifs aux fiches de chaque projet qui leur donne l'analyse, somme toute sommaire, que les évaluateurs ont pu faire des projets visités et des bénéficiaires rencontrés.

Méthodologie

- Sujet : le système de financement direct des ONG locales : plan, encadrement, conditions créés, efficacité dans l'identification et le suivi, efficacité de procédures, mise en œuvre, évidence d'impact et de durabilité, coordination et complémentarité avec d'autres actions, pertinence du système ;
- La méthodologie (checklist & canevas des interviews) utilisée a été testée d'abord au Rwanda.
- Domaine : Tous les ONG financées ont été visités (9) ;
- Basé sur (1°) les **documents** : Note de procédure ; Note stratégique sur la Coopération Belge au Burundi ; cadre stratégique sur le financement direct; Rapports de suivi par D2.3 ; avis de l'attaché ; Cadres Logiques des Projets et budget, contrats.
- Basé sur (2°) **interviews** avec les gestionnaires à DGCD et à l'Ambassade, avec les gestionnaires de 9 ONG partenaires et (dans 3 cas) avec les bénéficiaires, avec des 'tiers', c.a.d. d'autres bailleurs (délégation européenne) et les autorités congolaises (ministère des affaires sociales et ministère des droits humains);

2. Constatations principales

Deux questions sont au centre de cette mission :

1/ Est-ce que les **conditions** ont été créées pour augmenter les chances de succès du programme ? Les conditions reprennent tout ce qui est mis en place : le cadre réglementaire, le personnel, les moyens logistiques, ainsi que la stratégie développée par les gestionnaires (identification, plans, collaboration, suivi, finalisation, articulation avec les autres programmes).

2/ Etant donné les conditions en place, comment les **projets** ont-ils évolués ? Quel est le niveau des ONG partenaires (stratégie, personnel, sources de revenu) ; quelle était la qualité de la planification, la gestion et le suivi des projets ; de quelle façon peut-on qualifier les résultats des projets ?

2.1. Constatations au niveau des conditions mises en place

Equipe en place

- L'équipe en place considère le programme financement direct des ONG locales (fin. dir.) comme pertinent et tient à en améliorer la mise en œuvre ;
- La gestion de fin. dir. occupe l'équivalent d'un ETP réparti sur trois personnes. L'équipe s'est bien structurée autour des atouts de chacun. Ce temps disponible est cependant à peine suffisant pour gérer le portefeuille des 9 projets.
- On notera le départ probable de Mr Lebrun, l'attaché du service consolidation de la société civile, qui est la mémoire de fin. dir. et par conséquent le risque de perdre son savoir et ses procédures de travail si celles-ci ne sont pas couchées sur papier ou si une remise reprise n'est pas prévue avec son futur remplaçant.
- La comptabilité tenue au sein de l'équipe est un excellent atout pour la gestion de fin. dir.
- Si l'objectif est d'augmenter le portefeuille de projets, il s'agira de réduire la charge de travail de l'équipe en suivi comptable, et en renforcement de capacités, et d'améliorer le suivi à l'est du pays (cf recommandations à ce sujet dans le corps de texte, partie 3).

Mise en œuvre du programme

- La note de Mr Boutmans, peu directive dans la mise en œuvre du programme a laissé une flexibilité à l'équipe en place à ce niveau, ce qui est fortement apprécié.
- Le cadre stratégique est pertinent dans les thématiques qu'ils proposent. Celles-ci sont volontairement larges pour laisser à un maximum d'ONG le loisir de remettre une proposition dans leurs domaines de travail et par là, éviter l'opportunisme thématique des ONG. Le cadre mentionne également quelques critères d'identification et de sélection. Si ceux-ci ont le mérite d'exister, ils sont incomplets au regard de la pratique.
- Nulle part, les procédures d'identification, de sélection, de suivi, d'évaluation et de finalisation des projets ne sont précisées par écrit.
- L'élaboration du cadre stratégique n'a pas fait l'objet de consultations participatives avec les parties prenantes sur place (ONG locales, ou internationales, autres bailleurs, autorités publiques). Il est basé sur l'expérience d'une personne (Mr Lebrun, l'attaché du service) qui cumule aujourd'hui 10 ans de travail avec la société civile congolaise.
- Le cadre stratégique n'a pas fait l'objet de modification.

- Le service a édité un guide du promoteur qui détaille les obligations à suivre en cas de remise de propositions sur fin. dir. (inclus l'obligation de produire un cadre logique).
- Le service a également édité un guide comptable, fruit du travail de la comptable interne à l'équipe. Si celui-ci est arrivé en cours de route, il a le grand mérite d'exister.
- La cohérence du programme fin. dir. par rapport aux autres lignes budgétaires disponibles est forte. C'est en effet la seule possibilité pour les ONG locales de mettre en œuvre un programme d'actions sur plusieurs années. Notons également que peu, très peu de bailleurs offrent cette possibilité, même si on sent la démarche poindre d'avantage aujourd'hui. La Belgique a été pionnière à ce niveau.

Articulation avec d'autres instances

- Autorités locales : elles sont systématiquement mises au courant d'un nouveau financement, mais aucune réaction de leur part n'est à noter.
- Pas d'articulation avec les autres bailleurs.
- Pas d'articulation avec les ONG internationales, avec lesquelles il existe toutefois de nombreux contacts qui sont, parfois, l'occasion d'échanger sur fin. dir. ou sur tel ONG locale.

Identification et sélection des partenaires et projets

- Il y eut une diffusion initiale de l'information à travers les coordinations régionales des ONG mais il existe en RDC une difficulté de transmission de l'information à l'intérieur du pays ;
- Les processus d'identification ont été dès lors fort divers : via les réseaux, utilisation de MIP afin d'observer une ONG sur une longue période (3 cas sur 9), ONG bien connue du service, et le bouche à oreille.
- Pas de promotion actuellement ;
- La procédure de sélection présente le risque de partialité ;
- Les critères de sélection utilisés sont satisfaisants et pertinents ;
- Les critères et procédures d'identification et de sélection devraient être d'avantage précisés et couchés sur papier de façon à « coller » à la pratique et à être le plus impartial possible. Ceci est d'autant plus important tant il paraît difficile aujourd'hui de passer par un appel à propositions, la procédure la plus transparente (capacités limités pour traiter les demandes à l'ambassade). Cf. propositions en partie 3 pour aborder ce point.

Suivi

- Très bonne articulation entre le suivi des activités et le suivi comptable au niveau des projets de Kinshasa.
- Pour l'est du pays, le suivi est jugé (par les service et les ONG) comme trop peu intensif ;
- Le suivi comptable prend encore beaucoup de temps (40% des ressources humaines de l'équipe) malgré l'introduction d'un guide comptable, de formation en comptabilité dans la planification des projets et la généralisation des audits financiers. Cela démontre, selon nous, l'importance d'introduire un programme de renforcement de capacités au sein de fin. dir. ou parallèlement à celui-ci (cf infra).

Relations DGCD - Ambassade

- Le peu de directives dans la mise en œuvre de fin. dir. a plutôt été apprécié sauf sur le plan de la comptabilité où d'avantage de précision et de procédures auraient été appréciés
- Le service est systématiquement en retard pour l'envoi des demandes de financement et autres reportages annuels. Ce n'est pas de la mauvaise volonté. Le manque de temps et la priorité mise sur le suivi explique cette situation.

2.2. Autres constatations au niveau de la mise en œuvre (projets)

Budgets et durée

- A Kinshasa, les budgets ont une moyenne de 400 000 euros répartis sur trois ans, ce qui est cohérent avec la volonté d'offrir des logiques programmatiques aux ONG locales. Un cas exceptionnel est celui de la mais CARTEC (400 000 sur 6 mois) mais cela était justifié étant donné l'urgence de sensibiliser la population pour le référendum et l'absence par ailleurs d'autres campagnes du même ordre. A l'est, les budgets sont plus étroits (200 000 euros) ce qui est justifié par la crainte de ne pouvoir les suivre correctement.
- La ligne fin. dir. est très flexible dans les dépenses éligibles ce qui est à nouveau cohérent avec la volonté d'offrir des logiques programmatiques aux ONG locales. Cette flexibilité est évidemment bien appréciée des ONG locales.
- Le financement entier des salaires des coordinateurs (cas ABC, TST) n'est pas à conseiller. Cela ne correspond pas à la réalité et entraîne une dépendance vis-à-vis du bailleur.

Planification

- La qualité de la planification est variable selon l'expérience de l'ONG. Cependant, elle est généralement faible lors de la remise du projet. Le service émet alors des remarques/ suggestions qui forment la base d'un retravail de la planification. Le projet passe ainsi d'une partie à l'autre de nombreuses fois, ce qui entraîne l'introduction tardive des demandes de financement à la DGCD.
- Une constante dans la faiblesse de la planification : les méthodes de remontée de l'information et les indicateurs d'impact.
- Il est maintenant systématiquement demandé aux ONG de prévoir une formation en comptabilité et finance, ce qui est particulièrement pertinent puisqu'il s'agit là d'une faiblesse quasi généralisée dans le chef des ONG locales.
- Genre : deux projets sont centrés sur le genre. L'introduction de ce critère n'est toutefois pas systématique pour les autres projets.
- Environnement : un projet lui est en partie dédié (lutte anti érosive dans le projet du CNEM).

Stabilité organisationnelle des ONG partenaires

- Dans au moins 5 cas, on peut affirmer que les ONG concernées prennent de l'ampleur suite au financement, elles acquièrent légitimité et visibilité. Elles ont donc vraiment bénéficié de la possibilité de mettre en place une logique programmatique et en ont tiré profit pour développer leur activités dans leur thématique propre.
- Néanmoins, n'ayant pas réussi à diversifier leur sources de financement, ces ONG se retrouvent largement dépendantes de l'ambassade pour la continuité de leur activités et risquent, si le financement n'était pas renouvelé de connaître une décroissance, la pire évolution possible pour une organisation.

- Il y a en effet une faiblesse générale en capacités managériales, à savoir Capacités de gestion (gestion du personnel, gestion financière, planification stratégique, auto diagnostic,...)
 - Capacités par rapport aux nouvelles technologies de l'information (trouver le l'information sur internet, excell, créer une newsletter,...)
 - Capacités à monter des partenariats complémentaires et pertinents ;
 - Capacités de mise en réseau ;
 - Capacités de formulation et de rédaction d'offres ;
 - Capacités d'apprentissage institutionnelles (comment éviter que le départ d'une personne entraîne une perte majeure pour l'organisation) ;
- Il est dès lors, fondamental de prévoir au sein de fin. dir ou à l'extérieur, un programme de renforcement de capacités, lui aussi programmatique (cf. recommandations en partie 3)

Résultats

- Si les projets sont toujours pertinents, on manque souvent d'indicateurs d'impact et de portée surtout dans les projets de sensibilisation de la population (UPEC, Ligue, radio Mandeleo, Cartec) et d'alphabétisation (ABC);
- Les projets de sensibilisation de la population (UPEC, Ligue, radio Mandeleo, Cartec) ont une portée très importante, surtout si l'on met leurs résultats côte à côte. On ne doute pas que ces projets ont réellement joué un rôle dans l'enrôlement massif de la population congolaise en vue des élections, même si il est impossible d'en dire la proportion.
- L'impact du projet Olame est directement palpable et de bonne portée. C'est le cas aussi de TST, bien que le projet soit nettement moins avancé et que l'organisation ne maîtrise pas tous les paramètres de réussite de la réinsertion. La réussite de celle-ci dépend en effet essentiellement des maîtres artisans. Projet à surveiller de près dans l'effectivité de son impact.
- Le projet ABC n'a rien mis en place au niveau de la gestion centrale pour suivre l'évolution de son impact et sa portée. Cette faute méthodologique est particulièrement dommage pour un projet qui a du potentiel et est très pertinent.
- Le projet du CAFES est un cas délicat à évaluer en termes d'impact et de portée. Si il a atteint ses objectifs, il nous impossible de dire l'impact sur les bénéficiaires indirectes, les enfants.

Perspectives

- Dans la plupart des projets, la perception a été que l'Ambassade renouvellerait la subvention, même si l'ambassade n'a rien promis dans ce sens ;
- La perspective rapprochée des élections incite les évaluateurs à suggérer le déblocage rapide de fonds pour des ONG qui ont leur preuve en sensibilisation et informations électorales.

2.3. Conclusions et recommandations

La mise en œuvre de fin. dir. en RDC a réellement fait l'objet d'une démarche construite autour de la volonté d'offrir une logique programmatique aux ONG locales. Cette démarche, qui apparaît aux yeux des évaluateurs, comme très pertinente dans le contexte de la société civile congolaise qui est aujourd'hui affirmée mais qui reste fragile et qui manque d'outils d'intervention. Cependant, ce n'était pas dénué de risques. Idéalement, deux outils devraient accompagner une

telle ligne budgétaire : un suivi rapproché comptable et des activités et un renforcement de capacités managériales des coordinateurs principaux des ONG. Le premier outil veille à garantir le respect de la planification, le second une durabilité et des effets multiplicateurs. Ces deux outils sont les piliers qui soutiennent les bonnes conditions à la mise en œuvre du programme fin. dir.

En RDC, ces outils ont été mis en place partiellement. Le suivi tant comptable que des activités a été très régulier pour les projets de Kinshasa. A l'est, le suivi, nettement plus lâche, n'a par contre pas permis d'éviter certains retards et dérapages par rapport à la planification initiale. Même situation pour l'outil renforcement des capacités managériales. Si le service a investi de différentes manières dans le renforcement des capacités comptables, cela n'a pas suffi à rendre les ONG indépendantes du financement de l'ambassade. Ainsi, plus de la moitié des ONG ont pu grossir en termes de taille, de visibilité et d'activités grâce au financement belge et se retrouvent aujourd'hui, en fin de programme, sans perspective de financements suffisants pour maintenir le niveau atteint. Elles risquent la décroissance, l'opportunisme thématique et la perte d'une crédibilité durement acquise.

Offrir aux ONG locales la possibilité de mettre en place des programmes d'actions sur plusieurs années doit, dans ce pays où la culture du management, du temps et des résultats est moins ancrée que chez nous, s'accompagner d'actions de renforcement de capacités managériales. Nos recommandations concrètes vont dans ce sens.

Reste que les projets financés ont eu un impact réel et sans doute de très grande portée pour les projets de sensibilisation et d'informations électorales et que l'enthousiasme que suscite fin. dir. est largement perceptible, tant à l'ambassade.

3. Observations, constatations, conclusions et recommandations en détail

3.1. Au niveau de fin. dir.

Capacité de gestion de l'équipe gestionnaire à l'ambassade

- Personnel :

- **Capacité de l'équipe** : l'équipe est actuellement composée de trois personnes qui ensemble assure l'équivalent d'un ETP pour la gestion de la ligne budgétaire financement direct des ONG's locales (fin. dir. en abrégé dans la suite du texte):
 - Mr Pierre Lebrun (un jour semaine sur fin. dir.) : attaché au service consolidation de la société et prévention des conflits depuis 4 ans, il est en RD Congo depuis 10 ans dans le domaine de la coopération. Sa connaissance du terrain et du fonctionnement du secteur du développement en RD Congo et particulièrement de la société civile est énorme. Seul à monter la stratégie de la ligne, il a été rejoint en 2003 par un attaché adjoint (Mr Mayenba) et en 2004 par une secrétaire comptable expérimentée (Mdm Deligne). En plus, de fin. dir. Mr Lebrun assure la gestion de la ligne « prévention des conflits » (rôle d'avis et de suivi) ; l'identification et le suivi de la coopération bilatérale ; un suivi des projets en co-financement ; un rôle d'avis et de suivi pour la coopération multilatérale et l'identification des micro interventions. Malgré le personnel supplémentaire reçu, son programme reste extrêmement chargé d'autant qu'il entend rester disponible pour les acteurs de terrain, et suivre ses dossiers de près. **M Lebrun est la mémoire de fin. dir.** (et sans doute de beaucoup d'autres actions de la coopération belge en RD Congo). **Il devrait quitter son poste en juin 2006 et le risque est grand que son expérience ne soit pas capitalisée au sein du service.**
 - Mr Célio Mayenba est attaché adjoint depuis 2003 (un tiers temps sur fin. dir.). Il est en partie en charge du suivi des dossiers fin. dir. et de l'identification et de la sélection des MIP. Bien qu'extrêmement motivé par son travail et lui consacrant beaucoup de temps, **Mr Mayenba nous paraît avoir encore une expérience et un savoir faire à acquérir dans les projets de développement pour assurer sa tâche efficacement** (il n'a été confronté au cadre logique qu'à l'occasion de son entrée à l'ambassade). En outre, il manque de connaissance et de pratique en comptabilité et en finance pour suivre les projets sous ces aspects fondamentaux. En effet, par manque de résultats, ces tâches de suivi financier lui ont été retirées au profit de Mme Deligne, professionnelle de longue date en ces matières. Point positif dans sa formation : l'identification, la sélection et la finalisation du dossier LOTUS (date de démarrage : janvier 2006) a été entièrement menée par Mr Mayenba sous le « coaching » de Mr Lebrun, ce qui lui permis de prendre un peu plus d'assurance pour la suite de la gestion du programme.

- Mme Deligne, comptable et secrétaire du service depuis 2004, elle cumule 35 d'expériences professionnelles à l'ambassade. Son expérience en comptabilité et finance n'est plus à démontrer. Elle est un atout pour le service et par conséquent pour fin. dir. D'ailleurs, elle y consacre la moitié de son temps. Cette situation est d'ailleurs tout à fait exceptionnelle mais bénéfique pour la gestion de fin. dir. En effet, au démarrage du programme, Mme Deligne était attachée au service comptabilité, notamment pour les tâches de fin. dir. Elle a été ensuite mutée en 2003 au service de Mr Lebrun, emportant avec elle la dite comptabilité qui aurait dû rester, d'après les procédures, au service central de l'ambassade.
- **Répartition des tâches et organisation actuelle du travail pour cette ligne budgétaire :**
 - Mr Lebrun a monté la stratégie d'intervention, il s'occupe de l'identification, de la sélection et du suivi des projets (principalement sur la région du Sud Kivu). Il assure également la supervision générale et les contacts avec la DGCD.
 - Mr Mayenba s'occupe actuellement du suivi des dossiers fin. dir. dans la région de Kinshasa (5 dossiers) et assiste Mr Lebrun dans l'identification et la sélection des projets.
 - Mme Deligne s'occupe du suivi comptable et financier des projets en étroite collaboration avec les deux membres de l'équipe. Exemple de cas de collaboration : elle demande souvent la vérification sur terrain de dépenses importantes ou dont les justificatifs lui paraissent douteuses.
- **Volume de travail :**
 - l'équipe gère actuellement 9 projets. **L'équipe considère avoir atteint là son maximum de gestion, voire dépassé.** Les projets sont considérés comme étant bien suivis depuis la phase de l'identification (qui demande déjà un travail important comme on le verra), jusqu'au suivi des activités et les rapportages financiers. Il est toutefois reconnu que le rapportage vers Bxl est largement en retard. Cet aspect de la gestion est pour l'attaché moins prioritaire que le suivi sur terrain.
- **Ressources matérielles et financières pour les missions/visites :** ces ressources ne sont pas un facteur limitant.
- **Conclusions & recommandations :**
 - **Bonne équipe qui s'est constitué autour des atouts de chacun.** La présence du suivi comptable au sein même du service et non au service comptabilité de l'ambassade apparaît comme une excellente chose même si cela est tout à fait fortuit dans le cas de la RDC. En effet, cela permet de rapprocher le suivi terrain des activités et suivi/ vérification financier des projets. Cependant, avec le départ de Monsieur Lebrun, il s'agit de :
 - Capitaliser son expérience de la société civile et ses procédures de travail en les couchant sur papier ;
 - De prévoir si possible une période de remise reprise entre l'ancien attaché et le nouvel ;

- De réaliser un bilan de compétences de l'attaché adjoint dans la perspective de mettre sur pied un programme accéléré de formation en gestion et en suivi de projets de développement ;
 - De conserver le suivi comptable dans le service consolidation de la société civile ;
- L'équipe a dépassé son maximum de projets à gérer qui se situe donc en dessous des 9 projets (compte tenu du fait que le rapportage vers Bruxelles est systématiquement délaissé et que le suivi à l'Est est nettement moindre qu'à Kinshasa). Nous recommandons de réduire la charge de travail par projet en :
 - Systématisant les audits financiers en fin de phase (la démarche est déjà présente mais encore systématisée, cf. projet ABC (pas d'audit prévu));
 - Systématisant les formations externes comptable et financières (même remarques) ;
 - En rendant l'utilisation du guide comptable et financier développé par Mdm Deligne, contractuellement obligatoire ;
 - Réduisant la fonction de renforcement de capacités (essentiellement les visites de Mr Lebrun) en montant un programme spécifique de renforcement de capacités managériales des organisations de la société civile (cf infra).
 - Deux poids, deux mesures en matière de suivi des projets. Nous recommandons d'améliorer le suivi des activités à l'est :
 - En engageant un nouvel attaché qui s'occuperait de l'est du pays (1/3 ETP nécessaire).
 - Ainsi la capacité de gestion pourrait atteindre les 15 projets de l'envergure de ceux financés actuellement.

Programme établi pour ligne budgétaire 'fin. dir.' (pluriannuelle / cadre stratégique)

- **Contexte de la société civile au démarrage de la ligne budgétaire :** La société civile était très affaiblie, notamment dû à une transition interminable et en conséquence de cela, une politisation de ses membres. Au moment du démarrage de la ligne, le raz le bol était au paroxysme et l'initiative belge a même été mal accueillie à l'Est (« Ca nous intéresse pas ! on veut la fin de la guerre d'abord »). En dehors des co-financements avec des ONG internationales, les ong locales n'avaient accès qu'à des fonds ponctuels, ce qui a eu pour conséquence une démultiplication de petits acteurs, faibles en capacités de gestion et au comportement opportuniste. Cette situation a provoqué un financement important des collectifs et autres réseaux dont les membres, d'après l'attaché en place, sont pourtant restés faibles. Les résultats du financement des coupes se font attendre, notamment en termes de renforcement de capacités des membres. Ceci étant dit, la société civile a le grand mérite d'exister depuis de nombreuses années et d'avoir pris en charge, parfois avec de très faibles moyens, une population écrasée par la guerre.
- **Avis de RCN sur la société civile congolaise :** elle est perçue comme un refuge alimentaire voire comme un tremplin pour la politique. Ca en fait une société civile faible en capacités organisationnelles et de plus, opportuniste. Les fédérations d'ong's sont peu efficaces.
- **La difficulté essentielle d'un travail avec la société civile réside par conséquent dans l'identification de structures sérieuses et/ou prometteuses.**

- **Eléments essentiels de fin. dir. dans le cadre stratégique:**
 - volonté de priorité sur les projets femmes.
 - volonté de répartir les projets sur tout le territoire ;
 - volonté de vérifier la complémentarité de la ligne avec les programmes de coopération bilatérale et indirecte ;
 - secteurs retenus:
 1. dialogue intercongolais, paix civile et instauration de la démocratie
 2. rapprochement intercommunautaire, réintégration des personnes déplacées et des anciens combattants
 3. renforcement du mouvement associatif, y compris les mouvements mutualistes et syndicaux
 4. les enfants nécessitant des mesures spéciales de protection
 5. accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie
 6. Justice, défense et protection des droits humains
 - Type d'organisations retenues
 - Avoir introduit une demande d'autorisation de fonctionnement est un minimum → volonté d'officialiser le secteur
 - Fonctionnement interne démocratique
 - Viabilité financière suffisante à terme
 - Impacts démontrés des actions par le passé, dans le domaine du projet introduit
 - Montant et durée
 - Le montant max est de 496.000 euros sur 4 ans, soit 124.000 euros. Le montant min est de 20.000 euros
 - Peut couvrir 100% des coûts mais un cofinancement de 20% est un avantage.
- **Elaboration du cadre stratégique :**
 - Echanges avec le CNONG en démarrage de programme ;
 - Les bailleurs se rencontrent régulièrement pour échanger sur des thématiques précises. Cependant, une seule réunion (2003) avait pour thème la consolidation de la société civile et en fait de réunion de travail, il s'agissait plutôt d'un exposé sur les actions de chaque bailleur dans ce domaine.
 - Globalement, le **cadre stratégique, ainsi que la stratégie effective de la ligne (quelque peu différente, comme nous le verrons) ont été conçus par Mr Lebrun**, qui a fait jouer ses nombreuses années d'expérience pour arriver à un résultat pertinent.
 - Ajoutons que la note n'a pas subi de modification depuis le départ.
- **Justification du cadre stratégique et analyse de la réalité :**
 - Thématiques : volonté de Mr Lebrun d'ouvrir fin. dir. a des **thématiques larges afin d'éviter l'opportunisme classique des ong's** et de permettre à celles sélectionnées de développer un programme d'actions dans la temps, avec des moyens suffisants.
 - Si des critères d'identification et de sélection sont mentionnés, ils s'avèrent incomplets par rapport à la pratique. Aucune procédure d'identification et de sélection n'y est précisée.
 - Budgets et durée : importants par rapport aux propositions des autres bailleurs de la place envers les ONG Locales. Le service a la volonté

d'offrir aux ONG locales la possibilité de mettre en œuvre des logiques programmatiques d'actions.

- **Cohérence avec les autres lignes budgétaires :**

- **Le MIP** est un appui ponctuel, il ne propose pas de logique programmatique à l'ONG. Son objectif est de débloquer une initiative ponctuelle. La charge administrative pour l'ONG est quasi nulle, et pas de mesures d'impact. Les secteurs des MIP en RDC recourent en partie ceux de fin. dir. (consolidation de la société, santé, éducation, infrastructure, sécurité alimentaire et agriculture). En RDC, les différences en MIP et fin. dir. sont très nettes. Le MIP est parfois utilisé comme un test de crédibilité d'une ONG.
- **Prévention des conflits :** cette ligne est normalement destinée à des ONG internationales spécialisées, toutefois on peut y financer des ONG locales (comme c'est le cas en RDC). Exemple : un projet de la Croix Rouge congolaise sur la diffusion des normes humanitaires qui a été refusé sur fin. dir. à cause de la faiblesse du dossier. Le même projet retravaillé par Croix Rouge de Belgique a par contre, été accepté sur la ligne prévention des conflits. Les lignes apparaissent pour certaines thématiques, interchangeable quant au fond (type de projet mené) mais pas sur la forme. En effet, la ligne prévention propose des projets de un an, n'offre pas de possibilité de renforcement de capacités et propose des montants plus importants (dans le cas de financement d'ONG internationales).
- **Co financement :** M Lebrun affirme être peu tenu au courant des activités des ONG en co-financement. Selon lui, l'aspect renforcement des capacités y est moins présent.

- **Liens avec les autorités locales :**

- Le ministère des affaires, le ministère des affaires sociales, ainsi que le ministère du plan sont informés par courrier de tout nouveau financement d'ONG locales. Aucun retour n'a jamais été reçu.

- **Liens avec les ONG belges internationales :**

- Les liens sont informels et cherchent surtout à éviter des situations de doubles financements des ONG locales.

- **Conclusions et recommandations**

- La stratégie mise en place est pertinente et innovante par rapport aux autres bailleurs qui ne proposent pas encore de logique programmatique aux ONG locales, même on sent poindre la démarche chez plusieurs d'entre eux.
- La mise en pratique opérationnelle ne correspond qu'en partie au cadre stratégique qui devrait donc être revu à la lumière des quatre ans d'expériences sur fin. dir. et également (voir infra) à des consultations thématiques.
- La mise en place d'un nouveau cadre stratégique implique un travail préalable sur les thématiques. Des réunions devraient être organisées autour de chacune d'elles afin de déterminer avec les experts en la matière (ONG locales, bailleurs, et ministères) ce qui a déjà été accompli et quelles sont les priorités dans les années à venir.

Identification et sélection des partenaires et projets

- **Identification initiale :**

- o une diffusion de fin. dir. a été faite auprès des couples d'ONG nationales et régionales. Seules les couples de Kinshasa et du sud Kivu ont diffusé l'information au près de leur membres. Cela a effectivement permis d'avoir des grappes de projets plus faciles à suivre.
- o Des réunions ont eu lieu à Bukavu et à Kinshasa avec les ong's de la société civile.
- o Des organisations étaient déjà bien connues du service (UPEC, centre Olame, radio Maendeleo) avant le démarrage de fin. dir.
- **Identification en cours de programme :**
 - o Actuellement, aucune promotion n'est faite. Plusieurs raisons expliquent cela : maximum de capacités en suivi, des nouveaux dossiers sont attendus ou étaient attendus au moment de la mission mais ce sont révélés insatisfaisants ; la ligne est elle-même gelée en attente des résultats de son évaluation. Ainsi l'année 2006 ne verra qu'un seul projet démarrer à Kisangani (LOTUS). La moitié du budget reste non dépensée, situation paradoxale à un moment où le besoin en sensibilisation et information sur le processus électoral est criant.
 - o Projet par projet, les méthodes d'identification ont été fort diverses. Retenons que l'attaché a, à plusieurs reprises (3 fois), proposé un MIP à l'organisation, de façon à l'observer sur une longue période et lui laisser le temps de mûrir un projet clair et précis.
 - o Le bouche à oreille a beaucoup joué dans l'identification des partenaires.
 - o Certaines ONG ont trouvé les critères d'exigences trop élevés et se sont découragés.
- **Critères et processus de sélection dans la pratique :**
 - o Satisfaction des rapports d'activités passées ;
 - o Un engagement fort et une expérience prouvée dans la thématique concernée ;
 - o Gestion financière passée satisfaisante (renseignements pris au près des anciens bailleurs) ;
 - o Stabilité et capacité de l'équipe en place ;
 - o Ancrage dans des réseaux d'associations ;
 - o Satisfaction durant la visite de terrain ;
 - o Un projet pertinent et clair dans ses objectifs, même si il n'est pas encore bien planifié.
- **Composition du portefeuille d'ONG et de projets :**
 - o Avec l'approche de la fin de la transition, on remarque **beaucoup de projets dans accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie** (4 sur 9), ce qui est pertinent et le sera encore au minimum pendant deux ans (période post électorale). Rappelons que 10 millions de personnes sur les 25 millions enrôlées n'ont pas été au référendum. Le besoin d'éducation, de sensibilisation et d'accès à l'information est criant.
 - o Certaines thématiques ne sont pas « occupées » explicitement par des projets (rapprochement intercommunautaire, réintégration des personnes déplacées et des anciens combattants) et inversement certains projets ne correspondent exactement pas aux thématiques proposées (CNEM).
 - o Accent mis sur les femmes : un projet spécifiquement femmes (centre Olame) et un autre à forte dimension genre dans le projet ABC)), les

- autres tentent bon an, mal an de tenir compte de l'aspect genre, parfois à la demande explicite de l'attaché (projet TST).
- o Répartition géographique : volonté d'avoir des groupes de projets afin de faciliter un suivi rapproché (ce qui n'est le cas qu'à Kinshasa). A noter : le nombre de projets à couverture nationale (3/9).
 - o Types d'ONG : les ONG sélectionnées sont, soit bien ancrées et visibles dans la société civile (centre Olame, radio Maendeleo, la ligue des électeurs,..), soit à fort potentiel de développement (CNEM, UPEC, ...).
 - o Taille des projets (1/2) : les montants importants des projets sont justifiés
 - par la volonté d'avoir des projets cohérents et bien montés (le montant justifie aussi l'exigence de l'attaché d'avoir de dossiers clairs et précis) ;
 - par la volonté d'avoir un portefeuille projets limité parce que (1) les ressources pour le suivi sont limitées ; (2) existe une volonté de sortir d'une logique de financements ponctuels et (3) de permettre à certaines ONG, certes alors limitées en nombre, de prendre leur envol.
 - o Taille des projets (2/2) : on remarque une différence de montants du simple au double entre les projets de Kinshasa et ceux de l'est (sauf cas ABC). Pourquoi ? Deux aspects semblent jouer, la sécurité incertaine à l'Est du pays et la difficulté du suivi.

• **Conclusions et recommandations :**

- Identification devrait être repensée de façon à paraître le plus impartial possible. Nous suggérons l'application de deux méthodes concomitantes.
 - type ouvert site internet/ réunions d'explication avec envoi d'un cd video/ envoi à une base de données des e-mails de la société civile (travail qui devrait être fait pas les CRONG). Danger : un afflux massif de candidatures à traiter. Solution : prévoir une étape « éliminatoire » sur base d'un dossier administratif (+ réponse par e-mail uniquement)
 - type fermé : réseau belge (ong/ctb,...)/ bouche à oreille.
- o Les procédures de sélection existent et sont utilisées. A nouveau il s'agit de les mettre sur papier pour capitaliser ce savoir faire et sans doute le laisser évoluer pour le préciser d'avantage (Importance de critères clairs et précis pour rester le plus impartial possible dans la sélection) ;
- o Proposition : constituer un comité de sélection composé de tous les attachés, un coordinateur (l'attaché en charge) et une « voie locale ». Il est illusoire de miser sur des spécialistes extérieurs. En effet, ils ont rarement le temps et risque de prendre la tâche à la légèrè.

Planification des projets

- Initialement, à la remise du projet, la planification est jugée souvent comme faible. Il s'entame alors un travail d'amélioration du projet sur base des remarques de l'ambassade et ce, jusqu'à ce que la qualité de la proposition rencontre les attentes du service. Ce processus a parfois duré des mois et montre l'engagement et le sérieux de l'équipe en place. Ceci dit, est ce le rôle du service de faire ce travail qui en devient du renforcement de capacités ? De plus, cela provoque des retards d'envoi de projets vers Bruxelles.
- Nous avons constaté une grande variabilité dans la qualité des planifications et des outils de gestion de projets. Une constante (sauf dans le cas Olame) :

l'absence d'indicateurs d'impact, de durabilité et de portée au niveau des bénéficiaires finaux.

- Genre : le service dit avoir une attention pour l'aspect genre dans la planification des projets et des demandes explicites ont été faites dans ce sens à certaines ONG tel que TST (ajout d'un atelier uniquement pour les femmes). La démarche n'est toutefois pas systématique. Un projet est entièrement consacré aux femmes, le centre Olame et un autre concerne majoritairement les femmes (projet ABC).
- Environnement : un projet lui est dédié en partie (projet du CNEM).
- Avec l'expérience, le service consolidation de la société à l'ambassade veille à ce que les projets prévoient un renforcement de l'équipe en comptabilité et/ou informatique. Le rapportage financier est en effet un point faible du suivi des projets dans le chef des ONG locales.
- **Conclusions et recommandations :**
 - Ne pas financer les équipes dirigeantes temps plein. Grand risque de double financement sur salaire, ce n'est pas réaliste en terme de temps consacré au projet (cf. salaire du coordinateur du projet ABC), et cela crée des situations de dépendance trop forte à l'égard de l'ambassade.
 - Insister sur la mise sur pied d'indicateurs d'impact et de méthodes de récolte d'informations.
 - Pour le reste, un programme de renforcement de capacités devrait permettre d'améliorer la gestion du cycle de projet (cf. propositions en infra).

Suivi de projets

- Difficultés du suivi : Etant donné l'éloignement de Bukavu, le suivi dans cette région s'avère nettement moins rapproché que sur Kinshasa. Les ong's s'en plaignent.
- Les visites de suivi sont très régulières dans le cas des projets de Kinshasa. Moins nombreuses dans le cas de l'Est (une fois l'an).
- Critères de versement de chaque tranche : le service a pris l'initiative de verser la tranche suivante déduits des dépenses non justifiées. Dans le cas où l'argent n'a pas été entièrement utilisé au terme du projet, il est permis, moyennant un avenant et l'accord de Bxl, une prolongation du projet dans le respect des objectifs initiaux. Certains dossiers à l'est doivent régulariser leur situation à cet égard (ABC, Olame).
- Suivi comptable et financier :
 - Mme Deligne s'occupe de la comptabilité générale du programme depuis son lancement. Depuis son intégration au service en 2004, elle assure également le suivi individuel des projets.
 - Les instructions de BXL en matière de justificatifs et de rapports financiers lui ont semblé peu claires les deux premières années.
 - Mme Deligne a donné de nombreuses formations en comptabilité aux gestionnaires de projets de Kin.
 - Elle a édité un guide de gestion comptable à destination des projets. Ce guide comptable, du reste fort bien fait, pallie à certaines lacunes dans les consignes envoyées notamment en terme de passation de marché et de sélection des auditeurs.
 - Elle envisage de faire des missions à l'est du pays pour assurer un suivi comptable plus rapproché (mais est ce son rôle ? problème d'efficacité).

- Aujourd'hui, il est demandé presque systématiquement (pas dans le cas d'ABC par exemple) un audit financier à la fin de chaque phase. 7 audits réalisés jusqu'à présent. L'ONG devrait en principe présenter trois soumissionnaires mais en pratique elle choisit l'auditeur, ce qui laisse une place à l'arbitraire. Ainsi le même auditeur a été professionnel envers l'UPEC mais a par contre laissé passer une surfacturation impressionnante avec la Ligue des Electeurs qui a valu à celle-ci une suspension d'un an de contrat et le limogeage du coupable (dossier à l'ambassade).
 - La vérification des justificatifs est assurée par Mr Mayemba, qui visite très régulièrement les projets de Kinshasa. Le lien entre la comptable et le chargé de suivi semble bien fonctionner ce qui n'aurait pas été le cas si le service comptable avait gardé la comptabilité du programme.
 - En outre, il est demandé par le service quand cela est jugé nécessaire, de prévoir dans la planification des séances de formations en comptabilité.
 - Néanmoins, le suivi comptable des projets est perçu comme insatisfaisant par le service. Il est ainsi fréquent que le tableau des dépenses ne corresponde pas aux livres de caisse et de banque. En revanche, les ONG perçoivent les exigences comptables de l'ambassade comme sévères mais reconnaissent dans de nombreux cas que cela participe finalement à un renforcement de capacité en matière de rigueur de gestion.
 - Mme De ligne édite un tableau financier récapitulatif fort bien fait qui n'est malheureusement pas envoyé de manière systématique vers BXL.
- **Qualité du rapportage des ONG :**
 - Si des rappels doivent être fait, le rapportage est vécu comme satisfaisant dans le cas des projets de Kinshasa. Il est par contre déploré des retards dans le cas des projets de Bukavu.
- **Renforcement de la cohérence entre les programmes durant le suivi :** l'attaché s'efforce de créer des ponts entre les ONG financés sur les différentes lignes budgétaires. La démarche n'est pas systématique ; elle se réalise plutôt au travers des rencontres et discussions. L'attaché suggère des idées de collaboration et plusieurs cas de collaboration ont déjà vu le jour, notamment entre des ONG de prévention des conflits et ONG de fin. dir. (UPEC et RCN par exemple).
- **Conclusions et recommandations**
 - Très bon lien entre comptabilité et suivi sur terrain ce qui n'aurait sans doute pas été le cas si la comptabilité avait été centralisée au service comptable de l'ambassade.
 - Guide comptable est à généraliser dans d'autres pays et à contractualiser avec les ONG.
 - Un deuxième attaché (à 1/3 ETP) pour le suivi à l'est est suggéré
 - Un comité de pilotage devrait être mis en place pour chaque projet comme cela avait été le cas pour ANES ;
 - La DGCD doit détailler d'avantage les procédures financières (notamment en passation de marché, en procédure de sélection d'auditeurs,...) ;

Finalisation et évaluation des projets

• Résultats globaux au niveau des ong's :

- Dans au moins 5 cas, on peut affirmer que les ONG concernées prennent de l'ampleur suite au financement, elles acquièrent légitimité et visibilité. Si le financement se concentre à 60 – 70 % dans des activités opérationnelles, le montant est si important par rapport aux financements précédents qu'on peut parler de core funding. En effet, les ONG ont connu une croissance grâce à ce financement. Le danger pour elles est de vivre maintenant une décroissance si le financement n'est pas renouvelé car elles n'ont pas su développer les capacités en recherche et diversification de fonds.
- Il y a en effet une faiblesse générale en capacités managériales, à savoir Capacités de gestion (gestion du personnel, gestion financière, planification stratégique, auto diagnostic,...)
 - Capacités par rapport aux nouvelles technologies de l'information (trouver l'information sur internet, excell, créer une newsletter,...)
 - Capacités à monter des partenariats complémentaires et pertinents ;
 - Capacités de mise en réseau ;
 - Capacités de formulation et de rédaction d'offres ;
 - Capacités d'apprentissage institutionnelles (comment éviter que le départ d'une personne entraîne une perte majeure pour l'organisation) ;

• Résultats au niveau des bénéficiaires :

- Si les projets sont toujours pertinents, on manque souvent d'indicateurs d'impact et de portée surtout dans les projets de sensibilisation de la population (UPEC, Ligue, radio Mandeleo, Cartec) et d'alphabétisation (ABC);
- Les projets de sensibilisation de la population (UPEC, Ligue, radio Mandeleo, Cartec) ont une portée très importante, surtout si l'on met leurs résultats côte à côte. On ne doute pas que ces projets ont réellement joué un rôle dans l'enrôlement massif de la population congolaise en vue des élections, même si il est impossible d'en dire la proportion.
- L'impact du projet Olame est directement palpable et de bonne portée. C'est le cas aussi de TST, bien que le projet soit nettement moins avancé et que l'organisation ne maîtrise pas tous les paramètres de réussite de la réinsertion. La réussite de celle-ci dépend en effet essentiellement des maîtres artisans. Projet à surveiller de près dans l'effectivité de son impact.
- Le projet ABC n'a rien mis en place au niveau de la gestion centrale pour suivre l'évolution de son impact et sa portée. Cette faute méthodologique est particulièrement dommageable pour un projet qui a du potentiel et est très pertinent.
- Le projet du CAFES est un cas délicat à évaluer en termes d'impact et de portée. Si il a atteint ses objectifs, il nous est impossible de dire l'impact sur les bénéficiaires indirectes, les enfants.

• Conclusions et recommandations :

- Pas encore de projets finalisés complètement même si certains ont atteint leur terme.
- Les évaluations finales sont à systématiser étant la taille importante des projets.
- L'auditeur de l'évaluation finale devrait être choisi par l'ambassade.
- Un comité de pilotage devrait accompagner l'évaluation finale.
- Etant donné (1) la faiblesse généralisée de la société civile en termes de capacités managériales (gestion de l'organisation et non plus spécifiquement celle de projets), et (2) que cette ligne a permis à bon nombre d'ONG de croître (UPEC, CNEM, CAFES, radio Maendeleo, les autres aussi mais dans une moindre mesure), nous constatons que l'aspect renforcement de capacités managériales, pour gérer cette croissance, n'a pas été assez développé dans la stratégie de fin. dir. En effet, le financement important de fin. dir. dans le total des financements des organisations (fin. dir. représente de 50% à 100% selon les organisations) et la croissance qu'il induit, créée, quand il prend fin, un lourd besoin de financement que les organisations ne savent pas combler (par manque de capacités managériales), risquant alors de décroître (cas UPEC et CAFES), voire de revenir à la situation d'avant fin. dir.
- Une autre démonstration de la faiblesse managériale de la société civile nous est donnée par le cas de la délégation européenne et plus spécifiquement de leur ligne « droits de l'homme » qui finance directement les ONG locales. L'enveloppe de 2005 s'y élevait à 645.000 euros. 57 projets ont été introduits suite à un appel à propositions diffusé sur le site de la délégation. 47 propositions n'ont pas passées le stade de sélection sur base de critères administratifs et d'éligibilité. Sur les 10 restants, seuls 3 ont été financés pour la moitié du budget. C'est dire comme la qualité des offres fut décevante et le besoin en renforcement de capacités important.
- Dès lors nous proposons :
 - De doter le service d'un budget entièrement dévolue au renforcement de capacités managériales (vision, mission, stratégie, gestion de personnel, capitalisation des savoirs faire, recherche de financement, remise d'offre, marketing, auto diagnostic, comment nouer des partenariats gagnants,...).
 - Celui-ci devrait se doter d'un mécanisme flexible qui permet à l'ONG de suivre un parcours ad hoc de renforcement de capacités. Elle devrait commencer par un diagnostic (réutilisable par l'ONG) qui permet de pointer les aspects de l'organisation à renforcer. Ensuite un programme serait mis sur pied pour l'ONG. Il pourrait être constitué d'un suivi technique par une ONG internationale ou mieux encore par des organisations congolaises qui ont les capacités de mettre en œuvre de tels programmes.
 - Des formations collectives sur des compétences managériales précises pourraient être organisées une fois par an au bénéfice des dirigeants des ONG financées sur fin. dir.

Contacts avec DGCD

- L'attaché reconnaît avoir reçu de Bruxelles quelques instructions sur la mise en œuvre du programme mais il reste avec une impression de flou notamment en ce qui concerne les procédures comptables qui ont mis deux ans à se stabiliser. Toutefois, cette absence de directives a permis une grande flexibilité dans la mise en œuvre du programme ce qui a été plutôt apprécié.
- On remarquera quelques manquements dans les procédures de Bruxelles :

- Aucune indication sur les procédures en cas de passation de marché selon la somme en jeu ;
 - Idem concernant la sélection des auditeurs ;
- Le service D2.3 a visité trois fois les projets fin. dir. situés à Kin. Les projets de l'Est n'ont jamais pu être visités. Ces missions avaient pour objet une évaluation des avancements des projets, ainsi que de se forger une idée générale de l'efficacité de la ligne budgétaire. Les résultats de ces visites ont été positifs et il fut reconnu à l'occasion de l'une d'entre elles, la charge de travail importante que la gestion de la ligne fin. dir. impliquait. Les visites étaient sanctionnées par des rapports sur lesquels Mr Lebrun ne manquait pas de réagir.
- Le rapportage de l'identification et de la sélection des partenaires est jugé comme très complet (à Bruxelles et à l'ambassade). Par contre, il est presque systématiquement en retard. Ainsi, à titre d'exemple, la suite du projet UPEC, particulièrement importante avec l'approche des élections, n'est pas arrivée dans les délais à Bruxelles. Pourquoi ? Les dossiers de financement arrivent eux-mêmes chez Mr Lebrun à la dernière limite. Comme ils sont rarement pleinement satisfaisants, les corrections demandées par le service ne peuvent être réalisées dans les délais imposés par la DGCD.
- Mr Lebrun affirme être au maximum de ses capacités de gestion, voir au-delà. Il reconnaît volontiers être très en retard au niveau de ses tâches de reporting vers BXL ; il préfère donner la priorité au suivi sur le terrain. Ainsi, et à titre d'exemple, au moment de notre visite à l'ambassade, des rapports et des consolidations de justificatifs pour plus de 1.070.000 euros attendaient la signature de Mr Lebrun, créant ainsi une inquiétude non nécessaire à Bxl.
- Cependant, Mr Lebrun regrette l'absence de réaction sur le premier et seul dossier avec justificatifs envoyé (CAFES).
- En tant qu'attaché contractuel, Mr Lebrun ne participe jamais aux journées des attachés.
- Aucun délai de versement n'est à regretter dans le cas de la RDC.

Valeur du programme en général

- **Selon le service**, les avantages de cette ligne budgétaire sont
 - La possibilité de mettre en œuvre une logique programmatique sur 3 ou 4 ans (possibilité rare en RDC) ;
 - Un financement important qui permet une autonomie de l'ONG durant la période du financement ;
 - Permet de passer un seuil de fragilité et d'affirmer des compétences dans des thématiques qui sont propres à l'ONG (évite l'opportunisme) ;
 - La possibilité de mieux connaître la société civile, de s'en rapprocher.
- **Pour les ONG locales :**
 - Idem pour les trois premières raisons citées par le service ;
 - La ligne répond à des besoins réels ;
 - Les ONG sont inquiètes quant à la prolongation de la ligne. Elles s'indignent du message qui leur serait envoyé implicitement si la ligne devait être coupée.

3.2. Les autres bailleurs

Délégation de l'Union Européenne

La délégation dispose d'une ligne budgétaire de financement directe des ONG locales dans le domaine des droits, thématique relativement proche de certaines de fin. dir. Cette ligne budgétaire propose des financements de 50.000 à 100.00 euros pour une durée de quelques mois à trois ans. Le financement est à hauteur maximum de 90% du budget. Cette ligne qui existe depuis 1999, s'adresse aux ONG qui travaillent directement avec les bénéficiaires. Elle ne finance que les activités opérationnelles. L'enveloppe de 2005 s'élevait à 645.000 euros. 57 projets ont été introduits suite à un appel à propositions diffusé sur le site de la délégation. 47 n'ont pas passé le stade de la conformité du dossier administratif. Sur les 10 restant, seuls 3 ont été financés pour la moitié du budget. C'est dire comme la qualité des offres fut décevante et le besoin en renforcement de capacités important. Le programme ne propose pas de logique programmatique. Une logique programmatique verra très vraisemblablement le jour avec la nouvelle ligne de renforcement de capacités (cf. infra).

L'identification se fait via le site de la délégation, par information aux bailleurs et par le bouche à oreille.

Le suivi des projets est jugé comme satisfaisant pour ceux de Kin. Un expert va être engagé pour le suivi des projets à l'est. Les projets intérieurs doivent se rendre régulièrement à la délégation pour un compte rendu. Un rapport annuel est exigé et des audits financiers ont lieu en fin de projet. Ceux-ci sont réalisés par les grands cabinets d'audits internationaux car la Commission exige des audits selon les standards européens de la profession.

La principale difficulté est la qualité et quantité des pièces justificatives.

La délégation s'apprête à créer une ligne de 4,5 millions d'euros spécifiquement destinée au renforcement des acteurs non étatiques.

3.3. Fiches de projets

ONG / Projet	Consortium ABC
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	Accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie
Type de financement (en %age)	100% Activités opérationnelles
Zones d'intervention	Sud Kivu
Contrat (dates)	Janvier 2004 à décembre 2006 (dates contractuelles car le projet aura besoin d'une prolongation)
Budget	449.788 euros
historique des activités	GALE a mené le projet ACK (150.000 euros, financement EC) : 1500 animateurs de cercles d'alphabétisation ont couvert le N et S Kivu. Ce projet collaborait avec le réseau alpha dont faisaient partie APP et ACD. Best a également eu un rôle. La méthode d'alphabétisation utilisée (la même que dans le présent projet) a fait largement ses preuves. La méthode demande un investissement de l'apprenant de 3 ans à raison de 4h/sem. Elle prend pour base la vie quotidienne et la gouvernance. L'impact est important ; « les femmes expriment leur point de vue en public et savent lire les écrits nécessaire à leur vie quotidienne ».
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariat, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité entre les partenaires (synergies possibles à dégager au travers du consortium) et avantage de départ : <ul style="list-style-type: none"> ○ GALE, ADC et PAA ont des zones d'intervention distinctes qui couvrent ensemble tout le sud Kivu ○ Best est spécialisé dans la création d'AGR ○ GALE a mené le projet d'alphabétisation conscientisante ACK et dispose au démarrage du projet d'une méthodologie éprouvée et d'une réseau de 500 animateurs qui suffit de remotiver. ○ ADC dispose de 7 centres d'éducation et de développement communautaires ○ PAA a accès à un réseau de paroisses ○ Le projet représente 3 confessions différentes et les laïques, en restant bien sûr ouverts à tous → bonne image. • Stabilité financière de chaque partenaire <ul style="list-style-type: none"> ○ GALE et Best sont diversifiés financièrement ○ PAA et ADC sont dépendants. Cependant les activités d'envergure reprennent avec ce projet et il est trop tôt pour porter un jugement à ce niveau • Organisation du consortium <ul style="list-style-type: none"> ○ Un comité de gestion a nommé un secrétaire permanent (un ETP logé chez GALE). Le comité de gestion se réunit en théorie une fois par mois pour définir les grandes orientations. En pratique, beaucoup moins. ○ Chaque organisation organise sa propre planification ○ Le secrétaire permanent reçoit l'état de besoins de chaque partenaire ; centralise les rapports d'activités des partenaires ; assure un suivi/contrôle trimestrielle
Identification et justification de la sélection par	Le projet est pertinent pour la ligne fin. dir. Projet intégré qui aborde l'alphabétisation de façon pratique et cohérente en y intégrant un pôle économique et une autre culturel et démocratique.

l'ambassade.	Bonne complémentarité entre les partenaires du consortium : trois se complète dans leur couverture géographique, un autre (BEST) assure le volet B (volet économique)
Objectifs principal et spécifiques	Voir cadre logique
Activités principales	Voir cadre logique PAS D'ACTIVITES DE RENFORCEMENT DES PARTENAIRE AU PROJET
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une étude sur l'état de lieux de l'analphabétisation au sud Kivu va être menée au mois d'avril 2006, càd à la fin de la deuxième phase si on se tient à la convention. Pourquoi si tard ? ▪ La planification s'est faite sur une année qui devrait en théorie se répéter trois fois. Si la réalité du projet présente une certaine cyclicité, il est certaines activités qui n'ont lieu que certaines années. Cette planification que nous qualifierons d'artificielle entraîne des difficultés pour lier activités planifiés, activités réalisées, budget et dépenses. Ainsi des décaissements ont dû être réalisés en phase I car les activités y étaient planifiées. Cependant, dans les faits, ces activités (concernent essentiellement volet B et C) seront réalisées plus tard (phase II ou III) et l'argent décaissé dort par conséquent dans une caisse... Une meilleure planification aurait permis d'éviter ces artifices de gestion. ▪ Planification trop ambitieuse pour le volet B dont on observe un glissement d'objectif des AGR vers des activités qui permettent de couvrir les petits frais d'exploitation des cercles d'alphabétisation. Le volet B n'a pas non plus tenu compte de ce qu'allait devenir l'argent des microcrédits une fois ceux-ci remboursés (sommes toutefois faibles). ▪ En outre on comprends mal d'avoir intégrer la gestion d'un fonds de micro crédit, alors que les organismes de micro crédit ne manquent pas. Des partenariats à ce niveau eut été plus utiles. ▪ Absence d'IOV pour l'impact, la portée et la durabilité des résultats sur les apprenants.
Intégration du genre, de l'environnement	Le genre est extrêmement présent dans ce projet. Les femmes sont particulièrement présentes dans les activités d'alphabétisation avec des taux proche des 80%.
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Volet A : 1158 animateurs en fonction en juillet 2005. Pas de chiffres réels sur les apprenants mais que des extrapolations (chaque animateurs pourraient encadrer un groupe de 20). C'est d'autant dommage que des possibilités réelles de faire remonter l'information existent (et sont d'ailleurs exploitées par PAA, mais pas les autres partenaires !). Pourquoi ne pas avoir prévu une petite motivation financière pour les animateurs ? C'est finalement eux dont dépendent les résultats !) • Volet B : 4 activités (deux cantines, un bateau, un local de stockage communautaire) • Volet C : 3 pôles culturels achevés, 4 en cours. A ce stade (1/2/2006) on devrait être entre 10 et 12 achevés. • Le projet n'a pas réussi à dégagé toutes les synergies possibles entre les acteurs. On reste avec l'impression de trois projets identiques dans trois zones distinctes, chapeautés par une action transversale de génération d'AGR.
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe cible : en 2000, le diocèse de Bukavu (1/3 de la pop. Du sud Kivu d'après les chiffres du l'enrôlement) a déterminé les adultes analphabète à 74.000.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet présente des garanties de durabilité en ce qui concerne les pôles culturels, les cercles d'alphabétisation et le volet B. A contrôler. • Point ++ : PAA et surtout ADC ont repris grâce à ce projet le contact avec

	leur apprenants. Pour ADC il s'agit d'un vrai redémarrage.
Gestion & suivi projet (<i>activités, financier et qualité du rapportage</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Le système de gestion et de suivi est trop décentralisé chez les partenaires ce qui permet difficilement de consolider. Un retard important s'est marqué pour le volet B et la construction des pôles culturels. Si ces retards peuvent trouver une justification (perte d'un économiste et recrutement d'un caissier inexpérimenté au Best), une meilleure planification et une planification centralisée auraient sans doute permis de réduire les délais, voire de les prévenir.
Audits externes réalisés ?	Aucun audit financier n'est prévu Une évaluation de fin de projet est prévue
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (<i>quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 3 visites de l'attaché ressenti comme très utiles Toutefois, ils regrettent la surcharge de l'ambassade (ressentent des temps de réaction en communication fort longs) Aimeraient un suivi plus rapproché Ils estiment avoir reçu le guide administratif et financier trop tard. Apprécient fortement la possibilité de mener ce projet d'envergure, qui aura permis à certains de relancer leurs activités (ADC), de reprendre contact avec leur base (PAA), de développer leur réseau d'animateurs (GALE), ou d'acquérir une expérience supplémentaire en AGR (Best).
Remarques de DGCD /ambas.	Inquiet des retards pris. Une mission est prévue en fév. 2006.
Avenir	ND
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Projet très pertinent mais planification à revoir (plus réaliste) et organisation du suivi caduque.</p> <p>Actions urgentes suggérées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Refaire une planification et une budgétisation qui correspondent à la réalité du projet ; Etablir des indicateurs d'impact aux niveaux des apprenants Créer de outils de gestion (chronogramme à un an) qui permettent une synchronisation et un suivi centralisé des actions afin d'éviter que chacun de ne travaille dans son coin (centraliser la planification avant de la décentraliser); Créer des procédures standardisées de remonté de l'information (tel que cela se fait pour une des ong) afin de consolider les nouveaux indicateurs d'impact ; Diminuer formellement la fréquence de rencontre du comité de gestion (une fois tous les trois mois) et augmenter le rôle de suivi/contrôle/rapportage du secrétaire permanent. C'est d'autant plus faisable qu'il est financé à temps plein par le projet et que la gestion actuelle est loin, très loin de demander un temps pleins. Régulariser la situation des dates de début et fin de chaque phase où une confusion s'est installée ; Si possible, dégager des fonds pour mettre en place des activités de renforcement de capacités en priorité de ADC et de PAA. Prévoir des audits financiers en fin de phase ; Nous suggérons en outre une évaluation globale à mi parcours.
ONG / Projet	Centre Africain de Formation Supérieure des Educateurs Sociaux : ANES CONGO, ex AZEJI
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	Le projet peut être classé dans le secteur « enfants nécessitant des mesures spéciales de protection ».

Type de financement (en %age)	Essentiellement du Core funding
Zones d'intervention	Ville de Kinshasa (principalement) et dans le reste du pays.
Contrat (dates)	15/7/2002 : signature de la convention Durée : 3 ans 1/10/2002 -31/9/2005
Budget	496.078 EUR
Objectif principal	Contribuer à l'amélioration de la réinsertion des enfants nécessitant des mesures spéciales de protection par le renforcement des compétences professionnelles des intervenants sociaux dans la ville de Kinshasa et dans le reste du pays.
Objectifs spécifiques	1. renforcer les capacités d'intervention du CAFES en matière des éducateurs sociaux, 2. renforcer les capacités d'intervention des institutions socio-éducatives et d'accueil des enfants nécessitant des mesures spéciales de protection, 3. développer et renforcer les possibilités d'auto-financement des éducateurs sociaux.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Travaux de finition des locaux existants, construction de latrines et de 4 salles de formation ; 2. Renforcement de l'unité documentaire ; 3. Formation de 543 éducateurs sociaux ; 4. Organisation de 12 journées d'études, colloques, séminaires et conférences-débats sur les thèmes de sorcellerie, SIDA , pauvreté, toxicomanie, enfants de la rue, affectés par les conflits armés, soldats,... ; 5. Relance de la publication et diffusion de la Revue Africaine des Recherches sur l'Enfant ; 6. Supervision, suivi et accompagnement des éducateurs stagiaires et des institutions éducatives.
historique des activités	ANES, ex AZEJI est une asbl qui, au moment de l'introduction de la demande de financement du projet, avait une expérience de 10 ans dans le domaine de formation des éducateurs sociaux. Son travail était reconnu et bénéficiait d'un partenariat diversifié. Le centre était opérationnel mais avec de faibles moyens financiers et des conditions de travail difficiles.
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> - 8 locaux réhabilités, 4 salles de formation et latrine construites (réalisé) - une bibliothèque équipée en mobiliers et ouvrages scientifiques (quantité et qualité non précisée au point qu'il est difficile d'apprécier le niveau d'atteinte ce résultat, les ouvrages disponibles à ce jour pouvant être qualifiés comme insuffisants); - équipe pédagogique du CAFES renforcée en nombre et en compétences (le type et l'importance de la formation n'était pas précisée dans la planification au point que l'on peut difficile dire que la qualité de l'équipe est le fait du projet ou des formations initiales acquises) ; - 273 éducateurs sociaux sont formés en formation initiale (réalisé et même dépassé) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - 270 éducateurs sociaux sont formés (en formation continue) : réalisé et même dépassé ; - capacités d'intervention des opérateurs sociaux renforcés (structuration, mise en place des outils, réinsertion stagiaires, supervision technique et évaluation...) : non atteint. C'est dommage que l'attention sur ce volet ait été faible, en réalité à cause d'une sous estimation du travail nécessaire pour l'atteinte de cet objectif. La planification a mis plus d'accent sur le renforcement du Centre de formation que sur le suivi et le renforcement institutionnel des ONG et structures bénéficiaires. La Cafes aurait dû créer ainsi un réseau des éducateurs sociaux de la capitale et de la République. - Résultats sur les bénéficiaires finaux : un éducateur s'occupe complètement de 15 dossiers d'enfants par an. Si 70% des éducateurs formés ont trouvé un emploi suite à la formation, on peut supposer 0,7*540*15 dossier/an, soit 5670 dossiers sont traités de manière plus adéquate.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<p>Personnel compétent, stable et maîtrisant le domaine spécifique de la formation des éducateurs sociaux. Forte stabilité. 13 personnes à temps plein, 35 formateurs vacataires et 20 formateurs encadreurs des stagiaires (personnel référant)</p> <p>Revenu : minerval étudiants (20.000\$/an), financement direct coop (+150.000\$/an) et autres bailleurs (20.000\$). Fin. dir. apparaît donc comme un financement vital</p>
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<p>L'ambassade avait jugé pertinent le projet et rencontrant plusieurs priorités du cadre stratégique de la ligne consolidation de la société, permettant d'améliorer le travail social au bénéfice des enfants nécessitant des mesures de protection, enfants de la rue, enfants en conflit avec la loi, etc., et de renforcer les capacités des organisations locales, au-delà du seul partenaire CAFES.</p> <p>Les résultats atteints, à savoir le nombre des éducateurs formés et le travail actuel de ces derniers confirment que l'identification était bien menée.</p>
Qualité de la planification	<p>La planification a été basée sur un bon cadre logique. Cependant ce dernier n'a pas repris l'objectif n°3 pourtant signalé dans le projet ni les activités et résultats attendus relativement à l'auto-financement des éducateurs sociaux et même du Centre.</p> <p>La non prise en compte de cette dimension constitue ce jour le problème principal du CAFES.</p>
Intégration du genre, de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - la réalisation a tenu compte du Genre.
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Les associations bénéficiaires indirects se disent avoir amélioré la méthodologie de prise en charge des enfants en situation particulièrement difficile. - Les individus, bénéficiaires isolés, disent avoir acquis des connaissances, qui permettent de se positionner dans leur travail ; 70% des finalistes sont embauchés.
Durabilité	<p>La durabilité du CAFES et de la formation d'éducateurs sociaux dépend de la capacité future de l'Etat congolais à financer l'enseignement formel et à asseoir une politique sociale durable.</p> <p>En attendant, faute de financement transitoire, le CAFES risque de se voir décapitaliser et revenir à sa situation d'avant 2002.</p>

	<p>Une nouvelle planification financière, intégrant minerval des étudiants (150\$/an /étudiant recouvrable à moins de 60%) et consultances suivant la pire des hypothèses sur les subsides du programme direct s'impose.</p> <p>CAFES a l'ambition d'ouvrir une extension, spécialement à l'Est, voire de faire de son programme un programme régional. Ces idées nobles demandent que des bailleurs sérieux s'engagent sur le long terme.</p>
Gestion & suivi projet	Le projet a fait l'objet d'un suivi régulier par l'ambassade.
Audits externes réalisés ?	Final attendu.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	Très bonne appréciation Premier projet de l'ambassade qui a été très bien suivi.
Remarques de DGCD /ambas.	Rien à signaler
Avenir, danger, Remarques	Projet fini sans nouveau financement Danger de diminution de la qualité et de décapitalisation de l'organisation
Conclusion	Le CAFES devrait imaginer un projet plutôt d'appui aux centres d'encadrement des enfants en situation particulièrement difficiles au vu des réticences, prévisibles, des bailleurs à financer l'enseignement formel. Aussi, la consultance et les études dans ce domaine, dont le CAFES est réellement le leader dans le pays et même dans la région de l'Afrique centrale, devraient faire l'objet d'une attention particulière.

ONG / Projet	CENCO (département Coordination des Actions pour la Réussite de la Transition de l'Eglise Catholique - CARFTEC) / Programme d'éducation civique et électorale de la Conférence Episcopale Nationale du Congo
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	Accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie
Type de financement (en %age)	Activités opérationnelles
Zones d'intervention	National
Contrat (dates)	Janvier 2006 à juillet 2006, prolongé jusqu'en décembre 2006
Budget	409.00 euros
historique des activités	<p>LA CARTEC est un département de la commission Justice et Paix de la Conférence Episcopale Nationale du Congo créé en avril 2004 pour assurer l'éducation des populations à l'importance démocratique de la phase de transition.</p> <p>De mai à décembre 2004, une première campagne de sensibilisation des leaders d'opinion avait été menée au niveau des 47 diocèses. 4500 personnes sensibilisées (religieux, laïcs, directeurs d'ongs). Création d'antennes CARTEC dans chacun des diocèses. Création et diffusion (4000 exemplaires) de matériels pédagogiques qui deviendra l'embryon du matériel produit avec fin. dir.</p>
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Equipe : celle-ci est composée essentiellement d'un directeur, d'un financier, d'un responsable de communication, et d'un coordinateur. Ils sont là depuis le démarrage de la CARTEC et semblent avoir une maîtrise des matières traitées, un sérieux indéniable, une grande motivation et beaucoup d'engagement pour ce travail. Par contre, aucun n'avait

<i>claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariats, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité)</i>	<p>d'expérience dans l'exécution de projets selon les CL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'avantage de la structure pour mener un tel projet est évidemment l'accès au réseau des diocèses et des paroisses à travers tout le pays. Seul l'église en RDC pouvait prétendre mener cette action de sensibilisation en un temps aussi limité. • L'église est indépendante au niveau des financements. De plus la CARTEC a de nombreux autres financements bien que plus restreints que ceux de la coop belge.
<p>Identification et justification de la sélection par l'ambassade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la sensibilisation à un moment où personne n'avait encore lancé de campagne nationale d'envergure. La CEI (Commission électorale indépendante) n'avait par exemple encore rien entrepris malgré les 3 millions d'euros de la communauté internationale destinés à cet effet. • Avantage comparatif des réseaux catholiques pour mener l'action • Avait déjà entamé un travail (cf historique)
<p>Objectifs principal et spécifiques</p>	<p>OP : Contribuer au succès de la période de transition en RDC qui doit aboutir à la tenue d'élections libres, démocratiques et transparentes.</p> <p>OS 1: Former 500 formateurs diocésains qui formeront à leur tour 50000 animateurs locaux pour sensibiliser et impliquer les populations + impression de 50000 kits.</p> <p>OS 2 : Contribuer à la participation effective des femmes aux étapes qui doivent mener aux élections libres.</p> <p>OS 3 : Amener la population à s'impliquer dans la transition.</p>
<p>Activités principales (inclus les renforcements de capacités)</p>	<p>Formation en cascade avec un gros aspect logistique</p> <p>Pas d'activités de renforcement de capacités.</p>
<p>Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Basée sur l'expérience antérieure. • Mauvaise planification qui a causé de gros retards dans l'exécution. Ces retards s'expliquent par le fait que personne n'avait menée une telle campagne en RDC. Ainsi, la CARTEC connut les difficultés pour faire descendre l'information et le matériel des diocèses vers les paroisses reculées ; des zones en insécurité ; du transport qui a coûté beaucoup plus cher et pris plus de temps que prévu et de temps d'impression plus longs.
<p>Intégration du genre, de l'environnement</p>	<p>OS 2 (genre) en parle spécifiquement.</p>
<p>Résultats du projet, portée et impact du projet (conformité par rapport au CL, difficultés rencontrées, nombre de bénéficiaires présents et à venir, changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si les objectifs de formations de formateurs et d'animateurs ont été largement atteints, la CARTEC ignore l'impact de l'action sur les bénéficiaires. Aucune mesure d'impact n'a été mise en place. • La CEI reconnaît le travail de la CARTEC tant pour ses manuels de sensibilisation que pour avoir ouvert les chemins vers les coins les plus reculés de RDC. • Difficultés rencontrées : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas prévu de renforcement institutionnel des antennes CARTEC locales ce qui laisse un paramètre aléatoire à l'obtention de l'impact. ○ Même remarque pour les animateurs qui ne sont pas rétribués

<i> dans la vie des bénéficiaires et changements structurels dans la société, impact sur l'ONG)</i>	
Bénéf., groupe cible <i>(identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)</i>	ND
Durabilité <i>(continuation de l'impact après le projet, viabilité organisationnelle pour l'ONG, effet multiplicateur des activités)</i>	Les kits ont été distribués, les animateurs sont formés, ils peuvent rééditer le travail de sensibilisation a tout moment. Les kits vont pouvoir être en partie réutilisés pour la prochaine période de sensibilisation (février – juin 2006)
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	ND.
Audits externes réalisés ?	En attente de l'évaluation finale
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	Plusieurs rencontres ont eu lieu avant la signature du contrat afin d'obtenir un projet clair et précis. Le service a effectué plusieurs visites et s'est renseigné sur la dispersion du matériel via son propre réseau.
Remarques de DGCD /ambas.	<ul style="list-style-type: none"> • Projet tout à fait exceptionnel dans le cadre de cette ligne dû à l'extrême nécessité de sensibiliser la population au processus électoral. L'ambassade aurait préféré un projet plus long et plus complet en 4 phases (enrôlement, référendum, préélectoral, postélectoral) • Mauvaise planification qui a causé des retards importants dans l'exécution du projet entraînant une prolongation. Heureusement pour l'efficacité du projet, les élections ont été reportées... • Bonne visibilité du projet.
Avenir	La CARTEC a demandé une prolongation du projet pour la phase pré électoral dans prévention des conflits, ce qui est pertinent pour ne pas rompre la dynamique de sensibilisation de la population et éclaircir certains flous dans le chef de la population autour des élections
Conclusion et remarques supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Projet pertinent en cette période de fin de transition ; • Inciter la CARTEC à mettre en place des indicateurs d'impact. • Améliorer globalement les capacités de l'équipe en planification.

ONG / Projet	Centre Olame Appui à l'accompagnement des femmes traumatisées au Sud-Kivu
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	Personnes nécessitant des mesures spéciales de protection
Type de financement (en %age)	- Core funding - Activités opérationnelles
Zones d'intervention	Archidiocèse de Bukavu (2/3 population province Sud Kivu mais moins du 1/3 de la superficie)
Contrat (dates)	Date de convention : 2/1/2004 Durée : 2/1/2004 au 1/01/2006 : 24 mois Non exécuté totalement : demande prolongation de 9 mois
Budget	155.648 Euros
Historique	Le Centre Olame est actif dans l'Archidiocèse de Bukavu (2.000.000 hab) depuis 1959. Il s'est beaucoup investi, au profit de la femme et de la famille, dans les axes d'activités ci-après : <ul style="list-style-type: none"> - Création et coordination des foyers sociaux (1959-1969) ; - Centre d'Animation Sociale Rurale (1970-1979) ; - Actions orientées vers l'animation au développement (1980-1989) : formation sur la conservation et la protection du sol, l'agriculture et l'élevage, l'appui aux métiers féminins, amélioration de l'alimentation ; - Renforcement des capacités économiques de la femme et formation à la gestion, à la démocratie, aux droits et leadership féminin (1990-1999) ; - Appui à la femme et à la famille face aux défis des guerres en RDC : actions de lobbying pour la paix, lutte contre la pauvreté (micro-crédit), prise en charge psycho-médicale des femmes victimes de violence depuis 2000.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariats, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité</i>)	La stratégie : via un réseau des femmes leaders des communautés locales, formées et sensibilisées à la cause féminine, apporter le premier appui minimum à la réhabilitation psychologique et économique à la femme victime des violences sexuelles (accompagnement psychologique, premiers soins médicaux, hébergement curatif, petite aide économique à la réinsertion). Le projet est exécuté par un service autonome dit « Service d'Ecoute et d'Aide aux Femmes Traumatisées »(SEAFET) Personnel : 7 unités à temps plein + mi-temps de la Directrice du Centre et du comptable. Personnel stable et imprégné du travail social. Cependant travail épuisant au vu de sa complexité et donc exige une attention particulière en termes de renforcement du personnel (psychologique, technique et physique). Revenus : Le SEAFET (département d'aide à la femme victime des violences sexuelles) bénéficie des financements de CORDAID et de la ligne directe Ambassade de Belgique. L'apport du financement belge représente 47%. Il existe aussi des appuis ponctuels sous forme de micro-projets d'autres bailleurs. Le SEAFET n'aura pas de problème de financement après fin. dir. Dans la mesure où son travail débouche sur un impact réel et visible, les financeront arriveront d'eux-mêmes.
Identification et justification de la sélection par	Projet a été introduit en fin 2002 à la demande de la section de la coopération belge qui venait de visiter le Centre Olame et les femmes traumatisées.

l'ambassade.	Le projet a fait l'objet de plusieurs réaménagements par l'attaché avant de l'accepter une année après (fin 2003).
Objectifs spécifiques	O.S.1 : Réhabiliter les femmes traumatisées par l'actualisation de leurs forces O.S.2 : Assurer la réinsertion sociale des femmes détraumatisées O.S.3 : Renforcer les capacités d'intervention du service SEAFET
Activités principales (inclus les renforcements de capacités)	Voir dossier projets Activités de renforcement de capacités : une formation/accompagnement du comptable. Pour le reste, néant, le personnel est surchargé par le travail opérationnel. La charge de travail est imprévisible et à tendance à s'alourdir d'année en année (cf. ci dessous)
Qualité de la planification	Difficultés d'évaluer ex ante la charge de travail dû au caractère quelque peu imprévisible de l'ampleur du phénomène. Pas d'étude menée pour établir la planification, ce qui a eu pour conséquence que des activités de micro crédit s'avère inutile étant donné le contexte d'insécurité des zones rurales.
Intégration du genre, de l'environnement	Activité spécifiquement de femmes tant au niveau des bénéficiaires que des animateurs.
Résultats du projet, portée et impact du projet	<u>Résultats</u> Nombres de femmes reçues et appuyées : 2002 : 450 2003 : 1265 2004 : 1791 2005 : 1251 Comme <u>obstacles</u> on a rencontré <ul style="list-style-type: none"> - l'inaccessibilité physique des zones de violences continues ; - la réinsertion difficile des femmes détraumatisées (persistance des bandes armées, tissu économique non rétabli,...) ; - non prise en compte des traumatismes subis par les autres membres de la famille (les maris et les enfants surtout s'ils sont devenus orphelins ; le Centre rapporte que sur les 1251 femmes reçues en 2005, 151 maris avaient été tués) ; - délai important entre la remise du projet et son acceptation par l'ambassade qui a rendu quelques activités caduques car déjà réalisées sur un autre financement ; - délais de réponse de l'ambassade jugés comme handicapant ; - non exécution du volet micro crédit lié à la réinsertion sociale au motif que cette action n'est pas adaptée à cause de l'insécurité. <p>Les indicateurs d'<u>impact</u> étaient moins nombreux voire non fixés dans le cadre logique au point qu'il est difficile de dire si l'objectif a été atteint. Il y aurait 40.000 à 60.000 femmes victimes dans l'Est de la R.D.C (presque le 1/3 de ce chiffre au Sud-Kivu, zone d'intervention du centre Olame). Le projet a donc une bonne portée et un impact certain.</p>
Bénéf., groupe cible	Le temps imparti à cette mission n'a pas permis de rencontrer les bénéficiaires qui sont loin du centre (attendre l'évaluation du projet).
Durabilité	Le Centre Olame considère le projet comme de l'urgence humanitaire et espère que la fin de la guerre formelle et les élections en vue permettront de mettre hors d'état de nuire les bandes armées, spécialement les

	<p>FDLR,Rasta,etc.</p> <p>Il sera alors possible de revenir sur le travail traditionnel du développement durable en faveur de la femme en intégrant les femmes les plus vulnérables ou plus vulnérabilisées par la guerre.</p> <p>Le centre et plus particulièrement le service devraient entamer vers septembre 2006, un travail de réflexion sur son devenir maintenant que les cas de viols devraient diminuer.</p>
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	<p>Il y a des soldes important en fin de projet dus à des activités non exécutés (micro crédit, et certaines activités de formation). Cela est dû au surcroit de travail non prévisible. Une demande de prolongement est en cours d'élaboration (nouveau planning financier et d'activités).</p> <p>Le premier rapport a été produit suivi d'un audit. Le second est en cours d'élaboration. La comptabilité est informatisée mais ne permet pas encore un suivi budgétaire en temps réel alors qu'il y a 8 lignes de financements différents, ni de produire le rapport annuel rapidement (rapport 2005 non encore disponible au 3.2.2006)</p>
Audits externes réalisés ?	Oui, un.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	<p>Prise de décision de financement lente face à un projet plutôt d'urgence</p> <p>Suivi jugé insuffisant et temps de réponse vécu comme trop important.</p>
Avenir	Une planification stratégique approfondie avec l'appui des personnes extérieures est indiquée.
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Le projet est pertinent et a atteint les objectifs de façon partielle.</p> <p>Une évaluation s'impose de manière à envisager la reformulation des actions 2007-2009.</p> <p>En attendant, le budget non consommé peut servir de continuation des activités pour l'année 2006.</p>

ONG / Projet	Centre National d'Education Mésologique : CNEM/Débout Congo / Programme 2005-2008 d'appui aux actions de gouvernance environnementale et de sécurité alimentaire dans la commune urbano-rurale de Kimbaseke
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	<p>Le projet ne s'inscrit pas de façon nette dans les 6 secteurs concernés par le programme financement.</p> <p>Il peut toutefois être classé dans le secteur « renforcement du mouvement associatif ».</p> <p>En effet, il s'agit du secteur : « développement communautaire et renforcement du tissu associatif autour de problèmes concrets de sécurité alimentaire et de protection de l'environnement ».</p>
Type de financement (en %age)	<ul style="list-style-type: none"> - Core funding : 10% - Activités opérationnelles : 35% - Renforcement de capacités de l'ONG : 55%
Zones d'intervention	Province -Ville de Kinshasa Commune (urbano-rurale) de Kimbanseke
Contrat (dates)	25.11.2004 : signature de la convention

	01.01.2005 : début des activités Durée : 4 ans
Budget	523.493 EUR
Objectif principal	Contribuer à la participation à la gouvernance environnementale et au renforcement du pouvoir économique des familles de la commune de Kimbanseke par l'amélioration de leurs conditions d'existence
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître le rôle des familles de Noyaux d'Actions Citoyennes (NAC) dans les actions de protection de l'environnement en vue de l'amélioration de la qualité de l'habitat et de la gouvernance locale. - Accompagner et appuyer les familles de NAC dans la rentabilisation de leurs activités génératrices de revenus axées sur la sécurité alimentaire pour un renforcement de leur pouvoir économique.
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place d'une pépinière de diffusion à la ferme-école pour la production d'essences agroforestières et d'arbres fruitiers ; 2. Accompagnement des agriculteurs pour la diffusion d'essences agro forestières et d'arbres fruitiers ; 3. Reboisement de 8 sites maraîchers dans les vallées où travaillent les membres des NAC ; 4. Implication de la population dans la lutte anti-érosive dans 8 sites de la commune de Kimbanseke ; 5. Organisation de campagnes de sensibilisation de la population sur les actions de lutte contre l'insalubrité et mise en place d'un mécanisme de gestion des déchets dans 6 marchés de la commune ; 6. captage de 6 sources d'eau dans la commune ; 7. vulgarisation des jardins, élevages parcellaires et mise à disposition d'intrants de qualité par un système pérenne de métayage ; 8. structuration des organisations des producteurs à la base. <p>N.B l'activité renforcement des capacités de l'ONG n'est pas expressément prévue à part pour le comptable</p>
historique des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Avant le financement, le CNEM disposait déjà d'une bonne expérience de travail avec des organisations à la base dites « Noyaux d'Actions Citoyennes » (NAC) qu'il avait créés et structurés grâce à la contribution locale et à des micro projets, y compris un MIP de la coopération belge ; - Au moment du financement direct, l'ONG était entrain d'achever un projet d'éducation civique financée par Solidarité socialiste ; - Les activités spécifiques à ce projet n'ont commencé qu'en janvier 2005
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<p>La stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sensibiliser la population au développement participatif - accroître les revenus des familles bénéficiaires <p>Personnel :</p> <p>20 agents dont 9 ouvriers agricoles, stabilité élevée à ce jour sauf un seul (le premier responsable de programme) parti vers une organisation internationale payant mieux. Qualité managériale élevée : le Directeur formé et expérimenté, le chef de programme est un ancien de l'ONG Prefed, la responsable des finances a le niveau requis et a suivi des formations en cours d'emploi, maîtrise à priori les outils de gestion (un audit externe des comptes est en cours), le responsable agricole habitué aux techniques de développement rural.</p>

	<p>L'organigramme est à restructurer de manière à rendre visible le Chargé de programme en tant que deuxième personnalité de l'organisation.</p> <p>Réseau : l'ONG dans sa dimension de production agricole et animale n'est pas encore ancrée dans un réseau d'ONG similaires, ne fût ce que pour l'aspect encadrement technique. Cependant elle est bien plutôt intégrée dans le Réseau sur la Gouvernance locale et société civile.</p> <p>CNEM est bien encré dans le réseau « belge » : Solidarité socialiste, RCN, CTB et obtient souvent des missions de consultance auprès de grosses organisations internationales (Unicef, Banque Mondiale, etc.).</p> <p>Revenu :</p> <p>Par le passé, l'ONG a fourni un effort d'autofinancement et de contribution locale. L'importance du budget actuel rend cette part traditionnelle faible. Les recettes sur consultance et celles réalisées sur les outputs de la ferme existent et pourront augmenter progressivement.</p> <p>Taille de l'ONG :</p> <p>Le financement direct a rendu CNEM une grande progression tant en investissement, en activités qu'en personnel et donc une grande visibilité. La visibilité de son plaidoyer est aussi réelle même au niveau des instances politiques de la commune et de la capitale. Le niveau de notoriété rapidement acquis doit absolument se traduire par l'accroissement des activités à la base, spécialement de la production animale et végétale. Les indicateurs fixés en 2^{ème} année doivent être réalisés et même être dépassés au vu du niveau d'attente véhiculé à ce jour.</p>
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	La sélection de cette ONG par l'ambassade est fondée. La volonté de la hisser à un niveau de taille compatible au défi à relever dans cette contrée urbano rurale fort surpeuplée de la Capitale nous paraît être une bonne stratégie, évitant ainsi une dispersion des moyens.
Qualité de la planification	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du contexte bien appréhendée - Identification des problèmes bien menées grâce à l'étude sur la pauvreté dans la commune - Identification claire des bénéficiaires (NAC), aujourd'hui au nombre de 30 - Cadre logique bien fait mais nombre d'activités fort ambitieux en 4 ans.
Intégration du genre, de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration du Genre dans les NAC et à travers les bénéficiaires naturels de la plupart des activités (production maraichère, la question du bois de chauffe et l'environnement durable). Les femmes sont les premières bénéficiaires à 75%. - Prise en compte explicite de la question de l'environnement dans ces zones constituant la ceinture verte (fort menacée) de la capitale et exposée à la déforestation.
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p>A la fin de la première année, il est tôt d'écrire cette section.</p> <p>Résultats :</p> <p>Les bases des activités de production et de vulgarisation intense sont réunies. Les investissements prévus sont réalisés ou en voie d'être achevés (bâtiments, dépôts, acquisition du matériel roulant), le personnel a été recruté et est opérationnel, 5 ha d'arbres fruitiers sont emblavés, 8 étangs piscicoles, pépinières en cours, premiers arbres distribués, début du crédit porc, début de production agricole (mais rendement encore faible), quelques arbres distribués sont visibles sur des parcelles des bénéficiaires...</p> <p>En une année le projet a pris de l'envol. Le rapport narratif et financier de la première année sera déposé dans moins de deux semaines</p>

	<p>Comme <u>difficultés</u> on a rencontré :</p> <ul style="list-style-type: none"> - terrain d'exploitation fort éloigné de la route principale - sol pauvre et donc à très faible rendement agricole - encadrement difficile de stagiaires (de quartiers et des établissements d'enseignement formel) de plus en plus nombreux - Les indicateurs d'<u>impact</u> (à voir dans un an).
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - les NAC ont été impliqués dans les projets - le projet vient véritablement d'être implanté et les bénéficiaires directs ne peuvent être évalués que dans 6 à 12 mois
Durabilité	Rien à signaler à ce niveau d'exécution ; les effets d'entraînement devraient être importants à la fin du projet
Gestion & suivi projet	Premier rapport annuel attendu avant la fin de janvier. Le draft existe. Bonne tenue comptable
Audits externes réalisés ?	Audit financier première phase en cours
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	<p>L'ambassade a visité 7 fois l'ONG. Mr Le Brun a été particulièrement attentif à ce projet.</p> <p>Il reste cependant que l'ambassade n'a pas forcément les compétences (et même le temps) dans le suivi très technique (agricole, vétérinaire et environnemental) qu'exige ce projet dans cette région dont le rendement agricole n'est pas de meilleur.</p>
Remarques de DGCD /ambas.	CNEM doit se préserver déverser dans l'expérimentation et trouver par conséquent rapidement les cultures dont il s'agit de faire la promotion compte tenu des conditions
Avenir, Danger, Remarques	<p>Projet de grande valeur dans la dynamique de la sécurité alimentaire à Kinshasa et spécialement des communes pauvres comme Kimbanseke et l'intégration de l'éducation citoyenne aux problèmes communautaires.</p> <p>Projet fort assis sur un homme orchestre qu'est le Directeur. A la fois un atout au vu de son engagement et dynamise actuel et un danger au cas où il ne réalisait pas toute de suite son idéal sur le développement endogène et sa vision du développement durable dont il fait, avec raison, la sauvegarde de l'environnement une composante importante.</p>
Conclusion	<p>Ce projet peut réussir les objectifs fixés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - que la motivation de l'initiateur ne s'estompe pas - que le suivi de la coopération se poursuit, <p>Il serait indiqué d'appuyer par une expertise technique</p>

ONG / Projet	LIGUE DES ELECTEURS « Appui au programme 2003-2005 : Paix, Démocratie et Elections »
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	<ol style="list-style-type: none"> 1. dialogue inter congolais, paix civile et instauration de la démocratie 2. accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie 3. Justice, défense et protection des droits humains
Type de financement (en %age)	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement : 15% - Fonctionnement : 13% - Personnel : 7% - Activités : 56% - Renforcement de capacités de l'ONG
Zones d'intervention	Kinshasa et les 10 provinces de la R.D.C.

Contrat (dates)	Date du contrat : 5/8/2003 Période couverte : 3 ans , soit du 1/8/2003 au 31/07/05 Retard dû à une suspension aujourd'hui levée : nouvelle échéance 31/07/05
Budget	407.032 Euros
Historique	Créée le 30 avril 1990 au lendemain du discours de démocratisation de Mobutu Avec pour objectifs généraux : <ul style="list-style-type: none"> - la promotion de la culture civique et électorale à travers les campagnes de sensibilisation, d'information, et la formation de la population sur les questions relatives à la démocratie, aux droits de l'homme et aux élections ; - la supervision et/ou l'observation des élections ; - le parrainage et/ou le co-parrainage des missions d'observation internationale des élections. Activités antérieures : <ul style="list-style-type: none"> - 1996 : campagne de formation à travers le pays (18000 formés) - 1996- 1998 : 5 ateliers d'orientation pour la période de transition - 2003 : séminaire atelier avec la Ligue internationale des droits de l'homme (FIDH) sur l'administration de la justice - part active aux travaux préparatoires du Dialogue Inter Congolais sur les questions préélectorales ; - observation des élections au Congo Brazza (1992), Angola(1992), Sénégal (1993), Zambie (1995), Afrique du Sud (94,2004), Zimbabwe, Ethiopie, USA.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	La stratégie : constitution d'un réseau d'acteurs qui constitue un observatoire national des élections et un réseau de sensibilisation sur les questions de démocratie et d'élections. Leader laïc sur le terrain. Personnel : 7 personnes ; stable et efficace sauf le responsable financier qui a dû être remercié, due à une surfacturation détectée par l'ambassade. Revenus antérieurs : NED (National Endowment for Democracy (partenaire de longue date - 60.000\$/an) 11.11.11. Ambassade des USA Ambassade du Canada Grande visibilité de l'ONG et travail pertinent dans la situation actuelle. A noter, la collaboration avec la CARTEC, autre ONG financée sur fin. dir.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	La ligue avait déjà bénéficié de deux MIP ponctuels avant fin. dir. Importance de la thématique en RDC. Action déjà entamée.
Objectif principal Objectifs spécifiques	Contribuer au bon déroulement de la Transition démocratique en RDC, en particulier à la réussite d'élections libres et transparentes. <ul style="list-style-type: none"> - OS1 : Contribuer à une participation significative de la société civile en matière d'encadrement des processus électoraux et de transition démocratique. - OS2 : Sensibiliser les populations congolaises sur les acquis du processus de paix, le rôle des institutions de la Transition et la nécessité de légitimer les institutions et leurs animateurs ; - OS3 : Contribuer au renforcement de la capacité d'intervention de la Ligue des Electeurs.
Activités principales	Programme très ambitieux constitué de 13 activités : 1. Organisation et fonctionnement régulier de groupes de travail sur la question électorale et les réformes institutionnelles en RDC ; 2. Conception et mise à jour permanente d'un fichier central des observateurs des élections et animateurs du mouvement démocratique ; 3. Publication bi-hebdomadaire de «La Semaine à la Ligue » (réalisé) ; 4. Publication trimestrielle du bulletin « Le vote » (réalisé)

	<p>5. Publication des modules de formation de base pour les observateurs des élections et animateurs du mouvement démocratique (réalisé) ;</p> <p>6. Sessions de formation et de recyclage des observateurs des élections et animateurs du mouvement démocratique ;</p> <p>7. Organisation de trois ateliers d'évaluation du processus pré-électoral ;</p> <p>8. Organisation d'un atelier « Genre et Elections » ;</p> <p>9. Production de supports de campagne de sensibilisation (scénarios de pièces de théâtre, auto-collants, panneaux publicitaires) ;</p> <p>10. Organisation de campagnes de sensibilisation sur le processus de paix et la transition démocratique ;</p> <p>11. Vulgarisation de textes organisationnels des Institutions de la Transition et de la 3eme République ;</p> <p>12. Publication et distribution de 2 bandes dessinées sur la transition démocratique et les élections ;</p> <p>13. Création d'un Centre de Documentation ;</p> <p>14. Recyclage et accompagnement des membres du staff de la Ligue en matière de gestion interne, statutaire, administrative et financière ;</p>
Qualité de la planification	Difficulté d'évaluation de l'impact des actions par faute d'indicateurs dans la planification
Intégration du genre, de l'environnement	Certaines actions visent spécifiquement les femmes. Ainsi un groupe de travail « femmes et élections » a été organisé, un atelier sur la parité a été mené et la ligue forme actuellement un groupe d'observatrices. Cependant les dirigeants sont incapables de répartir les 25000 observateurs en fonction du genre. On remarquera également qu'aucune femme ne fait partie de la direction.
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p><u>Résultats</u></p> <p>OS1 : 10 formateurs / province. Pas d'autres indicateurs d'impact car de remontée de l'information organisée. On dispose toutefois de quelques d'indicateurs d'efficacité de la mobilisation populaire à laquelle la Ligue a contribué : nombre de personnes enrôlés (25 millions, les « gens exigent des élections »,...)</p> <p>OS2 : 25.000 personnes ont participé à des séances de sensibilisation sur 21 mois de projets (150 personnes * 2 séances / sem * 4 sem/mois * 21 mois)</p> <p>OS3 : rénovation de la salle, achat d'une jeep, nouvelle documentation et achat d'une sonorisation pour les séances de sensibilisation. Formation en comptabilité, installation d'un logiciel comptable</p> <p>il n'est pas établi que les 25.000 observateurs/animateurs formés constitue réellement un réseau efficace de diffusion de l'information. Rien n'est en effet prévu pour la remonter de l'information. De plus, les 25000 personnes ne sont pas cartographiées. Si un fichier existe, il est toutefois incomplet.</p> <p>Pour l'ONG, fin. dir. lui a permis d'asseoir une position de leader (laïc) en sensibilisation électorale. Sa visibilité est énorme (passage télévisé,...)</p>
Bénéf., groupe cible	La population congolaise.
Durabilité	<p>Le travail de la Ligue demande beaucoup de moyens au vu de l'étendue de la République ; l'apprentissage démocratique en RDC exigera, même après les élections attendues cette année, une continuité des actions d'éducation.</p> <p>Une évaluation en profondeur de ce projet devrait répondre à la question de la durabilité surtout au vu de la dépendance financière que les activités impose et de la stratégie efficace et efficiente de couverture du territoire national notamment par un travail décentralisé ou de concertation entre les nouvelles ligues et associations de droits de l'homme disséminés(ou à créer) à travers le pays.</p> <p>Le travail de la ligue semble durable même après les élections et fin. dir. La Ligue a en</p>

	<p>effet des idées d'évolution pour gérer la phase post élections et fin. dir ne finance que 2 personnes sur 15. Des activités d'autofinancement peuvent également être envisagées (études, ...)</p>
Gestion & suivi projet	<p>La gestion financière a connu un incident malheureux de surfacturation détectée par l'équipe de l'ambassade en cours de réalisation. Une sanction appropriée avait été prise, à savoir le remboursement du montant en trop.</p>
Audits externes réalisés ?	Oui. Audit en cours
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	<p>Le suivi est perçu comme très intense (visites très régulières et participation de Célio aux activités) et un peu rigide sur les questions de gestion financière. Ceci étant dit, il est reconnu que ces exigences de qualité de gestion financière ont participé à la progression de la Ligue en cette matière. Sinon, l'ambassade est perçue comme très disponible. La ligue souhaiterait un suivi technique (notamment afin d'éviter des malentendus sur des prises de positions avec les autorités)</p>
Remarques de DGCD /ambas.	<p>Le suivi financier est trop rapproché et vu comme policier. Au vu du nombre des ONG concernées par le suivi financier, le soutien devrait aller vers le contrôle de la régularité et la qualité du travail des organes (Conseil d'Administration, Comité de Contrôle) et l'assurance d'un audit financier réellement indépendant. Suivi des indicateurs peu satisfaisant</p>
Avenir	<p>A très court terme, en perspective des élections, la conduite des actions est une URGENCE. La suspension de un an de la Ligue apparaît comme une heureuse affaire avec le report des élections en avril 2006. La ligue pourra donc couvrir cet événement sans avoir recours à un nouveau financement. CT : Un mois de retard pris sur la sensibilisation sur les élections. LT : Après les élections, il faudra que l'ONG réalise une analyse en profondeur sur sa stratégie future. L'intention est de devenir une institution Africaine des processus électoraux.</p>
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>La ligne fin. dir. a permis de hisser l'ONG LA LIGUE DES ELECTEURS à un niveau de maturité et de grande visibilité. La gestion du réseau des observateurs doit être professionnalisée. Veiller à mettre en place des procédures de remontée de l'information des animateurs. Peu de risque de décroissance avec la fin de fin. dir.</p>

ONG / Projet	RADIO MAENDELEO (BUKAVU) : Programme Triennal d'Appui aux Activités 2003-2005
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie
Type de financement	- 30% renforcement de capacités (émetteur FM) - 70% core funding
Zones d'intervention	Province du Sud-Kivu
Contrat (dates)	Date de la convention : 1/12/2003 Période couverte : 1/12/2003 au 31/11/2006
Budget	210.000 Eur
Historique de l'ONG	<p>Radio Maendeleo, Asbl créée par des ONG locales 1^{er} mai 1993 : Adoption statuts 25 août 1993 : 1^{ères} ondes</p> <p>Assemblée Générale : 19 ONG Conseil d'Administration : élu tous les 3 ans, 5 personnes Conseil de contrôle : élu tous les 3 ans</p> <p>Plusieurs arrêts d'activités pendant la rébellion du RCD pour ses positions contre la</p>

	<p>guerre et l'occupation militaire.</p> <p>70 radio-clubs à la base et travail en synergie avec près de 30 organisations locales et églises.</p>
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<p>La stratégie : servir d'outil de communication et de media alternatif au service des acteurs de développement en impliquant les radio-clubs et les ONG locales.</p> <p>Personnel : 24 agents salariés, grande stabilité, renforcement des capacités élevé grâce au projet fin dir et à l'appartenance à un grand réseau des radios communautaires nationales et régionales, professionnalisme acquis. La Radio a atteint un niveau de professionnalisme au point qu'il est devenu une référence nationale et régionale</p> <p>Revenu : 20% interne (cotisations des membres 5%, vente des services 15%), 80% apport extérieur (Misereor, NED³³ et le financement direct belge depuis 2 ans).</p>
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<p>Une visite préalable de l'attaché après de la première mouture du projet³⁴. Le projet réaménagé a été accepté et motivé par l'expérience et la fiabilité financière de la Radio Maendeleo ainsi que la pertinence générale et la viabilité du projet. Le contexte du moment a été souligné, à savoir la mise en place du processus de transition démocratique dans lequel les médias allaient jouer un rôle informatif et éducatif primordial au Sud-Kivu, région particulièrement touchée par les conflits.</p>
Objectif principal	Augmenter significativement la participation des usagers et des partenaires au fonctionnement de la Radio Maendeleo, dans le but principal de renforcer la participation de la population à la transition et à son développement, notamment par les médias.
Objectifs spécifiques	<p>O.S.1 : Améliorer la qualité, la quantité des produits offerts aux auditeurs et lecteurs ainsi le rayon d'action</p> <p>O.S.2 : Renforcement des capacités professionnelles</p> <p>O.S.3 : Favoriser et promouvoir l'expression populaire participative</p> <p>O.S.4 : Accroître le réseau des partenaires locaux, nationaux et internationaux</p> <p>O.S.5 : Rentabiliser certains services produits</p>
Activités principales	<p>(11) Adapter de la grille de programme</p> <p>(12) Multiplier les reportages et les sorties sur terrain</p> <p>(13) Organiser débats et enquêtes sur des thèmes spécifiques dans les animations d'antennes</p> <p>(14) Réinstaller relais hertziens en onde courte de manière à couvrir toute la province</p> <p>(15) Relayer une chaîne internationale</p> <p>(16) Acquérir de nouveaux supports de production pour le studio, les reportages et la salle de rédaction</p> <p>(21) Echanger les expériences avec les maisons de presse</p> <p>(22) Organiser des séances d'information et d'autoformation pour le personnel</p> <p>(23) Initier le personnel à l'informatique et à l'internet</p> <p>(24) Participer à des sessions, séminaires, stages au niveau local, national et international</p> <p>(25) Suivre et évaluer la production interne</p> <p>(31) Mettre à jour le tarif général adopté des services à rendre</p> <p>(32) Elaborer un calendrier de recouvrement des cotisations des membres et créances</p> <p>(33) Acquérir des marchés publicitaires dans le milieu d'affaires local</p> <p>(34) Elargir le champ d'activités d'autofinancement : service bureautique et vente cassettes</p> <p>(41) Accompagner les radio-clubs</p> <p>(42) Equiper les radio-clubs en matériel de prise de son</p>

³³ Pendant les 11 premières années l'ONG belge 11.11.11

³⁴ Information sur l'existence de la ligne parvenue à la Radio par l'ancien partenaire belge 11.11.11

	<p>(43) Diffuser les éléments sonores et écrits des radio-clubs (51) Produire et évaluer des émissions des ONGD (52) Stimuler la production des spots éducatifs, etc.</p> <p>A chaque activité, au moins un indicateur de réalisation a été prévu.</p>
Qualité de la planification	<p>Cadre logique très bien étoffé.</p> <p>Cependant sous-évaluation de certains postes budgétaires, spécialement celui du renforcement des capacités (formation, voyages d'études, séminaires, ...).</p> <p>Mauvaise appréciation du délai de commande de l'émetteur onde courte (non toujours pas fournie à ce jour ; nouvelle prévision de livraison en mars 2006, soit retard d'un an)³⁵.</p>
Intégration du genre, de l'environnement	ND
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p>OS1 : l'émetteur devrait permettre de doubler la couverture et d'ajouter ainsi un potentiel de 5 millions d'auditeurs (actuellement un peu plus que 2 millions). C'est donc un résultat à forte portée. Il s'agit que l'émetteur soit installé au mois de mars sinon aucun impact sur les élections...</p> <p>OS2 : la qualité des émissions s'est améliorée. Nombreux appels, lettres, prix attribués à la Radio la plus écoutée au sud Kivu en témoignent. Un sondage a révélé 80 % d'auditeurs satisfaits.</p> <p>OS3 : 90 clubs d'écoute et de participation créés. Ensemble ils produisent plus de 2000 min/mois !</p> <p>OS4 : ok.</p> <p>OS5 : a généré en 2005 pour 29000 \$ de fonds propres.</p> <p>Difficulté de taille créée par la non livraison de l'émetteur ondes courtes Difficultés de mesurer le taux de satisfaction des bénéficiaires</p>
Bénéf., groupe cible	<p>Population sud Kivu ONG locales Radios locales</p> <p>Attendre le travail d'évaluation, spécialement une « audiométrie » auprès des radios clubs qui devraient passer de 90 à 150 (réalisés ce jour :90), des ONG bénéficiaires et de la population en général. Il s'agira d'une enquête d'audiométrie.</p>
Durabilité	<p>Même si l'évaluation finale du projet n'est pas encore faite, il ressort que le projet a réellement contribué à l'éducation démocratique et au développement par un outil de médias de proximité.</p> <p>La notoriété acquise par la Radio Maendeleo de part la qualité des services rendus à la société (notre premier constat) et de la qualité du management général et du rôle joué (et encore et à jouer) au Sud-Kivu dans la consolidation de la paix et la démocratie en RDC, pourra difficilement s'estomper et manquer de partenaires.</p> <p>Le travail entrepris est un travail de longue haleine ; le management de la Radio s'inscrit dans cette perspective.</p> <p>La fin de fin. dir. ne devrait pas trop perturber la marche de la radio.</p>
Gestion & suivi projet	<p>Très Bon Retard de décaissement 2eme tranche à cause du retard dans la livraison de l'émetteur</p>
Audits externes réalisés ?	Réalisés annuellement. Choix de l'auditeur par le partenaire lui-même.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	<p>Malgré le nombre limité, l'équipe de l'ambassade finit par réagir 1^{ère} visite avant projet et deux encours de réalisation du projet.</p> <p>Echanges par téléphone et visites du partenaire à l'occasion de passage à Kinshasa.</p> <p>Juge le temps de réaction long et sentent la surcharge de travail à l'ambassade.</p>
Remarques de	Pas de remarques supplémentaires

³⁵ Compte tenu de la spécificité de cette activité, une facture pro forma et les conditions générales n'a pas pu être demandé aux fournisseurs internationaux.

DGCD /ambas.	
Avenir	Projet prend fin en novembre 2006 Inquiétude sur le financement de l'après projet mais confiant quand même dans la capacité de se « vendre ». Volonté de ne pas trop grossir mais plutôt de jouer avec des radios locales relais.
Conclusion et remarques supplémentaires	Résultats atteints ou en cours d'atteinte de ses objectifs malgré retard de livraison de l'émetteur onde courte. Impact certain sur l'éducation à la démocratie et développement.

ONG / Projet	Travail sur le Terrain (TST) / Programme d'insertion socio-professionnelle des jeunes déscolarisés et désœuvrés de la ville de Bukavu
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	les enfants nécessitant des mesures spéciales de protection
Type de financement (en %age)	100% activités opérationnelles
Zones d'intervention	Les 13 quartiers de la ville de Bukavu
Contrat (dates)	Fév. 2005 à fév. 2008
Budget	246.005 euros
historique des activités	Créée en 1987, l'association s'est fixée pour objectif de travailler avec les artisans informels afin de les renforcer, de les organiser et d'éventuellement les faire évoluer vers une économie formelle.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariats, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe relativement réduite mais stable depuis plusieurs années et a acquis une expérience professionnelle certaine. Elle est composée d'un coordinateur, un assistant financier, un caissier, un secrétaire et de 4 animateurs. L'équipe ressent un fort besoins en renforcement de capacités managériales • Avantages comparatifs : <ul style="list-style-type: none"> o l'association est impliquée dans l'animation de Comités Locaux de Développement (un par quartier) qui lui permettent de revendiquer une approche réellement participative. Ces CLD sont composés des personnes actives dans le quartier et se divisent en plusieurs thématiques selon les problèmes identifiés. C'est ces 13 comités qui identifient les jeunes à réinsérer et en suivent l'évolution (puisque les jeunes en question doivent être domiciliés dans les quartiers. o Bien introduit chez les maîtres artisans organisés en corporations pour les avoir déjà fait participer à plusieurs projets. Les maîtres artisans sont dans le cas présent les formateurs de jeunes. o L'association dispose depuis 5 mois d'un centre d'apprentissage des métiers qui délivre des services (logique d'auto financement) et des stages de formations pour les jeunes. Ce centre est fort réduit actuellement (pas de financement extérieurs) mais à la mérite d'exister. Il offre pour le moment des services et des formations en mécanique, soudure automobile et menuiserie. • Sources financières : l'association a reçu par le passé des appuis financiers important d'ICCO / Hollande et de EZE/ Allemagne. Elle a également bénéficié d'un appui technique d'ATOL en matière de technologies appropriées. L'association ne dispose actuellement d'aucun autre financement que fin.dir. Cependant, des possibilités existent avec le PNUD pour la réinsertion d'enfants soldats et avec le

	<p>PAM pour la fourniture des repas de midi aux apprentis du projet qui nous concerne, comme cela avait été le cas en 2005. C'est une petite contribution néanmoins importante car elle retient l'apprentis sur le lieu de sa formation (du reste, il n'est pas payé ou indemnisé)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La taille et la visibilité de TST sont relativement réduites. Le projet présent ne permettra pas un décollage de TST car il est essentiellement tourné vers des activités opérationnelles. Dans une perspective de renforcement de capacités, taille
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinent dans le cadre de fin. dir. en RDC • Expérience de TST avec les artisans • Approche réellement participative puisque qu'il s'agit de résoudre un problème relevé par les CLD. • Double groupes cibles : <ul style="list-style-type: none"> o renforcement des capacités des artisans par un appui technique de TST et une approche de micro crédit o réinsertion des jeunes désœuvrés, avec la possibilité au terme de la formation de un an de recourir soit au micro crédit soit d'être engagé (avec l'aide de TST pour la convention) au près de l'artisan • Viabilité : le projet devrait rester avec un fond, modeste, de micro crédit à disposition des artisans.
Objectifs principal et spécifiques	<p>OP : au terme du projet, 780 jeunes appris un métier et trouveront accès à la profession.</p> <p>OS1 : 780 jeunes désœuvrés sont formés dans des ateliers artisanaux ;</p> <p>OS2 : les jeunes en question sont détraumatisés au moyen d'activités sportives et culturelles. Entre eux, ils créent des liens</p> <p>OS3 : 780 jeunes accèdent à une profession rémunéré (soit à travers un micro crédit, soit par un contrat d'employé)</p>
Activités principales (inclus les renforcements de capacités)	<p>Recensement et sélection</p> <p>Montage des stages d'apprentissage</p> <p>Organisation des activités culturelles et sportives</p> <p>Evaluation des besoins en matière de microcrédit</p> <p>Suivi et recouvrement des micro crédit (même si le fonds est géré par des professionnels en la matière : PLD (Pain pour Les Déshérités))</p> <p>...etc</p> <p>PAS D'ACTIVITES DERENFORCEMENT DE CAPACITES PREVUES (sauf initialement via l'atelier de planification)</p>
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité de la planification a été fortement améliorée à travers les nombreux drafts du projet et l'organisation d'un atelier de planification financé par l'ambassade au moyen d'un MIP. • Cadre logique mis sous une forme très difficilement utilisable comme instrument de gestion. Ne permet pas d'avoir une image globale. Par contre TST a des chronogrammes annuels qui semblent plus aisés à manipuler. • Différence entre OS2 et OS4 peu clair • Le résultat final mal calculé. Il n'est en effet pas tenu compte des déperditions de jeunes encours de route. Si 780 commence la formation, nous doutons à la lumière déjà de la première année que 780 termineront le projet avec une AGR en main.
Intégration du genre, de l'environnement	<p>Intégration de l'aspect genre dans le choix des jeunes. La première promotion termine avec un total de 117 jeunes formés font 40 filles.</p>
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p>Le projet n'a débuté que depuis un an mais on peut déjà en retirer les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 117 jeunes formés ;

	<ul style="list-style-type: none"> • 55 maitres artisans ont bénéficiés d'un micro crédit • Des activités sportives sont organisées hebdomadairement et provoquent de belles dynamiques entre jeunes (nouveaux et anciens dans le programme) • Certaines formations marchent mieux que d'autres (maçonneries). Que faut-il en retirer comme conclusions ? <p>Les difficultés rencontrées ont été les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi trop faible de l'ambassade • Manque de formation technique des Maîtres artisans (veiller à renforcer d'avantage ce pôle) ; • Manque de capacités financières pour faire du centre de formation une réelle structure d'accueil.
Bénéf., groupe cible <i>(identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le profil du jeune est précisément sélectionné pour minimiser les abandons en cours de route (pas de charge familiale, résidence dans les quartiers pour un meilleur suivi,...). • Les artisans doivent avoir les capacités techniques et institutionnelles d'accueillir les jeunes). • Aucun jeune ne sait encore lancé dans une profession mais ceux que nous avons rencontrés semblent satisfait à tel point d'ailleurs qu'il refusent d'être encore nommés apprentis au terme de la formation. Ils se considèrent aux même comme des artisans.
Gestion & suivi projet <i>(activités, financier et qualité du rapportage)</i>	<p>Point++ : il existe des fiches de suivi des apprentis par les maîtres artisans et un système d'évaluation de capacités au terme de la formation suite à la quelle l'ex-apprenti reçoit un certificat de compétences.</p> <p>Point ++ : des réunions d'autoévaluation</p> <p>La tenue financière semble tout à fait correcte. On ne devrait pas avoir de mauvaise surprise de ce coté la.</p>
Audits externes réalisés ?	
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	TST souhaiterait bénéficier d'un suivi plus rapproché de l'ambassade car les quelques visites reçues ont été perçues comme un réel apprentissage. La communication est perçue comme satisfaisante
Remarques de DGCD /ambas.	Pas de remarque particulière
Avenir	ND
Conclusion et remarques supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Projet réellement participatif, qui manquent toutefois de professionnalisation et de moyens. Il s'agit pour TST de bien capitaliser sur cette expérience en démontrant l'efficacité de ces méthodes. Veillez à prévoir un suivi du devenir des jeunes (notamment via les CLD) et des artisans. • Attention à bien distinguer les sources de financement dans les projets afin d'éviter des double financement notamment sur les salaires. En effet, fin. dir. prend entièrement en charge les salaires de l'équipe. Ils ne devraient donc en principe travailler sur aucun autre projet (n'ont-ils pas des activités connexes). A clarifier dans une perspective de gestion saine. • L'association devrait rapidement accroître sa visibilité notamment par une approche « produits ». Le centre d'apprentissage des métiers pourrait constituer une bonne piste de développement à condition d'être complémentaire avec leur voisin et collègue, le CAM. • L'équipe avoue son grand besoin en capacités managériales (comment aller chercher des fonds, développer une approche produit, des méthodes de recherche-action...). • Il s'agit de corriger la planification des résultats et de faire rentrer plus de monde que prévu en formation.

ONG / Projet	UPEC : Soutien à l'Unité de Production de programmes d'Education Civique
Secteur(s) concerné(s) du cadre stratégique du programme 'fin dir.'	<ol style="list-style-type: none"> 1. dialogue inter congolais, paix civile et instauration de la démocratie 2. accès à l'information, promotion des droits humains, éducation à la démocratie ;
Type de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel : 54.7% - Fonctionnement : 27.8% Sous-total (corefunding) : 82.5% - Investissement : 5.6% - Formation : 4.4% Sous-total renforcement capacités : 11% - Audit et évaluation et imprévus : 7%
Zones d'intervention	Kinshasa et les 10 provinces de la R.D.C
Contrat (dates)	Date de la convention : 21/12/2002 Période couverte : 1/1/03 au 31/12/2005
Budget	437.649 Eur
Historique de l'ONG	<p>L'UPEC a été créée en 1998, comme une structure d'exécution d'un projet, à l'initiative d'une ONG belge (CIRE) et d'une plateforme des ONGDH congolaise, le CDHM.</p> <p>L'UPEC avait bénéficié du financement belge (via CIRE) dans le cadre de la ligne Prévention des Conflits de 1998 à 2002.</p> <p>UPEC n'est devenue ONG autonome qu'en 2002.</p> <p>Au cours de sa 1^{ère} année de fonctionnement, l'UPEC a assuré la production et la diffusion de programmes radiophoniques d'éducation civique. Dans les années suivantes, elle a pu développer d'autres activités notamment la production vidéo, la mise en place des clubs communautaires d'écoute, l'observation des médias, l'appui à la presse écrite et associative.</p> <p>Avant le financement direct de fin 2002, l'UPEC a un portefeuille d'activités réalisées ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La production de programmes radiophoniques de 30 minutes (en français et dans les 4 langues nationales de la RDC), et de programmes télévisés de 45 minutes en français ; - En décembre 2001, l'appui à la campagne de sensibilisation sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme organisée par le HCDH, la MONUC et quelques organisations internationales et nationales des D.H, par la production et la diffusion de spots audiovisuels et d'émissions radio et télévisées ; - En 2001 et en 2002, la réalisation de plusieurs documentaires filmés dont celui du programme de diffusion des normes humanitaires de la CRB, d'un film sur les droits de la femme intitulé « Golgotha : espoir d'une vie » en collaboration avec une troupe théâtrale, des documentaires pour des ONG des droits de l'homme (VSV, Toges Noires, Ligue des Electeurs, ...) ; - La couverture médiatique des travaux du dialogue intercongolais à Addis Abeba en octobre 2001, et à SunCity en février, mars et avril 2002, avec la création de l'agence ADIA et d'un site WEB ; - La mise en place en 2001 de 24 clubs communautaires d'écoute des programmes d'éducation civique produits par l'UPEC et leur évaluation en août 2002 ; - La publication (août 2002) du premier rapport d'observation de la presse écrite.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<p>La stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - production des unités d'éducation civique spécialisée en faveur d'un vaste réseau d'ONG de Droits de l'Homme et des Radios et Télévisions communautaires ; - création des clubs d'écoute ; - organisation d'un observatoire des médias.

	<p>Le Personnel : 24 agents salariés, grande stabilité sauf dans le chef des techniciens producteurs fort recherchés³⁶. Equipe très motivée au travail.</p> <p>L'UPEC a atteint un niveau de professionnalisme en matière des produits radiophoniques et télévisés d'éducation civique. Cependant ces outils ne concernent pas les secteurs marchands des médias.</p> <p>Points faibles :</p> <p>concurrence directe (et déloyale ?) du centre Lokele, sur financé. Capacité à générer des fonds propres pas développée. Image d'un centre de production « esclave » de la société civile. Impossible de faire passer l'idée de facturation auprès des ong de la société civile.</p> <p>Le Revenu : le projet est arrivé à l'échéance à la fin de l'année 2005. L'UPEC dépendait à près de 100% du financement direct. Les besoins financiers pour maintenir le niveau d'activité atteint est de 120.000 Eur/an.</p>
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<p>Le projet CIRE réalisé sur le fonds Prévention des Conflits avait été jugé pertinent. « Dans des circonstances difficiles, l'UPEC a démontré sa capacité de fonctionner, avec un appui technique extérieur.... Et d'autre part, la faiblesse surtout financière ne lui permettait pas de développer des réels programmes indépendamment des organismes d'appui ». Telle avait été la justification de la sélection de l'UPEC par l'ambassade.</p> <p>L'identification a été rendue possible grâce à son passé avec l'ONG belge, CIRE.</p>
Objectif principal	<p>Contribuer par l'éducation civique de la population à sa participation à la restauration d'une paix durable, et à l'établissement d'un Etat de droit en R.DC.</p>
Objectifs spécifiques	<p>O.S.1 : Augmenter la proportion de la population atteinte par un travail d'informations et d'éducation civique de qualité mené par la société civile congolaise ;</p> <p>O.S.2 : Renforcer le travail d'éducation civique des organisations de la société civile congolaise ;</p> <p>O.S.3 : Renforcer la presse écrite dans son engagement en faveur d'une information respectueuse des lois et de la déontologie journalistique, dans le cadre de l'éducation civique de la population.</p>
Activités principales	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 La production et la diffusion de programmes radiophoniques d'éducation civique ; 1.2 La mise à jour de la banque régionale de programmes radiophoniques d'éducation civique sur le Web ; 1.3 La production de programmes télévisés d'éducation civique ; 1.4 Etablissement de partenariats pour la diffusion des émissions télévisées ; 1.5 Assurer la couverture médiatique du dialogue inter-congolais et de la mise en place des institutions ; 1.6 La poursuite de la mise en place et de l'accompagnement des clubs communautaires d'écoute à travers tout le pays ; 1.7 La conception et l'organisation de campagnes d'information et d'éducation civique ; <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Co-production d'émission et co-organisation de campagne 2.2 Productions commandées par des associations, institutions, agences 2.3 Appui aux publications relatives à l'éducation civique de la société civile par la mise à la disposition de services de PAO, de mini imprimerie et de formations ; 2.4 Renforcement service de documentation sur l'éducation civique à travers les médias ;

³⁶ L'ONG américaine, Centre Lokole, a débaucher un des techniciens déjà formés par UPEC après avoir bénéficié de ses services. Cette ONG réalise le même travail actuellement.

	<p>3.1 La publication des rapports trimestriels de l'Observatoire des médias ;</p> <p>3.2 Un appui en formation à la presse écrite.</p>
Qualité de la planification	<p>Cadre logique très bien étoffé.</p> <p>Les résultats de chaque activité avaient été planifiés, souvent avec un indicateur précis.</p> <p>On regrettera que les clubs d'écoute ne soient pas mieux exploités encore pour faire remonter une information quant à l'impact des émissions.</p>
Intégration du genre, de l'environnement	<p>Des émissions particulières à la femme ont été produites.</p>
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p>Bons résultats : des indices de réalisation sont visibles à travers la Capitale et même à l'intérieur du pays (par exemple, utilisation des outils produits par UPEC à la Radio Maendeleo au Sud-Kivu).</p> <p>Beaucoup d'indicateurs de résultats ont été atteints voire dépassés.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les émissions radio produites supérieures à celles prévues (167 en 2003, 204 en 2004 et 235 en 2005) ; - Les émissions TV (52 en 2004, 82 en 2005) ; - 231 clubs d'écoute éparpillés dans le pays avec système de retro-information ; - 15 productions commandées par les ONG (2004) ; - 3 séminaires de formation de journalistes par an ; - Production effective du bulletin Dialogue National <p>Cependant, au vu du nombre élevé d'activités, l'appréciation de l'efficacité, l'efficience et l'impact demande une évaluation propre au projet.</p>
Bénéf., groupe cible	<p>Population</p> <p>Radio et TV communautaires</p> <p>Il n'a pas été possible de visiter les bénéficiaires sauf la Radio Maendeleo qui a dû être satisfaite des outils UPEC.</p>
Durabilité	<p>Même si l'évaluation finale du projet n'est pas encore faite, il ressort que le projet a contribué à l'éducation démocratique et au développement (on ne connaît pas encore dans quelle portion cela a été atteint) .</p> <p>C'est un travail de longue haleine qui a été inscrit dans le nouveau trajectoire de la société congolaise qui n'est qu'au début des espérances démocratiques.</p> <p>Les élections dans deux, trois mois constitueront le couronnement des tous les acteurs. Ne pas continuer l'accompagnement en cette période fatidique est un grand manque pour l'UPEC.</p> <p>L'accompagnement et la consolidation de la période post-électorale est un autre défi pour une ONG d'éducation à la citoyenne. UPEC a les hommes et les investissements pour y arriver. Elle risque de manquer les ressources financières.... et se voir décapitaliser.</p>
Gestion & suivi projet	<p>Très Bon</p>
Audits externes réalisés ?	<p>Réalisés annuellement. Choix de l'auditeur par le partenaire lui-même. Dernier audit en cours. Evaluation globale en février 2006.</p>
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	<p>Très bon.</p> <p>A permis d'asseoir la crédibilité de l'UPEC et son ancrage dans la société civile.</p> <p>Stabilité d'emplois qui crée une motivation au travail.</p>
Remarques de DGCD /ambas.	<p>Pas de remarques supplémentaires</p>
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Très bon projet dans le contexte congolais de la transition-élections ;</p> <p>Objectifs globalement atteints ;</p> <p>Extrêmement dépendant financièrement de fin. dir. d'autant que le besoin de</p>

	<p>financement est important. La question de la viabilité long terme de l'ong se pose avec force.</p> <p>La conduite des actions de l'UPEC pour l'année fatidique de 2006 mérite d'être considérée comme une urgence à financer de manière à travailler entre temps sur l'après transition.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANNEXE 1 : Chronogramme

dates	Activités
22/01/2006	arrivé à Kinshasa
23/01/2006	Ambassade de Belgique
24/01/2006	Cnem, visite terrain Cnem
25/01/2006	CAFES / CENCO
26/01/2006	Ligue des électeurs/ RCN/ UPEC
27/01/2006	Délégation européenne/ministère des affaires sociales et ministère des droits humains/ Ambassade (interview)/ 1 ^{ère} restitution à l'ambassade
28/01/2006	rapportage
29/01/2006	voyage vers Bukavu / rapportage
30/01/2006	voyage vers Bukavu / rapportage
31/01/2006	TST/ radio Mandeleo
1/02/2006	Projet ABC
2/02/2006	CRONG/centre Olame
3/02/2006	restitution aux partenaires
4/02/2006	rapportage

Restitution à l'ambassade RDC – 27 janvier 2006

- L'objectif de l'évaluation en RDC : étudier cette forme de coopération nouvelle – facteurs de réussite (impact sur les bénéficiaires (ong locales/populations), de blocage : 2 niveaux
 - Conditions de réussite mise en place/ comment améliorer ? le cadre réglementaire, le personnel, les moyens logistiques, ainsi que la stratégie développée par les gestionnaires (identification, plans, collaboration, suivi, finalisation, articulation avec les autres programmes).
 - Etant donné les conditions mises en place, comment ont évolué les ONG's ? Quel est le niveau des ONG partenaires (stratégie, personnel, sources de revenu) ; quelle était la qualité de la planification, la gestion et le suivi des projets ; de quelle façon peut-on qualifier les résultats des projets (pertinence, conformité au plan, portée, impact, durabilité) ?
- Où en est-on dans l'évaluation ?
 - Globalement ;
 - En RDC ;
 - Output de l'évaluation et suite.
- L'objectif de ces débriefing est multiple :
 - valider les informations récoltées et obtenir les informations manquantes ;
 - restituer les constatations aux porteurs des projets et leur permettre de réagir ;
 - contribuer au processus d'apprentissage des porteurs du projet et des bénéficiaires.

Capacité de gestion de l'équipe gestionnaire à l'ambassade

- Equipe :
 - 1 ETP ;
 - Flexibilité de la ligne + hasard de reprise de comptabilité a permis de former une équipe complète et intégrée qui assure un suivi rapproché (+ commitment) ;
 - Départ Lebrun – capitaliser l'expérience & coucher les procédures de travail.
 - Célio est amené à prendre plus – nécessité d'accélérer son processus d'apprentissage et donc d'indépendance d'avis/ confiance.
 - Maximum – suivi de 8/9 projets → mettre en place des procédures limitant le travail + nouvelle mouture de programme qui permet de diminuer les nécessités de suivi.

Programme établi pour ligne budgétaire 'fin.dir.' (pluriannuelle / cadre stratégique)

- stratégie :
 - pertinent mais osé – respecté
 - taille des projets
 - thématiques respectées et larges – éviter l'opportunisme
 - répartition géographique
 - les critères de sélection – ong à fort potentiel /
 - préciser la stratégie de renforcement de capacités – forte, expérimenté, stratégie claire, indépendante % à un bailleur.
 - Proposition – étant donné les besoins en renforcement de capacités important, nous proposons de créer une ligne budgétaire entièrement dévolue sur le renforcement de capacités. Celle-ci devrait être dotée d'un mécanisme qui permet de créer un parcours ad hoc de renforcement de capacités. parcours = gros MIP (phase aussi d'observation pour l'ambassade), un bilan de capacités (évaluation qui permet de pointer les aspects de l'organisation à renforcer), renforcement de capacités au travers un programme ad hoc ou le suivi technique par une ong étrangère, démonstration de sa capacités (notamment indépendance). Ce mécanisme devrait être constitué de différentes portes d'entrée, ainsi que d'options différenciées (faire un schéma). Justification : la société civile congolaise a clairement un besoin de renforcement de capacités.

Dans la situation actuelle, on a financé parmi les ONG's les plus prometteuses et on observe encore beaucoup de faiblesse de gestion organisationnelle + exemple de la commission qui a du mal à trouver et qui compte mettre une ligne spécifique renforcement de capacités. En parallèle le programme financement d'ordre programmatique devrait subsister + prolongation du suivi appui.

- o Méthodologie pour arriver à une nvlle stratégie : réunion de concertations (thématique + sur la société civile → qui ? autorités locales ? autres bailleurs ? ONGs,),

Identification et sélection des partenaires et projets

- Identification
 - o Difficile de courroie d'information;
 - o Pays est vaste → problème de suivi ;
 - o Suggestion :
 - type ouvert site internet/ réunions d'explication avec envoi d'un cd video,... Danger : un afflux massif d'offres à traiter. Solution : avoir une étape de sélection sur base du dossier administratif.
 - type fermé : réseau belge (ong/ctb,...)/ bouche à oreille.
- Sélection :
 - o Critères existent/
 - Satisfaction des rapports d'activités passées
 - Un engagement fort et une expérience prouvée dans la thématique concernée
 - Gestion financière passée satisfaisante (renseignement pris au près des anciens bailleurs)
 - Stabilité et capacité de l'équipe en place
 - Avoir au moins une idée claire du projet à mener sans que cela ne suppose une planification professionnelle de celui-ci
 - Profil recherché : Ong au seuil et à fort potentiel / travaille ou a travaillé en appui technique avec une ong belge.
 - Ancrage dans des réseaux d'associations
 - Satisfaction durant la visite de terrain
 - o Jugés comme sévères → beaucoup d'ong lachent. Bon signe.
 - o pas mis sur papier ;
 - o Importance de critères précis pour une transparence et une égalité de traitement ! de ne pas tomber dans le système CE.
 - o Comité de sélection (avec coordinateur)

Planification des projets

- Flexibilité du service car première mouture de projets sont souvent jugées comme instaisafaisante – gros investissement → arrive à des résultats satisfaisant;
- Faiblesse du montage des indicateurs, notamment au niveau des bénéficiaires ;
-

Suivi de projets

- Difficultés géographiques ; suggestion : 2 attachés adjoints (un à kinshasa, l'autre à l'est), un des deux coordinateurs, un attaché principal qui assure la supervision et un secrétariat/comptabilité. Avec cette équipe, il serait possible de suivre une quinzaine de projets, d'autant que les MIP devraient décroître à l'avenir.
- Point faible : la finance : processus d'apprentissage du service et gros investissement en temps. Mme Deligne propose de faire des missions à l'est – mais est-ce son rôle de renforcement de capacités. De manière générale d'ailleurs, est ce le rôle du service % renforcement de capacités.
- Question de l'audit :
 - o Pas de procédure claire de la part de bruxelles. Qui choisit l'auditeur ? sur quelle base ? Un audit final est quasiment impossible puisque l'ambassade doit, selon les consignes de brl, garder les pièces justificatives et qu'un audité doit se faire sur

place, sur base des justificatifs originaux. C'est donc une incohérence sauf à imaginer un audit financier après chaque phase et une évaluation complète en fin de projet.

- o L'audit pourrait faire partie du programme de renforcement de capacités.
 - o faiblesse (tant qualitative que déontologie) du secteur de l'évaluation/conseil en RDC. La délégation de l'Union Européenne a contourné ce problème en imposant que l'auditeur doit travailler selon les normes de qualité internationale ce qui réduit les possibilités aux cabinets étrangers (audit financier de 4 à 5000 euros au lieu des 2000 actuels). Solution guère satisfaisante dans le cas de la RDC, puisque beaucoup de projets seraient à l'est où les cabinets étrangers ne sont pas présents. Doit-on envisager des renforcements de capacités de ce secteur également.
- Question passation de marché – bonne initiative du marché, manqué de bxl en procédure. Très important dans du core funding.
 - Suggestion : comité de pilotage - qui ? et cahier des charges.

Finalisation et évaluation des projets

- ONG : Passer des effets de seuil. Croissance des ong's. Attention à la dépendance (observer le comportement des autres bailleurs – on y vient) et au phénomène de décroissance.
- Suggestion : insister sur les moyens d'éviter un contre coup et la dépendance : diversification des sources (appuyé par le service), proposer des financement plus progressif,...
- Bénéficiaires : dépend. Problème d'indicateurs ;
- Evaluation finale pour laquelle il serait intéressant de monter un comité de pilotage ad hoc (dans l'optique de renforcement de capacités).

CNEM

- Ambitieux
- Appui technique nécessaire – question de temps

CAFES

- Atteint ses objectifs globalement sauf le suivi des ongs terrain (erreur de planification);
- Risque de décroissance ;
- Beaucoup d'avantage concurrentiel → Nécessité de développer des techniques d'apports propres

Ligue des électeurs

- Comment capitaliser sur les 25000 observateurs ?
- Bonne leçon financière
- Après les élections – a mettre en place une nouvelle stratégie
- Indicateurs d'impact peu développés

CARTEC

Bonne équipe, soudée et engagée
Solide structure
Avantage du réseau
Renforcement de capacités en planification de projet de cette ampleur
La suite de CARTEC

UPEC

- Projet innovant
- Problème d'image au service de la société civile, donc gratuit...
- Concurrence américaine
- Lourd en besoin de financement

La question des élections... urgence de continuer le travail en 2006

**Evaluation du Système de Financement Direct
d'Organisations Non Gouvernementales Locales**

D2.3/2005.01

RAPPORT DE MISSION AU BURUNDI

DU 6 AU 18 FEVRIER 2006

par

Mr. Gaëtan Darteville, Groupe One
Mr. Bernard Nyaburerwa, SECG

Février 2006

Ce rapport de mission comprend 4 parties :

5. Introduction et méthodologie utilisée ;
6. Constatations et conclusions principales ;
7. Observations, constatations, conclusions et recommandations détaillées pour chacun des points d'analyse (incluant analyses concises des projets, avec appréciations pour chacun d'eux) ;
8. Annexes : chronogramme de la mission ;

1. Introduction et méthodologie utilisée

- Ce rapport donne les constatations faites lors de la visite de terrain au Burundi qui sont pertinentes dans le cadre de l'évaluation du programme 'financement direct des ONG locales'.
- Ce compte rendu n'évalue en rien les activités de l'ambassade Belge à Bujumbura, tenu compte du fait que les activités de l'ambassade hors du programme 'financement direct' n'ont pas été étudiées.
- Les constatations ont fait l'objet d'une restitution sur place à l'ambassade. Les attachés de la coopération au développement et les ONGs locales ont eu l'occasion de réagir sur le debriefing des évaluateurs. Ces réactions ont été intégrées dans ce rapport final.
- Ce rapport, par les nombreuses recommandations et propositions qu'il contient, prend avant tout une démarche d'amélioration du fonctionnement de fin. dir.

Comment lire ce rapport ?

- Le lecteur pressé se contentera de la partie 2 (qui ne contient pas les recommandations)
- Le lecteur attentif commencera par la partie 3 (qui contient pour chacun des points, des recommandations utiles à une nouvelle stratégie de mise en oeuvre) et terminera par la partie 2.
- Les gestionnaires à l'ambassade seront en plus attentifs aux fiches de chaque projet qui leur donne l'analyse, somme toute sommaire, que les évaluateurs ont pu faire des projets visités et des bénéficiaires rencontrés.

Méthodologie

- Sujet : le système de financement direct des ONG locales : plan, encadrement, conditions créés, efficacité dans l'identification et le suivi, efficacité de procédures, mise en œuvre, évidence d'impact et de durabilité, coordination et complémentarité avec d'autres actions, pertinence du système ;
- La méthodologie (checklist & canevas des interviews) utilisée a été testée d'abord au Rwanda.
- Domaine : Tous les ONG financées ont été visités (13) ;
- Basé sur (1°) les **documents** : Note de procédure ; Note stratégique sur la Coopération Belge au Burundi ; note préliminaire sur le financement direct ; Rapports de suivi par D2.3 ; avis de l'attaché ; Cadres Logiques des Projets et budget, contrats, Accords de Cotonou, manuel à l'usage des acteurs non étatiques.
- Basé sur (2°) **interviews** avec les gestionnaires à DGCD et à l'Ambassade, avec les gestionnaires de 13 ONG partenaires et (dans 5 cas) avec les bénéficiaires, avec des 'tiers', c.a.d. d'autres ambassades (France et délégation

européenne), les autorités burundaises (affaires intérieurs et santé) et bailleurs internationaux (PNUD) ;

2. Constatations principales

Deux questions sont au centre de cette mission :

1/ Est-ce que les **conditions** ont été créées pour augmenter les chances de succès du programme ? Les conditions reprennent tout ce qui est mis en place : le cadre réglementaire, le personnel, les moyens logistiques, ainsi que la stratégie développée par les gestionnaires (identification, plans, collaboration, suivi, finalisation, articulation avec les autres programmes).

2/ Etant donné les conditions en place, comment les **projets** ont-ils évolués ? Quel est le niveau des ONG partenaires (stratégie, personnel, sources de revenu) ; quelle était la qualité de la planification, la gestion et le suivi des projets ; de quelle façon peut-on qualifier les résultats des projets ?

2.1. Constatations au niveau des conditions mises en place

Equipe en place

- L'équipe en place considère le programme financement direct des ONG locales (fin. dir.) comme pertinent et tient à en améliorer la mise en œuvre ;
- Il faut distinguer l'équipe de gestion de fin. dir. avant l'arrivée du nouvel attaché fin 2004 et l'équipe qui se met en place doucement mais qui n'a pas encore trouvé son rythme de croisière. Avant, l'attaché adjoint était seul à gérer fin. dir. Il manquait de temps, de savoir faire en gestion comptable, de consigne et d'un cadre stratégique clair et précis. 90% des projets en cours ont été financés dans ce contexte. L'attaché adjoint pare au plus pressé et apprend ce qu'il peut sur le tas. Le nouvel attaché principale tente actuellement de restructurer les responsabilités c'est à dire trouver quelqu'un qui s'y entend en comptabilité, qui pourrait s'en occuper (étant donné que le comptable s'y refuse) et qui assurerait la coordination avec le chargé du suivi des activités.
- Restructuration paraît lente car l'attaché adjoint est surchargé (900 rendez vous en un an).
- Si la restructuration s'achève et que des procédures de travail, même simples, sont mise en place, l'équivalent d'un ETP est suffisant.
- Pas assez d'autres ressources (voiture, et budget suivi)

Mise en œuvre du programme

- Existe une note préliminaire valant cadre stratégique de mise en œuvre de fin. dir. Elle reste d'actualité pour ce qui est des thématiques. Celles-ci sont larges et forcément pertinentes dans un pays où tout est à reconstruire.
- Pas de processus participatif, ni de consultation avec d'autres bailleurs, ONG ou autorités publiques pour son élaboration.
- Les thématiques sélectionnées pour la mise en œuvre sont pertinentes. Droits de l'homme et médias au moment des scrutins sont des thématiques majeures et sont un espace où la société civile peut jouer son rôle de contre pouvoir. La lutte contre le SIDA et les fléaux (traumatismes) représentaient des secteurs où l'Etat était absent.

- Si on a porté une attention à financer des projets avec un impact à l'intérieur du pays et sur le genre, les objectifs de fin. dir. restent flous : est-on dans une logique de renforcement de capacités en recherche de durabilité et d'effets multiplicateurs ou cherche-t-on un canal supplémentaire et à priori plus efficient que les autres lignes de financement pour atteindre les bénéficiaires ?
- Fin. dir. apparaît comme une expérience dont le cadre n'a pas été définie clairement

Articulation avec d'autres instances

- Aucune dans la stratégie et la mise en œuvre du programme ;
- On constate des contacts fréquents mais généralement informels avec les autres bailleurs offrant des lignes budgétaires similaires (France et délégation européenne)
- On notera l'excellente initiative de la délégation européenne qui met en place une DBase des projets soumis aux bailleurs de la place. L'outil pourra devenir pertinent pour l'identification d'ONG.
- Pas d'articulation avec le gouvernement. Si celui-ci a été informé (ministère de l'intérieur), aucune réaction n'est à noter.

Identification des partenaires et projets

- Jusqu'à présent, l'identification des partenaires a été passive : attente des propositions à l'ambassade qui arrivent en masse (90/an)
- Une telle situation favorise les ONG ayant pignon sur rue à BJ et pose la question du soutien à des ONG de l'intérieur du pays (90% de la population). Ceci dit, d'après nos informations la société civile y serait encore embryonnaire.
- Toutefois les projets financés présentent dans 60 % des cas des activités à l'intérieur du pays.
- Volonté de l'attaché adjoint d'être plus proactif dans l'identification des ONG et de « miser » sur celles à fort potentiel.
- DB de la délégation européenne devrait être utilisé à l'avenir.
- Le processus de sélection est faible et laisse encore la place à l'arbitraire (pas de comité de sélection et un dossier est passé de l'attaché adjoint à la DGCD sans passer par l'attaché principal), même si l'arrivée du nouvel attaché a beaucoup amélioré la transparence.
- Le service n'a pas réussi à créer de synergies entre ONG très proches.

Suivi

- Suivi comptable a été difficile. Tant l'attaché que une majorité d'ONG ne s'y entendent pas en matière comptable.
- Peu de guidelines donné par Bruxelles à ce niveau.
- Point positif, l'introduction du système comptable auprès des ONG. Processus d'implémentation n'est cependant pas terminé. Il y a là un grand besoin de renforcement.
- Les retards de versements de tranches ont été nombreux. Au départ, dus à l'ouverture du compte de l'ambassade pour cette ligne budgétaire, et ensuite au temps nécessaire à l'attaché local pour reconstituer les comptes des ONG.
- Pas d'audits financiers réalisés. Il est vrai que le secteur des audits est encore faible.
- durant la mise en oeuvre, le suivi des activités a été très limité (manque de personnel disponible et de moyens) et l'attention a été concentré sur la comptabilité ;

- Il n'y a pas de visite systématique à la fin d'une phase.
- le personnel de l'ambassade n'est pas outillé pour un suivi intensif sur le terrain (tel qu'on serait obligé de le faire si on travaille avec des ONG partenaires plutôt faibles en termes de qualifications et stabilité organisationnel) ;
- Evaluation finale n'est pas prévue. Or beaucoup de core funding et d'activités diversifiés qui mériteraient un examen plus approfondi, surtout si il est envisagé de poursuivre les financements.

Relations DGCD-Ambassade

- Les guidelines et le feedback par la DGCD Bruxelles ont été sentis comme très limités ;
- Par contre, les service D2.3. répond systématiquement et rapidement à toutes interrogations.

2.2. Autres constatations au niveau de la mise en œuvre (projets)

Budgets et durée

- Durée de projet est de 2 ans. Rapports tous les trois mois au début après tous les 6 mois.
- Budgets variables mais en moyenne de 110 000 euros.
- La première année en tâtonnement et les retards dans le paiement des tranches vont certainement provoquer la signature d'avenants de prolongation.

Planification

- La planification des projets est en général faible (sauf dans le cas des ONG actives sur la thématique SIDA/HIV, habituées aux exercices de planification) et demande à l'attaché adjoint un travail important d'accompagnement.
- La première année du projet est en « tâtonnement », avec pour conséquence des retards dans l'exécution.
- Beaucoup de postes mal budgétés sinon pas du tout budgétés. Les gains en taux de change ont permis de rectifier le tir.
- Peu d'indicateurs d'impacts sont mis en place sauf dans le cas évident de la lutte contre le SIDA. Il est vrai que la thématique « droits de l'homme et médias » se prête plus difficilement à cet exercice.
- Genre : ce critère est largement pris en compte dans les projets. Le service y est très attentif. Environnement : néant.

Stabilité organisationnelle des ONG partenaires

- Il faut distinguer deux groupes d'ONG financées
- Les importantes (10 à 70 personnes) : les capacités managériales et les savoir faire sont affirmés. Les ONG sont stables et durables dans leurs actions. Elles savent diversifier leurs fonds. Certaines sont toutefois menacées par des besoins de financement devenus trop importants (RPA – 800.000\$/an).
- Les petites (moins de 10 personnes) : elles sont fragiles (dominés par une personne), dépendantes de l'ambassade et sont pour certaines, menacées de disparaître à la fin du financement. Existe un cercle vicieux : si organisation est faible et si pas de renforcement de capacités managériales prévu → dépendance au près du bailleur → arrêt ou ralentissement des activités en fin de financement → perte de motivation et donc d'investissement dans la thématique → tendance à l'opportunisme → pas de capitalisation des savoirs faire → mauvais projet, perte de crédibilité...

Résultats

- L'impact, la portée et la durabilité sont variables selon les thématiques abordées.
- SIDA (3 ONG)
 - Impact : plus que satisfaisant en terme de sensibilisation, et dans la prise en charge des malades ;
 - Portée : grande dans la sensibilisation, plutôt faible dans la prise en charge car activités plus onéreuses (médicaments, construction d'habitations...)
 - Durabilité : grande pour la sensibilisation (beaucoup de dépistage) ; incertaine dans la prise en charge.
- Droits de l'Homme et médias (APRODH, Cenap, Ijambo, Libejeun, OBP, OAG, RPA).
 - Impact : difficile à mesurer tant les indicateurs de mesures sont absents. Quelques exemples isolés d'impact nous ont confirmé la pertinence de ces actions (APRODH, OAG, IJAMBO, RPA, Libejeun).
 - Portée : très importante dans les cas des radios (diffusion nationale), de OAG. Faible (APRODH) à très faible pour Cenap, OBP et Libejeun.
 - Durabilité : forte dans les cas des deux radios (les médias jouent un grand rôle dans la diffusion des droits de l'homme au Burundi), faible (Libejeun, Cenap, OAG) à nul (OBP)
- Autres (Ceap, ADI, Urisanze)
 - Urisanze : faible sur les trois critères
 - Ceap : impact moyen (prise en charge psychosociale réussie, mais échec sur le plan médical), portée faible, durabilité menacée.
 - ADI : impact certain mais de l'ordre de la survie, portée importante, durabilité quasi nul (les AGR considérées permettent difficilement de reconstituer le fonds de roulement).

Perspectives

Dans la plupart des projets, la perception a été que l'Ambassade renouvellerait la subvention, même si l'ambassade n'a rien promis dans ce sens ;

2.3. Conclusions et recommandations

Les conditions pour la réussite des projets n'ont pas jusqu'à aujourd'hui été créées dans la mesure où la politique de financement a été de choisir pour 60% des cas des ONG considérées comme faible. L'ambassade n'avait ni le personnel compétent, ni ressources, ni les procédures de travail pour se lancer dans le financement de ce type d'ONG et ce d'autant plus que tous les types de dépenses sont éligibles sous fin. dir. ce qui accentue encore le besoin d'un suivi rapproché et de mesures de renforcement de capacités. Un regard sur l'organisation du programme similaire à l'ambassade de France permet de prendre la mesure de la situation. On y finance que des ONG qui ont fait leurs preuves, pour coûts strictement limités à l'investissement ou aux activités opérationnelles (plus facile à suivre) et l'équipe encadrante est composée de 3 ETP pour le même nombre de projets qu'à l'ambassade de Belgique.

Toutefois, les projets sont pertinents à 90 %, et des résultats tangibles sont à noter dans 70% des cas.

Globalement, la question de l'objectif de la ligne budgétaire se pose crucialement. Cherche-t-on à atteindre les bénéficiaires de manière plus efficace et plus directe en passant par la société civile ou cherche-t-on à renforcer cette dernière pour créer des effets multiplicateurs et durables au travers les actions qu'elles mèneront dans le futur ? Dans le premier cas, il faut dès lors choisir les meilleures ONG et on peut se contenter d'une équipe et de procédures de travail similaires à aujourd'hui, voire légèrement améliorées. Dans le second cas, il faut mettre en place une équipe de suivi capable et suffisante, des procédures d'identification et de sélection précises et monter un programme de renforcement de capacités.

Dans le cas du Burundi, si on n'améliore pas le suivi et si aucun programme de renforcement de capacités n'est mis en place, il faut s'en tenir à une politique sans risques et dès lors financé des ONG qui ont fait leurs preuves. Dans le cas présent, il s'agit des deux radios, des trois ONG sur le SIDA, et de OAG (acteur du contre pouvoir bien connu au Burundi). Pour le reste, il faut renforcer les procédures et les critères d'identification et de sélection pour se mettre à l'abri de toute situation arbitraire potentielle.

Toutefois ce serait dommage de se contenter de cela et de passer à côté d'un programme de renforcement de capacités car celui-ci assurerait une durabilité de l'action et des effets multiplicateurs, sans être trop cher (cf. proposition faite dans le corps du texte). De plus, si il est complet, il devrait permettre de lever l'éternelle dépendance des petites structures à l'égard de l'ambassade.

3. Observations, constatations, conclusions et recommandations en détail

3.1. Au niveau de fin. dir.

Capacité de gestion de l'équipe gestionnaire à l'ambassade

- **Personnel :**
 - **Capacité de l'équipe :** L'équipe est composée essentiellement de deux personnes. Une troisième à temps partiel est venue en renfort sur le suivi des justificatifs fin 2005.
 - Anton BROECKE, Ministre Conseiller, Chargé de la coopération au développement, est en poste depuis octobre 2004. Il succède à Mr Philippe HEUTS avec qui il n'y eut aucune passation ni verbale, ni écrite. Agronome de formation, sa connaissance du pays s'est forgée de 1979 à 1985 lorsqu'il y était chef d'un projet agricole. Il est responsable, pour ce qui est de ses attributions, de l'aide bilatérale (qui lui prend l'essentiel de son temps avec la représentation et autres réunions de coordination), de l'aide d'urgence, du cofinancement ONG internationales, de prévention des conflits et de fin. dir. Mr Broecke assure la supervision générale de fin. dir. dont les tâches opérationnelles sont entièrement déléguées à Mr Nindorera. Il n'est pas en mesure de préciser le temps consacré à fin. dir.
 - Yves NINDORERA, attaché adjoint local, il travaille à l'ambassade depuis 1998, au départ pour le programme « Food for Work ». Il a un rôle d'avis et de suivi sur les lignes aide d'urgence et réhabilitation ; aide alimentaire ; prévention des conflits et fin. dir. Au total, cela constitue un portefeuille de 30 projets pour une enveloppe de 12 millions d'euros. De formation bibliothécaire, il a appris le métier sur le tas, y compris la comptabilité pour laquelle il n'a reçu aucune formation ad hoc, excepté les quelques consultations avec des comptables dont il a eu l'initiative. Malgré cela, la comptabilité reste pour lui un domaine obscur. Il passe $\frac{3}{4}$ ETP sur fin. dir. dont les $\frac{3}{4}$ consacré à la comptabilité jusque tout récemment.
 - Griet VANFRAECHEM s'occupe depuis quelques mois de la comptabilité. De formation institutrice, elle aussi apprend sur le tas ce nouveau métier, entre ses tâches de gestion des bourses d'étude. Elle quitte le pays dans un an et demi.
 - **Répartition des tâches et organisation actuelle du travail pour cette ligne budgétaire :**
 - Il n'existe pas de descriptifs des tâches pour la gestion de fin. dir. et la gestion du programme n'est pas consignée dans un document.
 - Dans les faits, l'identification et la sélection sont assurées par l'attaché adjoint, épaulé par Mr Broecke, le suivi des activités et de la comptabilité étaient, jusque très récemment du ressort de Mr Nindorera, aujourd'hui soulagé dans ses tâches par Griet Vanfraechem qui tente de reconstituer les comptes.

- **Volume de travail :**
 - Le service est manifestement surchargé. Cependant la situation était pire du temps de Ph. Heuts, puisqu'un nouvel attaché est venu en renfort (Luc Hirsch). Bien que ne s'occupant pas de fin. dir., il a soulagé Mr Broecke qui est donc plus disponible pour épauler et superviser le travail de l'attaché adjoint. Cependant, il ne pourra pas dégager beaucoup plus de temps qu'actuellement étant donné son agenda fort pris (900 rendez-vous sur 200 jours de travail !).
 - Le volume de travail consacré à fin. dir. est d'environ 1 ETP dont environ 90% est assuré par l'attaché adjoint. Cela ne suffit compte tenu des capacités de l'équipe en place et de l'organisation du travail.
- **Ressources matérielles et financières pour les missions/visites :**
 - Seuls deux voitures sont disponibles pour cinq personnes à l'ambassade, entraînant une difficulté pour le suivi sur le terrain.
 - L'attaché adjoint n'a un mail officiel que depuis un mois.
- **Conclusions & recommandations :**
 - L'attaché adjoint en charge du programme n'a pas été suffisamment encadré tant par des procédures de travail (qui auraient pu être mise en place à l'ambassade, procédure de sélection,...) que par un programme de renforcement de ses capacités. Sa surcharge de travail ne lui a pas non plus permis d'être proactif dans la gestion de fin. dir. Progressivement, il s'est donc retrouvé isolé, sans repère et ne cherchant pas à s'en construire. Son attitude devient réactive par rapport au programme, il vaque au plus pressé, sans jamais s'attaquer aux causes des problèmes. Cette situation a perduré jusqu'à l'arrivée du nouvel attaché principal.
 - Si on observe une reprise en main partielle du programme par l'attaché principal, celui-ci ne dispose pas d'assez de temps pour terminer le processus de restructuration rapidement.
 - Etant donné la disponibilité de chacun des membres de l'équipe en place et le type d'ONG soutenus (8 ONG sur 13 doivent être considérées comme fragiles et ont besoin à ce titre d'un suivi serré), l'équipe en place n'a ni les ressources suffisantes (en RH et en matériel), ni les compétences (la principale lacune est le suivi comptable) pour assurer les meilleures conditions à la mise en œuvre de fin. dir. pour s'en convaincre, il suffit de jeter un œil sur l'équipe d'encadrement d'un programme similaire à l'ambassade de France (cf infra)
 - La réorganisation récente des responsabilités apparaît comme une bonne tentative mais doit n'est pas encore aboutie
 - Nous recommandons (en supposant que le service de coopération garde le programme fin. dir.):
 - de restructurer l'équipe. L'attaché adjoint pourrait garder l'organisation générale et le suivi des activités (0,5 ETP). Il travaillerait en binôme avec une personne chargée du suivi de la comptabilité. Cette personne devrait être formée à la comptabilité et disposer de suffisamment de temps (0,4 ETP) pour le suivi financier sur le terrain et articuler son travail avec l'attaché adjoint (cette nécessité de coordination nous incite à proposer le suivi comptable à l'intérieur des services coopération et non au service comptable de l'ambassade). L'attaché principal (ou

autre) devrait assurer la supervision générale et être présent à toutes les étapes clés de la mise œuvre (entre 0,1 et 0,2 ETP).

- L'attaché adjoint chargé de l'organisation générale et du suivi des activités devrait bénéficier (à sa demande) de formation en cycle de projets afin de mieux suivre mais surtout de mieux accompagner les ONG au moment de la planification et de la définition des indicateurs ;
- De créer des descriptifs de postes dans la nouvelle organisation proposée;
- De créer des procédures de mise en œuvre du programme (les bases d'inspiration existent – note de procédure générale, note de procédure de Heuts (2002) et note préliminaire de Heuts (2002)). Ces procédures qui devraient rester simples et pourraient même se présenter sous la forme de schémas explicites. Elles devraient simplement indiquer « qui fait quoi à quel moment et quelles décisions sont prises par qui » ;
- Ajouter un véhicule au service de coopération de l'ambassade.
- Doter le service fin. dir. d'un petit budget annuel (20 à 30 000 euros/an) afin d'organiser des formations ad hoc, des évaluations à mi-parcours suite à des écarts de réalisation,...
- Commentaire : la dotation supplémentaire en RH, en \$ et en matériel que nous préconisons ne devrait pas dépasser les 80 000 euros/an et pourtant l'efficacité et l'efficacité sur l'ensemble de ligne budgétaire (environ 1,5 millions d'euros en cours) en bénéficierait énormément. Sans cet apport et la réorganisation du service (répartition des tâches et travail sur les procédures de travail), l'ambassade ne devrait pas garder la ligne fin. dir. à moins de financer des ONG très expérimentées.
- Généralement : faire une transition remise reprise entre les attachés, et que le partant couche ses procédures de travail et son expérience du programme sur papier.

Programme établi pour ligne budgétaire 'fin. dir.' (pluriannuelle / cadre stratégique)

• Contexte de la société civile au démarrage de la ligne budgétaire :

- Selon l'étude sur la stratégie et le programme d'appui à la société civile burundaise, commanditée par le PNUD, le Burundi comptait en 2002, près d'un millier d'associations de la société civile enregistrées (aujourd'hui 1.500) et près de 5.000 autres organisations dites « communautaires » éparpillées dans les provinces que l'on peut considérer comme partie intégrante du mouvement associatif burundais.
- Dans le Burundais pré-coloniale, la société civile a eu pour base fondamentale la famille simple et la famille composée appelée clan. Au cours de la période coloniale, le mouvement associatif se manifestera par de biais des coopératives qui seront des lieux où les opinions, les valeurs et les attitudes sont forgées. Le héros de l'indépendance, le Prince Rwagasore fera de ces coopératives un facteur d'unification pour le combat nationaliste. Depuis l'avènement du régime républicain en 1966, le monopartisme et son corollaire le totalitarisme vont réduire drastiquement les espaces d'expression et l'action de la société civile au profit de l'Etat. Au cours de cette

période ; seule l'Eglise catholique tentera de maintenir les coopératives constituées pendant la période coloniale, l'Etat ayant opté pour leur prise en main et leurs remplacements par des coopératives qu'il encadrera lui-même à travers le Ministère du développement communal.

- o L'avènement du multipartisme en 1992 et le libéralisme politique verra la naissance d'une quantité considérable d'associations qu'une loi votée la même année va encadrer. Il s'agit de la loi NO1/11 DU 18/4/1992 portant cadre organique des asbl. La loi accorde au Ministère de l'intérieur le pouvoir d'accorder la personnalité juridique à une asbl, exige du requérant une démarche minutieuse en vue de protéger le droit et les intérêts des associés, d'où l'authentification des statuts par un notaire et leur publication dans le bulletin officiel pour que leur existence soit opposable au tiers. La loi précise en outre la répartition des compétences entre les organes dirigeants de l'association et le mode d'organisation. Elle prévoit un organe délibérant (AG), exécutif (comité exécutif et un organe de liquidations (liquidateurs). Le texte confie au Ministère d'intérieur le pouvoir de contrôle et de surveillance périodique de l'association, mais seul le tribunal est compétent pour retirer la personnalité juridique à une association légalement constituée. On notera le flou entretenu autour de la procédure d'enregistrement qui entraîne parfois des abus, l'agrément dépendant du bon vouloir de l'autorité ; le recours n'étant pas prévu en cas de refus d'agrément et qui plus est, n'est pas soumis à aucun délai. On notera également que la loi ne prévoit pas d'éventuelles mesures de soutien administratif de la part des pouvoirs publics, notamment des exonérations fiscales et autres privilèges, mesures d'autant plus souhaitées que les associations manquent cruellement de moyens. Le PNUD a travaillé sur une proposition d'amendements mais le texte n'a jamais été voté.
- o De manière générale, l'enquête autour d'un échantillon significative de 697 Asbl avait montré que 14 centres d'intérêts de ces associations à la tête desquels figuraient respectivement : le développement économique et l'auto-promotion (153), la formation et recherche (106), les associations à caractère confessionnels et religieux (77) ; l'entraide et la solidarité (76) ; la promotion des groupes vulnérables (61), etc.
- o Les faiblesses de la société civile résident dans les phénomènes suivants :
 - la fragilité et l'instabilité des organisations. Beaucoup d'organisations reposent sur une seule personne capable de gérer des projets de l'envergure de fin. dir. Cependant, celle-ci cumule souvent plusieurs financements, voire plusieurs fonctions, et devient vite, de fait, débordée.
 - La dépendance financière. Beaucoup d'associations naissent pour capter les financements ; pour plus de 98% des asbl enquêtées, les cotisations des membres représentent moins de 1% des ressources.
 - l'absence d'alliances stratégiques. La compétition sur les ressources offertes par les bailleurs poussent les asbl à travailler en concurrence et non en synergie. Par ailleurs, il n'existe aucune relation entre les associations et l'Etat.

- la faiblesse en terme de vision, de stratégie et d'organisation interne.
 - **Quel rôle pour la société civile ?**
 - Compléter les actions du gouvernement ou des bailleurs internationaux.
 - Agir en tant que contre pouvoir nécessaire à un processus de participation en vue d'une démocratisation (voir les procédures prévues dans l'accord de Cotonou) ;
 - Grand rôle d'éducation civique durant la période électorale, notamment via les médias.
- **Éléments essentiels de fin. dir. dans la note :**
 - Thématiques prioritaires :
 1. Lutte contre la pauvreté
 2. Développement local et démocratie locale
 3. Les droits de l'homme et les médias
 4. La lutte contre les fléaux
 5. Promotion de la femme
 - Types d'organisations à appuyer : pas de critères précis mentionnés. Il faut retourner au « guide du promoteur » de Ph. Heuts pour trouver des précisions.
- **Elaboration de la note préliminaire, valant cadre stratégique :**
 - Puisque aucune trace écrite n'a été gardée sur les méthodes utilisées pour l'élaboration de la note et que Mr Nindorera n'a pas été convié à l'époque à participer à cette tâche, nous ne disposons d'aucune information qu'en à sa justification et son élaboration. Toutefois, on peut supposer qu'elle est une production entièrement basée sur l'expérience de l'ancien attaché car il n'y est fait référence à aucun documents, ni méthode participative.
 - La note n'a pas subi de modification, ni de mise à jour. Elle est encore utilisée pour les thématiques qui du reste, sont fort larges mais pertinentes dans le cadre du Burundi.
 - Les thématiques sont pertinentes. Elles représentent des secteurs où la société civile peut jouer ses rôles de contre pouvoir (les droits de l'homme et les médias, démocratie locale,...) et d'acteur complémentaire (lutte contre la pauvreté, lutte contre les fléaux,...).
- **Justification a posteriori de la stratégie d'intervention :**
 - Conscience du caractère expérimental de la ligne a incité les gestionnaires à financer des projets sur deux ans de l'ordre de 50.000 euros /an avec initialement des tranches trimestrielles pour observer les capacités d'absorption des ONG locales.
 - Il n'est absolument pas clair pour l'équipe de savoir la stratégie du programme en termes de type d'ONG à financer, de répartition géographique, des types de financements à accorder,... Un jalon de stratégie avait été posé avec la note préliminaire de Heuts mais il est resté incomplet et théorique. Si Ph. Heuts avait une idée en tête, il n'a jamais eu le temps de la mettre en pratique ou en tout cas veiller à ce qu'elle soit mise en pratique. Anton Broeck a, quant à lui, pas encore eu l'occasion de se pencher sur une reformulation stratégique de la ligne

fin. dir. et serait plutôt en attente de nouvelles directives de Bruxelles, bien qu'il apprécie une flexibilité de mise en œuvre.

- Tant des ONG de grandes tailles que de petites tailles ont été financées. La raison avancée est de laisser une chance à des petites structures de se développer.

- **Cohérence :**

- **Le MIP :** ce type de financement a été essentiellement concentré dans le secteur de l'agriculture pour favoriser les AGR. Les montants sont de maximum 13.000 euros sur un an payable aujourd'hui en trois tranches (suite à des malversations). Allocation annuelle de 200.000 euros. Suivi des MIP difficile, onéreux et donc faible.
- **Prévention des conflits et diplomatie préventive :** Fin. dir. devrait permettre un travail sur un plus long terme afin, idéalement, de renforcer la société civile. La décision est essentiellement prise sur place (alors qu'elle ressort du Ministère des Affaires Etrangères pour la ligne sous rubrique). De plus, fin. dir. est très flexible dans les dépenses éligibles et est accessible à des ONG locales petites et moyennes.
- **Liens avec les autorités locales :** Le ministère de l'Intérieur a été averti par note verbale de l'ouverture de fin. dir., ainsi que de la sélection des premières ONG financées. Aucune réaction ne se fait sentir car il n'existe personne dans les ministères de l'intérieur chargée de suivre la société civile.
- **Liens avec les autres bailleurs :** Les deux bailleurs ayant des programmes similaires sont la délégation européenne et l'ambassade de France. Des échanges ont lieu (surtout informels) et la DE est en train de mettre une DB sur les projets soumis (cf. infra)

- **Conclusions et recommandations**

- Pas de processus participatif, d'échange avec d'autres bailleurs, les ministères ou de recours à des experts pour mettre en place la note (stratégique) préliminaire.
- Thématiques larges, et donc forcément pertinentes dans un pays où tout à faire. Les thématiques ont été respectées et se sont concentrées à 85% dans les droits de l'homme, médias et lutte contre les fléaux.
- On mène une expérience mais le cadre de celle-ci n'est pas défini. En effet la stratégie d'intervention est peu claire et revêt un caractère opportuniste en fonction de la qualité des offres qui arrivent à l'ambassade. Il nous semble important, a fortiori quand les capacités de suivi sont limitées, de définir le plus précisément un cadre d'actions.
- Nous recommandons à l'équipe de marquer une pause afin de définir :
 - La société civile, son étendue d'actions (donner par exemple la préférence à une définition large proche des acteurs non étatiques au sens de l'accord de Cotonou) ;
 - Les objectifs de la ligne et résultats à atteindre (est-on dans une logique de renforcement de capacités en recherche de durabilité et d'effets multiplicateurs ou cherche-t-on un canal supplémentaire et a priori plus efficient que les autres lignes de financement pour atteindre les bénéficiaires ?) ;
 - le type d'ONG à financer (si le service n'obtient pas plus de ressources pour le suivi, il s'agira de minimiser les risques et de financer des ONG stables ayant démontré par le passé les capacités à gérer des projets similaires);

- Les thématiques (doit-on garder les mêmes ?);
- la répartition des types de financements selon les projets et les ONG ;
- Les dépenses éligibles et/ou les plafonds maximums pour chacune d'elles ;
- La place du renforcement de capacités managériales dans les projets et les méthodes de réalisation (telle part assuré par le service, telle autre par des intervenants extérieurs – cf. propositions en infra) ;
- La politique d'évaluation
- Etc.

Identification et sélection des partenaires et projets

• Identification initiale :

- Etant donné la jeunesse, la diversité et l'opportunisme de la société civile, la difficulté est de cerner la crédibilité et le professionnalisme des ONG avant de les sélectionner.
- Sans qu'aucune promotion n'ait été faite, les demandes de financement arrivent en masse à l'ambassade. Plus ou moins 90/an dans le calibre de fin. dir. Elles sont étudiées et les meilleurs rentrent dans un processus de sélection.
- C'est de cette manière que les 7 premiers projets ont été sélectionnés lors de la visite de D2.3 en juin 2002.
- A l'intérieur du pays, les quelques visites réalisées ont été l'occasion de présenter la ligne mais aucun retour.

• Identification en cours de programme :

- Pour 2006, la volonté du service est de demander à des ONG pré identifiées de remettre des propositions.
- A noter une excellent initiative de la délégation qui met sur pied une DB des projets des ONG locales soumis aux bailleurs présents. Chaque demande sera justifiée quant à son refus ou son acceptation. Le système (qui n'est pas encore opérationnel) devrait permettre un échange d'informations entre les bailleurs sur les ONG locales et ainsi faciliter l'identification et la sélection des projets.

• Critères et processus de sélection :

- Processus : l'attaché adjoint sélectionne les projets, écrit son avis et soumet l'ensemble à l'attaché principal qui vérifie quelques points fondamentaux. A part situation exceptionnelle, les projets sont en général acceptés. Un projet est passé directement de l'attaché adjoint à la DGCD, ce qui montre l'importance de renforcer les procédures.
- Critères de sélection utilisés par l'attaché adjoint:
 1. Agrément de l'association
 2. Expérience → satisfaction des rapports d'activités passées
 3. Un engagement fort et une expérience prouvée dans la thématique concernée ;
 4. Garantir sur la crédibilité et la fiabilité de l'ONG via une prise de renseignements au travers de réseaux ad hoc et chez les éventuels bailleurs précédents.
 5. Satisfaction durant la visite de terrain déterminer la vigueur de l'équipe en place. Demande des rapports d'AG,...

- 6. Un projet pertinent ;
 - o Les critères de sélection respectent le « guide du promoteur » de Heuts (2002) ;
 - o Si les éléments précédents apportent satisfaction, un processus d'aller-retour entre l'ambassade et l'ONG s'entame en vue d'améliorer le projet jusqu'à obtenir un dossier satisfaisant pour l'attaché adjoint.
 - o Répartition thématique : cf précédemment.
- **Conclusions et recommandations :**
 - o L'identification s'est résumée jusque très récemment à présélectionner les meilleures demandes de financement arrivées à l'ambassade
 - o Pas de possibilité de faire de la promotion car incapacité à traiter le nombre de demandes ;
 - o Peu de relais d'informations vers l'intérieur du pays ;
 - o Peu de possibilités de passer par des appels à propositions. Même si la délégation européenne procède de cette manière, la société civile dans sa toute grande majorité n'est pas prête et doit encre être accompagnée dans la planification du projet.
 - o Très bonnes perspectives d'identification via la base de données des projets soumis de la délégation européenne.
 - o Processus de sélection laisse une place à l'arbitraire.
 - o Les capacités des ONG très variables : 8/13 peuvent être qualifiées de faibles.
 - o Même si certaines sont actives sur tout le territoire (c'est un point positif) ou sur certaines provinces, toutes les ONG sélectionnées ont leur siège à BJ.
 - o Nous recommandons :
 - De procéder à des missions d'identification à l'intérieur du pays, surtout si les AGR devaient devenir un thème prioritaire.
 - D'utiliser pleinement la base de données de la délégation ;
 - Utiliser les MIP comme période d'observation d'une ONG prometteuse mais faible. Les MIP pourraient ainsi constituer une des portes d'entrée à fin.dir. Ainsi, on minimise les risques, surtout si l'équipe de suivi est limitée.
 - Processus de sélection devrait être renforcé de façon à éviter des situations qui peuvent paraître arbitraire. Il s'agit dès lors de mettre en place un comité de sélection, composé par exemple de tous les attachés.
 - En fonction de (1) des capacités de suivi de l'équipe et de (2) les possibilités de renforcement de capacités, il faudra d'avantage préciser le « seuil de capacités » admissible de l'organisation pour être éligible.

Planification des projets

- La planification des projets est en général faible (sauf dans le cas des ONG actives sur la thématique SIDA/HIV, habituées aux exercices de planification) et demande à l'attaché adjoint un travail important d'accompagnement. Ce dernier a d'ailleurs édité un pro format de remise d'offre avec cadre logique.
- Malgré ces efforts, la planification reste faible et théorique. Il s'en suit une première année de projet en « tâtonnement », avec pour conséquence des retards pris dans l'exécution.

- Peu d'indicateurs d'impacts sont mis en place sauf dans le cas évident de la lutte contre le SIDA. Pour les autres (essentiellement droits de l'homme et médias), l'exercice est évidemment loin d'être aisé mais vaut la peine d'être tenté.
- Le montant du budget varie fortement d'un projet à l'autre (de 50 000 euros à 170 000 euros) sans que la capacité d'absorption des ONG n'explique pourquoi.
- Budgétisation : le budget est passé au peigne fin par l'attaché adjoint qui élimine les activités non pertinentes.
- Le budget est libellé en euros, mais le versement (sur un compte séparé), la justification et la consolidation sont fait en FBU, entraînant des complications comptables à cause des taux fluctuants.
- Les gains en taux de change ont souvent servis à financer des activités nécessaires mais non planifiées. 6 ou 7 avenants ont déjà été signés pour entériner des changements dans les postes budgétaires.
- La majorité des projets ont sous estimé des dépenses (prix des médicaments, hausse du prix du carburant, ...) ;
- Certains projet doivent pré financer des montants plus importants que 10% du total du financement (jusqu'à 20% dans le cas de FVS (20.000 euros)), ce qui dans l'état actuel de la société civile est impossible et va donc entraîner des demandes d'avenants alourdissant encore les coûts de transaction. Ce point vient récemment d'être modifié dans les derniers contrats.
- **Conclusions et recommandations :**
 - Faible capacité de planification des ONG pour mener des actions de cette envergure.
 - Conclusions : Trois possibilités : 1/ on finance des petites actions et on rate l'objectif d'offrir une logique programmatique aux ONG locales, 2/ on finance que les organisations dont les capacités sont largement démontrées, 3/ on met en place des capacités correctes de suivi et de renforcement de capacités nécessaires à la construction de la société civile.

Suivi de projets

• **Suivi comptable et financier :**

- Aucune directive n'a été reçue de Bruxelles sur la manière et les méthodes à utiliser pour gérer la comptabilité tant chez les ONG's qu'au service de l'ambassade.
- Bizarrement, sur le refus du comptable de l'ambassade de s'occuper de la comptabilité de fin. dir., Mr Nindorera a pris en charge cette lourde tâche malgré son inexpérience en la matière et ses autres fonctions. Il s'est débrouillé comme il a pu, a passé des soirées à tenter de reconstituer les comptabilités incomplètes et non conformes des ONG, sans pouvoir arriver à un résultat satisfaisant, faute d'outil. On ne peut douter que des non conformités comptables sont passées, c'est d'ailleurs l'impression de l'intéressé. On était dans une situation où l'intéressé comme la plupart de ses vis à vis étaient démunis devant le monstre comptable.
- A son arrivée, Mr Broecke a trouvé une gestion comptable désastreuse. En effet aucun lien n'était établi par les ONG entre pièces justificatives, budget et activités. Il a donc présenté en août 2005, devant les

gestionnaires des ONG, une méthode comptable permettant de faire ces liens, ainsi que des tableaux récapitulatifs. La séance dura deux heures, mais il précisa qu'il restait disponible pour d'autres explications. Evidemment une séance ne suffit pas à intégrer la nouvelle méthode, les demandes ont afflués, la volonté de rééditer une mini formation s'est forgée, mais le temps manque et avance. Toutefois, la situation progresse, on est passé de l'envoi de piles de justificatifs que Mr Nindorera mettait des nuits à reconstituer vaille que vaille (cas de $\frac{3}{4}$ des ONG), à une situation où la plupart ONG tentent de faire des imputations budgétaire et des tableaux récapitulatifs. Même si il y a encore des fautes, le progrès est net. Ce point est particulièrement encourageant. Il n'a fallu que deux heures pour lancer une démarche d'amélioration.

- Au même moment, Mr Broecke chargeait Mme Vanfraechem de s'occuper de la comptabilité à la place de Mr Nindorera. On est en pleine situation d'urgence où des solutions de fortune et temporaire sont mises en place. Mme Vanfraechem n'est pas plus formée que Mr Nindorera à la comptabilité et quitte de le pays dans moins de deux ans.
 - Conditions de versement de la tranche suivante : celle-ci est versée entièrement si 60% (et plus récemment 80%) est justifiée. En pratique, les ONG attendent le quasi épuisement de leur trésorerie pour envoyer les justificatifs.
 - Les retards de versements de tranches ont été nombreux. Au départ, dus à l'ouverture du compte de l'ambassade pour cette ligne budgétaire, et ensuite au temps nécessaire à l'attaché local pour reconstituer les comptes des ONG.
 - Pas d'audits financiers prévus ni réalisés. Le secteur des audits est encore faible.
 - Yves Nindorera n'avait pas, jusque très récemment accès au compte de l'ambassade. Cette situation a entraîné des retards et même des doubles approvisionnements sur le compte.
- **Suivi des activités**
 - L'attaché adjoint a maintes fois proposé que les surplus dégagés de la variation des taux de change soient investis dans le recours à un consultant à mi-parcours. La démarche n'a pas été suivie par les ONG.
 - Les visites du service en cours de projet ont principalement pour but le suivi comptable. Pour les projets les moins bien gérés (Libejeun), il y a eut jusqu'à 8 visites par an.
 - Il n'y a pas de visite systématique à la fin d'une phase.
 - Les visites de suivi d'activités sont rares (maximum deux fois sur la durée de vie du projet) particulièrement si il s'agit d'activités menées à l'intérieur du pays.
 - Le nombre de visites jugé insuffisant pour faire un suivi satisfaisant. En effet, le suivi actuel ne permet la vérification de la véracité des résultats.
 - Les retards de versements de tranches ont été nombreux. Au départ, dus à l'ouverture du compte de l'ambassade pour cette ligne budgétaire, et ensuite au temps nécessaire à l'attaché local pour reconstituer les comptes des ONG.

- **Qualité du rapportage des ong's :**
 - Au début par mesure de prudence, on a demandé un rapportage tous les 3 mois (justificatifs, rapport fin et d'activités). On est ensuite passé à 6 mois ce qui a soulagé le travail à l'ambassade.
 - Le rapportage est à temps ;
 - En janvier, l'attaché a introduit l'obligation de tenir mensuellement à jour une fiche d'évolution des activités et des résultats. Trop tôt pour en connaître les résultats.

- **Renforcement de la cohérence entre les programmes durant le suivi :**
 - Rien n'a été fait sur ce point.

- **Conclusions et recommandations**
 - La gestion comptable s'est avérée faible tant à l'ambassade que dans le chef des ONG les plus petites.
 - L'initiative de M Broecke en matière de système comptable intégré est louable et a permis une nette progression du niveau. Néanmoins, le processus d'apprentissage tant à l'ambassade que dans le chef des ONG n'est pas terminé.
 - Le suivi des activités est tout bonnement insuffisant pour prévenir des dérapages;
 - Nous recommandons de :
 - De dégager 0,5 ETP d'une personne capable d'assurer le suivi comptable immédiatement (cf. précédemment) ;
 - Que cette personne continue le travail de formation entamé par l'attaché principal (qui du reste, ne devrait descendre à ce niveau de détail) ;
 - De prévoir, à l'avenir et selon le résultat d'une évaluation initiale, une formation comptable et financière des gestionnaires de l'ONG.
 - D'éditer un guide comptable et financier qui fait partie de la convention (cf. fin. dir. en RDC).
 - De prévoir, selon les capacités de l'ONG, des évaluations à mi-parcours, beaucoup intéressantes pour redresser le cap que les évaluations finales (comptez un budget de 700 euros/évaluation).

Finalisation et évaluation des projets

- **Prolongation** : aucun projet n'est encore arrivé à son terme mais les retards pris dans l'exécution (dus à une mauvaise planification initiale et le temps considérable pris pour la reconstitution de la comptabilité à l'ambassade) vont certainement aboutir à la signature d'avenants de prolongation.
- **Finalisation** : le rapport final et le versement sub-conséquent de la dernière tranche sonne la fin du projet.
- **Evaluation en fin de projet** :
 - Pas d'évaluation en fin de projets prévue.
 - Si l'évaluation n'est pas, de manière générale obligatoire, selon la note de procédure de mars 2002, il y est hautement conseillé d'en faire en cas de core funding d'une organisation par ailleurs financée par d'autres bailleurs, ce qui est le cas de FVS entre autre. FVS devrait d'autant plus faire l'objet d'une évaluation finale car les activités menées avec fin. dir. sont très diversifiées.

- **Résultats globaux au niveau des ong's :**
 - A part la séance de 2 heures sur la comptabilité en août 2005, aucune méthode formelle (cours, accompagnement,...) n'a été utilisée. Le suivi des ONG par l'attaché a porté essentiellement sur la comptabilité (qu'il ne maîtrisait d'ailleurs pas) et non sur les capacités d'intervention.
 - Résultats médiocres en termes d'impact sur les capacités de l'ONG.
 - Renforcement en équipement de bureautique évident.
 - Il faut distinguer deux groupes d'ONG financées
 - Les importantes (10 à 70 personnes) : les capacités managériales et les savoirs faire sont affirmés. Les ONG sont stables et durables dans leurs actions. Elles savent diversifier leurs fonds. Certaines sont toutefois menacées par des besoins de financement devenus trop importants (RPA – 800.000\$/an).
 - Les petites (moins de 10 personnes) : elles sont fragiles, dépendantes de l'ambassade et sont pour certaines, menacées de disparaître à la fin du financement. Existe un cercle vicieux : si une organisation est faible et si pas de renforcement de capacités managériales prévu → dépendance au près du bailleur → arrêt ou ralentissement des activités en fin de financement → perte de motivation et donc d'investissement dans la thématique → tendance à l'opportunisme → pas de capitalisation des savoirs faire → mauvais projet, perte de crédibilité...

- **Résultats au niveau des bénéficiaires :**
 - L'impact, la portée et la durabilité sont variables selon les thématiques abordées.
 - SIDA (3 ONG)
 - Impact : plus que satisfaisant en terme de sensibilisation, et dans la prise en charge des malades ;
 - Portée : grande dans la sensibilisation, plutôt faible dans la prise en charge car activités plus onéreuses (médicaments, construction d'habitations...)
 - Durabilité : grande pour la sensibilisation (beaucoup de dépistages) ; incertaine dans la prise en charge.
 - Droits de l'Homme et médias (APRODH, Cenap, Ijambo, Libejeun, OBP, OAG, RPA).
 - Impact : difficile à mesurer tant les indicateurs de mesures sont absents. Quelques exemples isolés d'impacts nous ont confirmé la pertinence de ces actions (APRODH, OAG, IJAMBO, RPA, Libejeun).
 - Portée : très importante dans les cas des radios (diffusion nationale), de OAG. Faible (APRODH) à très faible pour Cenap, OBP et Libejeun.
 - Durabilité : forte dans les cas des deux radios (les médias jouent un grand rôle dans les diffusions des droits de l'homme au Burundi), faible (Libejeun, Cenap, OAG) à nul (OBP).
 - Autres (Ceap, ADI, Urisanze)
 - Urisanze : faible, voir très faible sur les trois critères

- Ceap : impact moyen (prise en charge psychosociale réussie, mais échec sur le plan médical), portée faible, durabilité menacée.
 - ADI : impact certain mais de l'ordre de la survie, portée importante (700 femmes touchées), durabilité quasi nul (les AGR considérées permettent difficilement de reconstituer le fonds de roulement).
- **Conclusions et recommandations :**
 - Impact faible sur les capacités managériales des ONG, mais grand potentiel dans l'avenir car l'équipe a réellement pris la mesure de l'enjeu.
 - Les ONG les plus importantes sont les plus durables (capacités managériales plus affirmées et diversification des fonds) et sont celles qui présentent les meilleurs résultats au niveau des bénéficiaires. La situation n'est pas surprenante puisqu'il n'y pas de programme de renforcement de capacités des plus faibles.
 - Toutes (même les plus importantes) ont besoin, à des degrés variables de renforcement au niveau des :
 - Capacités de gestion (gestion du personnel, gestion financière, planification stratégique, auto diagnostic,...)
 - Capacités par rapport aux nouvelles technologies de l'information (trouver l'information sur internet, excell, créer une newsletter,...)
 - Capacités à monter des partenariats complémentaires et pertinents ;
 - Capacités de mise en réseau ;
 - Capacités de formulation et de rédaction d'offres ;
 - Capacités d'apprentissage institutionnelles (comment éviter que le départ d'une personne entraîne une perte majeure pour l'organisation) ;
 - Nous recommandons :
 - Prévoir des évaluations en fin de programme dans les cas de core funding (50 à 60% des projets).
 - De créer une logique programmatique pour le renforcement de capacités des ONG à moindre frais :
 - Cas ONG fortes : renvoyer au programme ARCANE (cf infra);
 - Cas ONG moyennes :
 1. Une évaluation initiale des capacités par l'attaché adjoint détermine les points prioritaires à renforcer (probablement partenariat, réseautage, visibilité, planification, mesures d'impact, diversification des fonds, et gestion financière). Il existe des outils de diagnostic pour cela. Création d'une fiche par ONG sur les besoins et les progrès à réaliser, indicateurs à l'appui. Les résultats obtenus (repris dans la fiche) en renforcements de capacités rentrent dans l'évaluation globale de l'ONG.
 2. Une fois l'an, une séance d'une journée est donnée sur le système comptable à adopter pour les

- nouveaux projets (formation donnée par la comptable du service).
3. Les autres font l'objet de visites de renforcement de capacités en comptabilité, suivant les besoins.
 4. Une fois tous les deux, un consultant en organisation donne une formation (3 à 4 jours) à l'ensemble des dirigeants sur les thèmes énumérés ci-dessus. Les plus grosses ONG peuvent éventuellement participer.
 5. Une fois par an, le même consultant visite les ONG (une demi journée par ONG) et renforce sur le terrain les acquis de la formation. Il tient à jour les fiches ONG.
 6. Une évaluation à mi-parcours est à également conseillée.
 7. Selon les cas, une évaluation finale est réalisée.
- Cas ONG faible
 - Même parcours mais commencez par un MIP pour observer le potentiel et la viabilité de l'ONG. But : éviter de financer sur une longue période des ONG opportunistes.

Contacts avec DGCD

- **Qualité des instructions reçues :**

- Difficile de trancher puisque la personne chargée du lancement n'est plus présente et que celle-ci n'a visiblement pas communiqué à son adjoint toute l'information et les procédures nécessaires au bon déroulement du programme. Un exemple ? l'attaché adjoint a appris qu'il fallait motiver les demandes bien après que le premier lot ait été envoyé à Bruxelles. Une situation identique s'est présentée pour le transfert de l'argent. Ne le voyant pas arrivé sur le compte de l'ambassade, ses réclamations lui ont appris son obligation d'introduire un numéro de visa. Il prétend ne pas avoir été mis au courant. Il n'avait et n'a toujours pas une bonne connaissance de la note de procédure officielle de mars 2002. Il s'en est suivi une organisation sur le tas, entraînant des retards considérables. Cette situation est le résultat d'une information incomplète de la DGCD, le peu d'initiative de l'attaché adjoint pour se procurer l'information et une faible communication sur place entre Ph Heuts et son attaché adjoint. Dans ces conditions, la situation ne pouvait que pourrir car laissée à une personne qui n'avait ni l'information, ni les compétences pour gérer la ligne seul correctement.
- Le service D2.3. répond par contre toujours rapidement aux interrogations mais de manière circonscrite au problème posé. Si le service a décelé les difficultés de gestion au Burundi, qu'a-t-il fait pour les résoudre globalement ?
- Les rapports annuels (2) de suivi envoyés à Bruxelles n'ont pas fait l'objet de commentaires de la part de D2.3.
- L'attaché adjoint n'a pas encore envoyé de rapports financiers avec les pourcentages justifiés, malgré les demandes de D2.3. Il se sent mal à l'aise par rapport à cette demande car il n'a simplement aucune idée

de la façon dont il doit s'y prendre, bien que les justificatifs soient présents à l'ambassade.

- La note de procédure générale de Mr. Boutmans est mal connue des gestionnaires du programme.
- **Visite de D2.3.**
 - Une visite de lancement en juin 2002 ;
 - Une autre de suivi en 2004 afin de se rendre compte de l'état d'avancement de projets et de comprendre la gestion du programme. Aucune conséquence pour la gestion.
- **Conclusions et recommandations :**
 - Si la gestion courante se passe bien, aucune initiative n'a été prise de part et d'autre pour prendre les problèmes dans leur ensemble ;
 - Suggestion : Faire un guide d'utilisateur de la ligne budgétaire fin. dir. Etant donné le nombre d'acteurs considérables parties prenantes à fin. dir et sans contact direct les uns avec les autres, il est impératif de créer un langage commun. La note de procédure fait partie de cette démarche mais n'est pas suffisante.

Valeur du programme en général

- **Selon le service :**
 - Pour l'attaché principal, le programme est pertinent mais il est temps de lui donner une orientation plus précise et des capacités en suivi ad hoc. En effet, trois questions se pose actuellement :
 - Quel est l'objectif de fin. dir.? Doit-on financer des projets opérationnels ou doit-on offrir, à l'instar des ONG internationales, la possibilité de financer un programme d'actions et par là, renforcer l'organisation ?
 - Les capacités de suivi font cruellement défaut à l'ambassade et cela n'a finalement rien d'étonnant puisque la loi de 1998 confère l'exécution des programmes à la CTB. Or, la gestion de fin. dir. s'apparente effectivement à de l'exécution (suivi des activités, comptabilité, finalisation,...). Quelles sont les raisons qui justifient le maintien de la gestion de la ligne à l'ambassade ?
 - Que doit-on entendre par société civile? Quelles sont les thématiques traitées par la société civile. Doit-on entendre une conception étroite qui n'inclurait que les actions humanitaires et la promotion de la démocratie ou inversement, toute organisation qui ne ressort ni des autorités, ni du privé pur, à savoir les acteurs non étatiques à but non lucratif ?
 - Pour l'attaché adjoint, le programme a été une occasion rare pour les ONG de réfléchir sur leurs pratiques, les à forcer à mieux s'organiser (bien qu'il considère que l'aspect de renforcement de capacités n'a pas été suffisamment poussé).
 - Procédure trop longue entre la sélection et le début des projets ;
 - Manque de moyens pour suivre correctement les projets ;
 - Manque de clarté dans les instructions DGCD;
 - Stratégie du programme peu claire ;
 - Raté du renforcement de capacité ;

- Bonne attention au genre
- Suggestion d'amélioration :
 - Proposer un système de financement basé sur un fonds de roulement à justifier et non des tranches.
 - Ont introduit le fait que tout justificatif original doit être tamponné du cachet Fin. dir.
 - AB voudrait que les ONG mentionnent d'avantage le soutien reçu de l'ambassade dans leur réalisation. Question de visibilité.
- **Pour les ONG locales :**
 - Elles apprécient la durée du financement ;
 - Elles apprécient la flexibilité dans les dépenses éligibles (tout est éligible ce qui est très rare parmi les bailleurs de la place).

3.2. Les autres bailleurs

Délégation de la Communauté Européenne au Burundi

Actuellement la délégation finance des ONG locales à travers la ligne thématique IEDDH (Initiative européenne pour la démocratie et les droits de l'homme) et le volet Aide et Sécurité Alimentaire. Ces deux lignes budgétaires sont en principe ouvertes aux ONG internationales et locales. Dans les faits, la première finance surtout des ONG locales, la seconde des ONG's internationales, les montants envisagés étant beaucoup plus importants. Cinq d'ONG locales bénéficient actuellement d'un financement européens (la Belgique avec treize projets fait preuve de pionnière). Les budgets des projets sur IEDDH doivent être entre 10 000 et 100 000 euros et leur projet ne peuvent dépasser les trois ans. Il s'agit essentiellement de projets de diffusion d'informations et de sensibilisation. Le montant de la ligne s'élevait en 2004 (première année de disponibilité de la ligne) à 215 000 euros et a permis de financer 5 interventions. Le montant de l'attribution en 2005 (mise en œuvre en 2006) s'élève à 490 000 euros. La procédure de sélection suit le modèle classique européen : appel à propositions, sélection sur base du dossier administratif, sélection sur base des critères d'éligibilité et enfin sélection sur base des critères techniques. En 2005, 30 dossiers sont arrivés à la délégation, 6 subsistaient à l'entrée de la dernière étape de sélection. 5 ont été financés.

Par ailleurs, dans le cadre du 10^{ième} FED qui met d'avantage l'accent sur la participation des acteurs non étatiques (ONG, syndicats, chambre de commerce,...), la ligne ARCANE (Appui au Renforcement de Capacités des Acteurs Non Etatiques) va être mise en place mi 2006. L'allocation est de 3,5 millions d'euros sur 3 ans. 4 volets d'intervention sont envisagés :

1. Appui structurel au secteur : il est envisagé de monter des maisons d'associations (Une à BJ, et 4 en provinces) qui s'apparentent à des centres de services pour la société civile et qui pourront à terme rejoindre les plates formes représentatives si celles-ci venaient à se crédibiliser ;
2. Formation en renforcement de capacités des ONG locales ;
3. Diffusion d'informations : aide à la diffusion d'informations du secteur notamment par la diffusion de newsletters.
4. Dialogue social tripartite ;

Remarquons qu'il n'y a pas actuellement de concertations formelles entre les bailleurs au sujet des ONG locales. Cependant, de nombreux contacts informels ont eu lieu,

notamment avec Yves Ninderora. Enfin, la délégation à Bujumbura n'a pas d'échange avec les autres délégations.

Fond social de développement (France)

- Fond de 2,5 millions d'euros sur 3 ans destiné à financer les ONG locales durant 2 ans avec des budgets compris entre 80 et 250 000 euros.
- Le fond existe depuis 2004 (aucun projet ne sont actuellement terminés) afin de promouvoir une politique de sortie de crise. Il remplace la ligne micro projets.
- Toutes les thématiques d'activités sont autorisées.
- Les coûts éligibles sont limités à l'investissement (de préférence dans le bâtiment) et les activités opérationnelles. Pas de salaire, ni de frais de fonctionnement. A ce niveau, la Belgique s'avère beaucoup plus souple que les autres bailleurs. Rares sont en effet les bailleurs qui considèrent comme éligibles les salaires et les frais de fonctionnement. Et de fait, ces coûts sont beaucoup plus difficiles à contrôler et pourtant, il faut bien payer des salaires...
- L'identification se réalise sur base de la notoriété et de la stabilité de l'ONG (processus en face to face). Les ONG doivent avoir déjà géré des projets similaires. Pas de promotion réalisée car déjà assez de demandes (plus de 200 par an).
- L'équipe en place retravaille beaucoup la planification avec les ONG en phase de sélection.
- La mise en œuvre est laissée libre aux gestionnaires du pays sauf en ce qui concerne les coûts éligibles et le type d'ONG financées.
- L'enveloppe est versée annuellement sur le compte de l'ambassade. Dès lors aucun délai de versement n'est à déplorer.
- Le suivi financier est mensuel. Chaque mois, l'ONG envoie un tableau reprenant tous les justificatifs. La consolidation se fait au service FSD, ce qui constitue à nos yeux une véritable substitution.
- L'équipe dispose de 2% du total de l'allocation pour ces frais opérationnels.
- Quelques mauvaises surprises comptables en début de programmes où l'argent, même si versé sur un compte spécifique, était utilisé comme tampon pour d'autres activités de l'ONG.
- Le suivi des activités et techniques est assuré une fois tous les 15 jours. Pour certains projets de construction, la fréquence est même hebdomadaire.
- L'équipe est constitué de trois ETP, un local, et deux volontaires de l'ONG françaises AFVP (association française des volontaires du progrès). Deux véhicules sont à la disposition de l'équipe. De telles ressources sont évidemment suffisantes pour assurer un renforcement de capacités d'intervention et de gestion des ONG locales, même si aucune ligne budgétaire ne permet d'introduire ce type d'activités dans les projets.
- La France a résolument opté pour une prise de risque minimale: projet d'investissement, ONG solides, pas de frais de fonctionnement et de salaires et des ressources en suivi largement suffisantes, bref tout l'inverse de la Belgique.

3.3. Fiches de projets

ONG / Projet	Femme ensemble pour le développement ABAKENYEZI DUHAGURUKIRE AMAJAMBERE (ADI)/ L'auto dépendance des femmes et de jeunes filles vulnérables.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	6. Lutte contre la pauvreté 7. Promotion de la femme

Type de financement (en %age)	<ul style="list-style-type: none"> - Activités opérationnelles - Renforcement de capacités de l'ONG par du matériel
Zones d'intervention	Bujumbura dans les communes de KAMENGE, BUTERERE et CIBITOKÉ
Contrat (dates)	2004
Budget	72.820 €
historique des activités	<ul style="list-style-type: none"> - L'association ADI a été créée en 1995 dans le but d'appuyer le développement économique de la femme burundaise vulnérable en vue de lui assurer des revenus qui lui permettent de se prendre en charge et de retrouver sa dignité. - Les activités de l'association ont consisté à identifier les femmes les plus nécessiteuses, à les former en groupements, à les organiser autour des AGR et à les encadrer
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<ul style="list-style-type: none"> - L'association est dirigée par une coordinatrice appuyée par un superviseur et un comptable ainsi que 4 encadreurs sur le terrain qui ont en charge l'animation des associations réparties dans les 3 communes au service de 645 femmes et filles. - Equipe jeune (bien que la coordinatrice soit expérimentée dans les ONG int'l'es) mais très motivée avec une volonté de bien faire.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet a été sélectionné pour l'orientation de l'association à travailler pour l'amélioration des conditions de vie sociale et économique des femmes et des jeunes filles indigentes et pour l'approche de cette association qui est à la fois participative et intégrative. - Seul projet d'AGR dans les projets sélectionnés.
Objectifs principal et spécifiques	<p>OP /</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les femmes au travail pour ramener la paix - Contribuer à la réduction du déséquilibre entre les ressources et les besoins de la femme. <p>OS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître les revenus des femmes par la dotation des outils de production et de gestion.
Activités principales	<ul style="list-style-type: none"> - identification, sensibilisation et formation des femmes vulnérables aux AGR - Organisation, don de matériel ou de fonds de roulement, encadrement et suivi des groupements féminins organisés en associations dans les AGR
Qualité de la planification	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence du cadre logique du projet témoigne encore de la faiblesse de la planification.
Intégration du genre, de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Le projet travaille avec les femmes et les jeunes filles.</i>
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet travaille avec 28 groupements composés de 645 femmes. - Le projet n'a pas mis en place des outils d'appréciation de ses résultats : notamment l'amélioration des revenus des membres, etc. - Certaines filières comme l'agriculture choisie comme AGR se sont révélées désastreuses en raison du climat chaotique ayant prévalu à Bujumbura. - Les autres AGR atteignent tant bien que mal leur break even. - Nous sommes dans l'économie de survie . - Le projet n'a pas encore développé d'outil méthodologique pour aborder les AGR
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Groupements de femmes. - Celles-ci ont participé dans le choix et l'organisation de leurs activités. - Le nombre croissant de demandeurs à participer dans le projet démontre l'appréciation et de l'intérêt pour le projet ; - Les bénéficiaires apprécient le projet.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet répond à des situations de survie de quelques groupes de personnes. Sa durabilité est conditionnée par la mise en place d'actions relais de développement structurel et du suivi à long terme des groupements.

Gestion & suivi projet	- La gestion et le suivi se font selon les outils prévus par l'accord de financement.
Audits externes réalisés ?	- non - +++ : spontanément, l'équipe a engagé un consultant.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	- Soutien apprécié et suivi assuré par des visites de l'Ambassade.
Remarques de DGCD /ambas.	
Avenir	- L'association est à recherche d'autres financements.
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Pertinence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet pertinent mais non suffisant pour répondre au défi posé à la femme vulnérable. Projet à certainement renforcer. <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes touchées important ; - Les outils de gestion en place ne permettent pas d'évaluer l'efficacité du projet (notamment l'accroissement de revenus des bénéficiaires). <p>Efficiences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non perceptible. <p>Durabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet doit s'inscrire dans la durée par le biais des actions relais du domaine du développement structurel. <p>Impact.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La contribution de l'Ambassade aura apporté une visibilité au projet qui pourrait susciter l'intérêt d'autres bailleurs.

ONG / Projet	Association burundaise pour la protection des droits humains et des personnes détenues « APRODH »/ Projet « Humaniser les milieux carcéraux pour améliorer les conditions de vie des détenues ».
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	La promotion et la défense des droits de l'homme.
Type de financement (en %age)	Activités opérationnelles Renforcement de capacités
Zones d'intervention	Sur toute l'étendue du pays auprès des 11 prisons du pays. Cependant le Projet intervient dans 6 provinces.
Contrat (dates)	Février 2005 à février 2007
Budget	166.455 €.
historique des activités	<ul style="list-style-type: none"> - APRODH a été créée par un noyau d'anciens détenus désireux d'améliorer le sort de détenus et de prisonniers. - L'association a été créée le 28/8/2001 et s'est signalée par l'accompagnement juridique et le soutien médical des personnes privées de libertés
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<ul style="list-style-type: none"> - L'ONG emploie 44 personnes réparties comme suit : 10 personnes au siège dont le représentant légal, le secrétaire général fondateur de l'association et 34 observateurs assistants juridiques déployés à l'intérieur du pays à raison de 2 par provinces. - Le projet prend en charge le salaire de 4 cadres. - L'association jouit de l'assistance et de l'appui d'autres partenaires notamment l'USAID, Agir ensemble pour les droits de l'Homme, Misereor, l'Ambassadeur de Belgique. - L'ONG semble n'entretenir aucun rapport avec les ONGs intervenant dans le même secteur (ABDP ou l'Observatoire des prisons). Certaines activités prévues par l'ONG semblent vouloir faire double emploi avec ces dernières notamment en matière de promotion des AGR dans les prisons.

	<ul style="list-style-type: none"> - +++ : Par contre, il existe des collaborations entre l'organisation et d'autres ONG qui peuvent appuyer son action, telle que la radio Isanganiro. - Très bonne visibilité.
Objectifs principal et spécifiques	<p>Objectif principal :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions de vie des détenus. <p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assister médicalement et socialement les détenus dans 6 provinces du Burundi - Renforcer les capacités de l'association par la dotation des fournitures et d'un site Web.
Activités principales	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de renforcement de capacités managériales mais bien en équipement et en visibilité (site Web)
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de planning de travail englobant toutes les activités, - Indicateurs de suivi non précisés dans le document de projet ; - Beaucoup de postes sous estimés
Intégration du genre, de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Non évidente
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance médicale courante de 315 détenus et de 19 victimes de la torture - Assistance sociale (restauration et hébergement à ce jour de 214 détenus et l'aide dans le transport de 38 détenus) - La mise sur pied d'un site web et la fourniture du matériel - L'accompagnement des détenus par la visite sur les lieux de détention, <p>Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> - estimé comme faible (voir plus haut le nombre de bénéficiaires par rapport à la population à desservir), - Renforcement de capacités uniquement assuré par la fourniture des équipements, - Audience plus accrue (?) par la création du site Web non prouvée
Bénéf., groupe cible	7 500 détenus (soit la population de 6 provinces ou l'équivalent d'environ 3.000 détenus), dont 60% en situation irrégulière. 150 femmes.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - La durabilité dépendra de la capacité de l'association à mobiliser d'autres financements et l'évolution des situations de détention dans les prisons et cachots.
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion se réfère aux dispositions prévues dans l'accord de financement. - L'ONG utilise les outils de suivi comptable proposés par l'Ambassade, - L'ONG procède à une gestion par projets et ne dispose pas d'un budget annuel unifié reflétant tous les revenus et dépenses. - Bon suivi comptable
Audits externes réalisés ?	Non prévu
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	Soutien apprécié et échanges effectifs, même si l'appui aux autres provinces du pays serait maintenant souhaité.
Avenir	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'élargir la gamme d'activités aux activités de réinsertion des détenus et la recherche de financement pour la mise en place des AGR.
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Pertinence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet pertinent compte tenu du désengagement de l'Etat dans la prise en charge de ce genre d'activités. <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les activités prévues ont été réalisées, mais le nombre de bénéficiaires semble faible par rapport au public cible,

	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures de gestion ne sont pas unifiées (budget) ou mises en place (planning de travail) et aucune recherche de synergie avec des structures opérant dans le même secteur. <p>Efficience.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 40 000 euros sont destinés au transport car la gestion du volet médical a été centralisée, alors qu'elle aurait pu être décentralisée facilement. <p>Durabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celle-ci dépendra de la mobilisation d'autres sources de financements. <p>Impact.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le travail de l'association s'inscrit dans l'humanitaire. Celui-ci doit être relayé par des actions de réinsertion effective des ex-détenus pour avoir un impact réel.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet	Centre d'écoute et d'appui psychologique : CEAP/ Appui psychosocial aux victimes de violence.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	<ul style="list-style-type: none"> 8. Lutte contre la pauvreté 9. La lutte contre les fléaux
Type de financement (en %age)	<ul style="list-style-type: none"> - Core funding - Activités opérationnelles - Renforcement de capacités de l'ONG
Zones d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Bujumbura Rural et Bubanza.
Contrat (dates)	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Mars 2005- 5 mars 2007.
Budget	<ul style="list-style-type: none"> - 77.805 €.
historique des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Activités initiées depuis 1998, à l'initiative d'un groupe de promoteurs dans le domaine de l'accompagnement des personnes traumatisées et victimes de violences sous l'encadrement du Ministère de la santé, - Formalisation de l'initiative comme une asbl depuis le 4/2/05. - Formulation d'une requête d'appui auprès de l'ambassade belge sous forme de projet initié sur base de l'expérience du coordinateur actuel.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<ul style="list-style-type: none"> - L'association compte un coordinateur, assisté d'un comptable, de 6 assistants sociaux chargés de l'écoute et de l'orientation et de 10 relais communautaires. - L'association a bénéficié de financements sporadiques provenant de CRS, fonds des Pères Blancs, de Action Aid et du programme SIDA. L'apport de ces bailleurs a représenté environ 15% des ressources mobilisées par l'association au cours de l'exercice 2005, l'aide belge ayant représenté 85% soit 41.000€ sur un budget estimé 48.000€. - En dehors de APRODH qui appuie le projet, l'association manque cruellement de partenaires qui lui apportent les compétences nécessaires notamment en matière de prise en charge médicale des victimes de violence. - Association jeune, mais sérieuse qui a démontré sa capacité à continuer les activités (à un rythme ralenti) malgré l'absence de financement.
Objectifs principal et spécifiques	<p>OP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir une prise en charge psychosociale des victimes de la violence dans les provinces de Bujumbura rural et Bubanza. <p>OS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser la communauté par une prise en charge psychosociale des victimes de la violence - Offrir un espace d'expression psychothérapeutique accessible aux victimes des violences, - Apporter un appui psychosocial aux victimes de violence

Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier de Sensibilisation des responsables des communautés pour la prise en compte des victimes de violence ? - Formation des assistants et relais communautaires - Ecoute et prise en charge psychologique, - Prise en charge médicale - Renforcement en équipement de l'association
Qualité de la planification	<ul style="list-style-type: none"> - La formulation du projet a été réalisée à partir d'une expérience empirique du coordinateur, sans précision des indicateurs précis permettant de vérifier les résultats attendus.
Intégration du genre, de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dimension non explicite dans le document du Projet.</i>
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation de 2 gouverneurs des provinces concernés par le projet et 18 administrateurs et leurs assistants sur 23 prévus, - 3 Formations organisées pour les 6 assistants et 10 relais communautaires, - 964 consultations dans les centres d'écoute - 48 cas suivi cliniquement - 13 cas appuyées juridiquement avec le concours de APRODH, - 270 cas de bénéficiaires de l'accompagnement thérapeutique.
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet n'a pas précisé dans son document le public cible quantifié de ces bénéficiaires,
Durabilité	<p>Au stade actuel du projet, la durabilité du projet n'est pas assurée pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les responsables des communautés à la base formés au début du projet (gouverneurs et administrateurs communaux) ont presque été tous remplacés par de nouvelles autorités. - les activités AGR proposées dans le projet en l'occurrence la formation en couture n'ont pas encore commencé. Elles n'ont pas fait l'objet ni de la concertation avec les bénéficiaires, ni d'études préalables sur le potentiel intégrateur de la filière. - Le volet prise en charge médicale est en souffrance en raison du manque de partenariat crédible, - La dépendance de l'association à l'égard du partenaire belge est accentuée par l'absence de réactivité et de dynamisme pour chercher d'autres bailleurs.
Gestion & suivi projet	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion et suivi conformes au protocole de financement.
Audits externes réalisés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Non encore réalisé, cependant prévu dans l'accord de financement.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien très apprécié, - L'association attend beaucoup de l'Ambassade pour faire son plaidoyer et obtenir des partenariats dans le domaine de la prise en charge médicale.
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Pertinence du Projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réelle compte tenu de la réalité du phénomène de violence et de sa faible prise en charge par l'Etat. <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au stade actuel du projet et à mi-parcours, les résultats obtenus sont modestes, les sensibilisations données n'ont pas touché les gestionnaires locaux actuels - Le choix des activités ne s'est pas fondé sur une étude d'impact (filiale AGR couture) - Les activités programmées vont au-delà du savoir-faire du projet (prise en charge médicale) sans avoir au préalable des engagements avec des partenaires. <p>Efficiences.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible pour des raisons dites plus haut. <p>Impact et durabilité.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Faible sans l'apport d'un autre partenaire. <p>Conclusion et recommandations :</p> <p>Projet caractérisé par une dispersion des moyens. Nécessité de recentrer les activités sur ce que l'association sait faire en l'occurrence la prise en charge psychologique. Nécessité de redéfinir et réorienter les AGR en fonction des filières potentielles de réinsertion des bénéficiaires. Nécessité de repenser la stratégie de sensibilisation des communautés à la base : faut-il investir sur des administratifs et locaux, par nature mobiles ou alors sur des groupements à la base actifs et influents dans la communauté?</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet	CENAP : Centre d'Alerte et de Prévention des Conflits/ Monitoring-Paix-Réconciliation.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	Les droits de l'homme et les médias
Type de financement (en %age)	- Core funding
Zones d'intervention	- Tout le pays avec un accent particulier à Bujumbura (siège du Projet) et dans 4 antennes situées à NGOZI, RUTANA, MAKAMBA et RUMONGE.
Contrat (dates)	Mai 2004-Mai 2006
Budget	99.102 €.
historique des activités	- Le CENAP a été créée en 2002 avec l'appui initial de l'Institut Panos Paris. Les promoteurs de l'association voulaient suite au conflit ayant déchiré le pays, renforcer les capacités d'analyse des conflits au-delà de la perception apparente, prévenir les conflits par l'éducation ; anticiper les conflits, alerter et trouver des solutions avant leur occurrence.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	- Le CENAP repose sur une structure légère de 4 personnes dont un coordonnateur, un chargé de programme, un assistant et un planton. - La structure est prolongée par les 4 antennes déjà citées ayant chacune à sa tête un animateur travaillant à temps partiel pour l'organisation. - Le CENAP a bénéficié de l'apport de l'Institut Panos Paris, de l'UNICEF, de la Fondation NED, de l'Union Européenne et du Projet canadien de recherche sur la protection de la population en cas de conflit. Ces différentes contributions d'une valeur moyenne de 20.000 USD sont arrivés à leur terme et demandent un effort de remobilisation des financements.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	- L'idée de l'appui belge au CENAP a été confortée suite au contact noué entre l'ONG et l'Ambassade suite à la réalisation par le premier d'un MIP. La connaissance mutuelle des 2 institutions a facilité l'identification et la sélection du projet. - Le projet a été sélectionné pour son intérêt réel pour le Burundi dans le cadre de la mise en place des différents accords de paix et pour la place occupée par l'association en tant que acteur de la société civile engagée dans le domaine de la paix et de la réconciliation.
Objectifs principal et spécifiques	Objectif principal <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des mécanismes d'alerte dans les différentes régions du pays pour avoir des indicateurs permettant le suivi de la situation sociopolitique. Objectifs spécifiques <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le monitoring de la paix et la promotion d'une culture de la paix. - Contribuer à prévenir les risques de conflits consécutifs aux réformes imposées par le contexte politique - Renforcer le système d'information sur l'évolution du processus de paix - Contribuer à garantir efficacement l'application des accords de paix et

	<p>de cessez-le-feu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à formuler des recommandations constructives par l'organisation des débats autour des questions sensibles autour des rapports de monitoring.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un réseau d'alerte et de prévention - Réalisation et publications des rapports - Bulletin d'information et appui à la création d'un site web
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité de la planification est altérée par le surdimensionnement des propositions par rapport au potentiel de l'organisation. Des activités prévues ont été revues à la baisse, notamment le nombre d'antennes ou annulées comme le projet media scope et la production d'un film. - Les indicateurs d'impact sont absents du document du projet. - Sauf pour l'objectif spécifique no 5 sus-mentionné, les activités en rapport avec les autres objectifs ne semblent pas apparaître. Nous n'avons pas noté une seule activité permettant de disposer des indicateurs de suivi de la situation sociopolitique, ou d'alerte ni d'actions visant la mise en place sans heurt des différents accords de cessez-le feu. On a l'impression que le projet s'est décalé progressivement des préoccupations justifiant sa création pour s'engager dans des réflexions intellectuelles.
Intégration du genre, de l'environnement	Ces thèmes ne semblent pas être présents.
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété accrue du Centre en matière d'alerte et de prévention des conflits grâce au bulletin distribué à plus de 300 destinataires et à son site Web. - Le projet a permis au Cenap de construire les antennes en province. - Compétence distinctive dans le domaine d'alerte et de prévention des conflits confirmée par les consultations régulières des correspondants étrangers lors des crises récurrentes touchant le pays
Bénéf., groupe cible (identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)	<ul style="list-style-type: none"> - Opinion publique en général et les pouvoirs publics, néanmoins le CENAP ne dispose pas de feed-back sur son action.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - La présence d'autres partenaires du CENAP pourrait assurer le prolongement des résultats du projet.
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	<ul style="list-style-type: none"> - Le CENAP s'acquitte des obligations prévues dans la Convention de financement en matière de gestion et de suivi de son projet.
Audits externes réalisés ?	- <i>Aucun</i>
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursments)	<ul style="list-style-type: none"> - L'ambassade a progressivement placé sa confiance dans le travail et la gestion du CENAP - Elle a organisé des séances de travail avec l'association et - A apporté des conseils utiles dans la rectification des activités du Projet notamment la réduction des antennes et la suppression de la production d'un film
Avenir	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de poursuivre et de développer les capacités locales à la base de l'analyse et de la prévention des conflits.
Conclusion et remarques supplémentaires	Le Cenap est le fait d'une seule personne. Si ces activités sont pertinentes dans le cadre de la situation burundaise la planification en fut légère et plus d'un tiers des activités prévues ont été modifiées. Le Cenap cherche peu les synergies avec les autres acteurs aux thématiques proches. Ce projet (et l'association) nécessite une évaluation finale

	<p>Pertinence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet indiscutablement utile dans le contexte burundais marqué par des déchirements de tous ordres (politiques, sociaux et économiques) et qui exige une attention de tous les instants pour les désamorcer. <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Projet a mal apprécié son potentiel et a programmé des activités auxquelles il a dû renoncer (film, médiascope) - Le Projet n'a pas développé les indicateurs permettant de suivre globalement la situation sociopolitique et des mécanismes d'alerte <p>Efficience.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est difficile d'apprécier au stade actuel du Projet si les moyens engagés justifient les résultats atteints à ce jour ; d'autant que ceux-ci ne sont pas mesurables. <p>Durabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'association doit faire un effort de mobilisation de financement pour proroger les acquis du Projet. - L'organisation est encore en pleine évolution, et mettra encore 2 ou 3 années pour trouver ces méthodes d'intervention. <p>Impact.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si le projet a contribué à la notoriété du CENAP, en revanche, il y a peu d'indicateurs pour apprécier son impact sur la cible finale. L'association ignore par exemple le nombre et la qualité des visiteurs sur son site WEB. - L'impact semble faible
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet

FAWE Burundi / Mise en place des réseaux de prévention du VIH/SIDA/IST en milieu scolaire dans les provinces de Karusi, Kirundo, Muyinga et Ngozi.

Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.

La lutte contre les fléaux (& Promotion de la femme)

Type de financement (en %age)

100% Activités opérationnelles

Zones d'intervention

Les 4 provinces du Nord (Karusi, Kirundo, Muyinga et Ngozi) où le taux d'alphabétisation est le plus bas du pays

Contrat (dates)

Mars 2004 à mars 2006

Budget

122 927 euros

historique des activités

FAWE est une ong pan africaine créée en 1992 présente dans 32 pays. Son antenne burundaise a débuté ses activités en 1999. L'objectif de l'association est d'éduquer les filles et les femmes pour assurer leur et un développement. Cinq lignes stratégiques sont suivies :

- Médiatisation
- Lobbying auprès du gouvernement
- Augmenter le savoir faire des femmes et des filles par l'éducation
- Accroître les partenariats (ex. avec le secteur de la construction pour des écoles qui tiennent compte de l'aspect genre)
- Diffuser de bonnes pratiques ;

Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (*stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariat, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité*)

L'organisation est composée de 33 membres réunis en assemblée générale. Son équipe d'exécution tient en 5 personnes (une coordinatrice, une secrétaire comptable, un chargé de programme bénévole, un chauffeur, un planton et un chauffeur). Si l'engagement du personnel semble fort et son expertise dans la thématique fondée, on remarquera que personne ne s'y entend en comptabilité et finance.

Financement :

+++ : Le siège de l'organisation paie les salaires ce qui offre une garantie de continuité quoiqu'il arrive et rassure le bailleur sur l'indépendance de l'association.

Autrement l'association a bénéficié de diverses financement (relativement réduits 10 à 20.000 euros) : GVC, Banque Mondiale, Unicef, Unesco.

Identification et justification de la sélection par l'ambassade.

Envoi d'un dossier à l'ambassade

Pertinence de l'activité. Très tôt les jeunes ont des rapports sexuels sans avoir la moindre idée des dangers qu'ils courent et des moyens de s'en protéger. Ajoutons que le sujet reste tabou dans ces campagnes tant du côté des

Objectifs principal et spécifiques	enseignants que de celui des parents !! Monter un réseau d'animateurs étudiants, doublé par des professeurs encadreurs, de sensibilisation pour la prévention du SIDA en milieu scolaire. 272 étudiants, encadrés par 272 professeurs sensibiliseront les élèves de leurs écoles.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	Voir projet Pas de renforcement de capacités de FAWE prévu
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	Moyenne mais de toutes façons projet simple.
Intégration du genre, de l'environnement	Toute l'association est tournée vers les femmes bien que ce projet-ci concernent tant les filles que les garçons
Résultats du projet, portée et impact du projet (conformité par rapport au CL, difficultés rencontrées, nombre de bénéficiaires présents et à venir, changements dans la vie des bénéficiaires et changements structurels dans la société, impact sur l'ONG)	<ul style="list-style-type: none"> - Deux guides de sensibilisation ont été édités en 420 exemplaires pour celui destinés aux professeurs et en 700 exemplaires pour celui destiné aux élèves. C'est un peu moins que prévu (1300) car la forme a été d'avantage travaillée. Les guides ont été testés. - 4 formations de 4 jours ont été dispensées aux professeurs encadreurs ; - 4 formations de 4 jours ont été dispensées aux élèves animateurs ; - 68 écoles participent à travers 68 clubs de prévention - Depuis sept2005, les élèves ont commencé les séances de sensibilisation à travers les 68 clubs. Une session est composée de 24 séances de 45 minutes. - L'enseignement fait rapport au département de l'enseignement provincial sur l'impact de la formation <p>→ malheureusement aucun rapport n'était encore à la disposition de FAWE au moment de la visite de la mission. Les échos semblent positifs et des guides supplémentaires sont commandés</p>
Bénéf., groupe cible (identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)	Difficultés : le projet a pris du retard à cause des grèves dans l'enseignement, mais aussi à cause d'une erreur de l'ambassade dans le montant versé de la deuxième tranche (montant inférieur à ce qui aurait du être versé) 68 écoles primaires (élèves et professeurs) de 4 provinces. 273 jeunes deviennent acteurs de la sensibilisation
Durabilité (continuation de l'impact après le projet, viabilité organisationnelle pour l'ONG, effet multiplicateur des activités)	Les guides et la méthode peuvent être réutilisés Les formations peuvent continuer par elle-même. Effets multiplicateurs possibles.
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	Mauvaise gestion comptable (les pièces ne sont pas numérotées et pas d'imputation). La comptable est en fait une secrétaire de formation. Elle reconnaît ses faiblesses et aimerait une formation.
Audits externes réalisés ?	En fin de projet une évaluation du projet devrait avoir lieu.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	Il y eut deux visites dont une au moment des formations. Fin dir a permis de construire un projet d'envergure. De se frotter au terrain et de découvrir l'urgence à sensibiliser à la prévention dans ses écoles (où, autre problème, la pédophilie n'est pas rare de la part des professeurs). Fin dir a permis de tester un

Remarques de DGCD *ND*

/ambas.

Avenir

Il serait également intéressant de rééditer l'initiative à Bujumbura où la question est encore plus pressante qu'en milieu rural.

Conclusion
remarques
supplémentaires

et L'association est encore jeune et fragile mais possède des atouts, notamment son mode de financement mais aussi un travail et des idées très pertinents dans le cas du Burundi.

Très bon projet si les résultats finaux suivent.

On remarquera le manque d'efficacité de la formation des professeurs. Elle avale presque la moitié du budget... 4 jours de formation à 200 euros par personne nous semble fort excessif. Nous suggérons de démultiplier les formations de formateurs au lieu de rassembler les professeurs devant assurer ainsi des coûts hôteliers importants.

Renforcement des compétences en comptabilité et finance urgent pour la comptable et la coordinatrice qui doit pouvoir lire des comptes.

Veiller à faire un comité de pilotage de l'évaluation finale (surtout qu'il s'agit des premières pour l'ambassade)

ONG / Projet	Famille pour vaincre le SIDA/ Association burundaise des Amis de l'Enfance. FVS/AMADE BURUNDI - Prise en charge communautaire des orphelins du SIDA et protection de leurs droits
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	La lutte contre les fléaux
Type de financement (en %age)	60% Core funding 40% Activités opérationnelles
Zones d'intervention	Bujumbura, Gitega et Bururi
Contrat (dates)	12/05/2004 au 11/05/2006
Budget	92.708 €
historique des activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groupement informel dès 1990 des femmes sensibles au sort des orphelins du SIDA et désireux de leur apporter assistance dans le domaine de la scolarisation, de la santé et de l'habitat. 2. Formalisation du groupement en ASBL FVS le 23/12/1992 3. partenariat de FVS avec l'Association Mondiale des amis de l'enfance : AMADE comme association locale le 6/3/99. AAMDE entend s'occuper de tous les orphelins et enfants vulnérables. Le partenariat est pertinent dans ce contexte de crise extrême (orphelins de guerre civile,...) 4. Ouverture des antennes à Gitega (1998) et Bururi (2001)
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Association comptant 1.500 membres bénévoles avec 41 membres du personnel rémunéré. 2. Une structure de coordination appuyée par un chargé de programme ayant en charge 3 volets : l'aide à l'enfance (70% des ses activités), la prévention du SIDA et la coordination médicale. 3. Des antennes ayant des prolongements au niveau collinaire. 4. Source de revenus diversifiée (9 bailleurs en 2005-2006 totalisant une contribution d'environ 500.000€). Fin. dir. représente 9% du total des financements. 5. Unique, son action de réintégration des orphelins dans les familles élargies.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervention consécutive à une demande de financement à la coopération belge, qui a été activée lors du passage de D2.3 au Burundi en 2002. 2. Visibilité de l'association dans le domaine de l'accompagnement des enfants vulnérables. 3. Reconnaissance de son approche de réintégration à travers les communautés.
Objectifs principal et spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objectif principal : Prise en charge communautaire des orphelins du SIDA et protection de leurs droits. 2. Objectifs spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la prise en charge communautaire des orphelins - Lutter contre leur marginalisation et pour la promotion et la protection de

	<p>leur droit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des familles tutrices et des orphelins chefs de ménages - Assurer l'accompagnement de 150 personnes vivant avec le SIDA en vue de les aider à prévoir l'avenir.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	<ul style="list-style-type: none"> - Voir projets - Pas d'activités de renforcement de capacités des ONG
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	<ul style="list-style-type: none"> - Retard enregistré dans l'exécution du projet suite à des dysfonctionnements externes, - Mauvaise prévision des budgets.
Intégration du genre, de l'environnement	- Dimension genre intégrée
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des populations via les ateliers et média (6 émissions radios diffusés et 3 articles écrits) sur la prise en charge communautaire et la lutte contre les préjugés sur les orphelins du SIDA (180.000 sensibilisés). - Prise en charge médicale des orphelins vivant avec le SIDA (168 bénéficiaires) - Equipement du Centre de prévention VIH à Bururi - Formation des leaders communautaires (157) sur le droit de l'enfant - Participation à la construction des abris pour enfants orphelins (43 ?) et - Réinsertion des enfants orphelins (83 enfants concernés) <p>Le projet aurait eu pour impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réduction du rejet des orphelins du SIDA - Le recours au centre de dépistage et aux services de prise en charge médicale - Réinsertion d'enfants.
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe cible constitué des 900.000 orphelins et enfants vulnérables (0-18 ans). - FVS touche 15 000 enfants dont 200 réinsérés
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - L'initiative est susceptible de perdurer compte tenu de l'engagement d'un certain nombre de bailleurs appuyant l'association. - Néanmoins, la durabilité du résultat des 83 enfants réinsérés devrait être étudiée sur plusieurs années. Rien ne dit en effet que la réinsertion soit durable.
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	Gestion et suivi assurés via les visites sur le terrain et l'élaboration des rapports périodiques. la bonne tenue des dossiers permet de visualiser l'état d'exécution du Projet
Audits externes réalisés ?	- Aucun
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursments)	Soutien apprécié pour sa flexibilité : l'apport de la Belgique permet de prendre en charge des dépenses non éligibles par d'autres financements, tel que les médicaments,...
Avenir	Demande d'un amendement pour la réduction du préfinancement de 40% à 10%. En

	effet, cela constitue plus de 20 000 euros à pré-financer, ce qui, même pour une organisation aussi stable que FVS est important.
Conclusion et remarques supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Projet pertinent, correspondant aux besoins réels de la population, - Système de gestion et de suivi supérieur à la moyenne. - Durabilité : suggérez une étude sur la durabilité de la réinsertion des enfants dans les familles d'accueil. - Remarquons qu'il est très difficile dans le cas présent d'attribuer un impact spécifique grâce au fin. dir. car le financement a été mélangé pour mener un grand nombre d'activités fort diverses (sauf le centre de prévention qui a été entièrement financé par fin. dir.). Dès lors nous, préconisons de prévoir une évaluation finale comme la note de Mr. Boutmans le suggère dans ces cas-là.

ONG / Projet	Association IJAMBO/ Rapatriement et dialogue avec la diaspora burundaise.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	10. Développement local et démocratie locale 11. Les droits de l'homme et les médias
Type de financement	- Activités opérationnelles
Zones d'intervention	- Bujumbura avec couverture nationale et internationale par voie des ondes et internet.
Contrat (dates)	- Juin 2004-Juin 2006 ?
Budget	- 89.980€
historique des activités	<ul style="list-style-type: none"> - L'association Ijambo a été créée en 1995 par un groupe de journalistes désireux d'ouvrir un espace d'expression libre, de dialogue et de recherche d'ententes en faveur de la population en général et des catégories défavorisées en particulier : les femmes, les personnes vulnérables comme les déplacés, les rapatriés, etc. - L'association a créé par la suite avec le concours de Search for Common Ground sa propre radio (le 18/novembre 2002) destinée à relayer, diffuser et promouvoir ses valeurs.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<ul style="list-style-type: none"> - L'association est dirigée par un comité exécutif élu par l'assemblée générale. - La radio Isanganiro (qui est LE projet de l'association Ijambo) est dirigée pour sa part par un conseil d'administration appuyé pour la gestion courante d'un directeur élu par ses pairs, assisté de 5 chefs de service en l'occurrence : les programmes, l'information, la comptabilité, le service commercial, le service technique et le charroi. - La radio emploie 43 personnes dont 18 permanents au sein desquels figurent 13 journalistes. - La radio a bénéficié de l'appui de plusieurs partenaires : Search dont la contribution (75.000USD en 2006) arrive à son terme en 2007 ; RCN, Global Rights, IFES, etc. - La radio travaille en synergie avec certaines associations de la place comme OAG, APRODH, CENAP, etc. - +++ : Excellente réputation d'impartialité - --- : divorce annoncé avec Search va être difficile et obliger l'association à déménager. Les équipements radiophoniques appartiennent à l'USAID !
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	- Selon la convention de financement, le projet a été sélectionné en tant qu'outil pertinent de prévention des conflits latents liés à la problématique de rapatriement et des conflits fonciers
Objectifs principal et spécifiques	<p>OG :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à rapprocher les burundais de l'intérieur (par le dialogue radio) et de l'extérieur du pays (par le Web screaming) afin de prévenir des conflits latents liés au problème de rapatriements <p>OS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire des reportages et des émissions radio sur la problématique du rapatriement, - Etablir un dialogue régulier entre la diaspora et la population intérieure à

	<p>travers la radio,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aider la diaspora à voir les opportunités endogènes pour le retour au pays, - Contribuer à casser les stéréotypes et les clichés ente déplacés intérieurs et les réfugiés par un débat populaire entre les communautés - Amener le gouvernement te la société civile à mener un débat franc sur la question foncière et mener un plaidoyer pour la révision du code foncier.
Activités principales	<ul style="list-style-type: none"> - Production des émissions sur la situation des réfugiés et des rapatriés, - Diffusion des émissions hebdomadaires sur le rapatriement et la question foncière - Animer le dialogue sur la voie des ondes entre membres de la diaspora
Qualité de la planification	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre logique existe, mais manque néanmoins d'indicateurs précis pour évaluer les résultats attendus.
Intégration du genre, de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dans la mesure où les émissions s'intéressent aux groupes défavorisés (dont un certain nombre de femmes) et traitent de la question foncière, les deux dimensions genre et environnement sont indirectement intégrées dans le projet.</i>
Résultats du projet, portée et impact du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Selon des études partielles, la radio ISANGANIRO serait une des plus écoutées des média audio locaux; - Elle a pour le moment une capacité de connexion simultanée de 500 abonnés - Et pourrait toucher environ 90.000 connexions par jour via son site (information non prouvée et non relevante) ; - Les émissions sur la diaspora sont un succès. <p>La radio a rencontré quelques difficultés dont</p> <ul style="list-style-type: none"> - le départ dès le lancement du projet du promoteur et concepteur de ce projet, - le départ de journalistes compétents vers la radio ONUB, - la sous-estimation des coûts d'investissement notamment des émetteurs ou la non prévision dans le budget des rubriques essentielles au fonctionnement du projet - l'impossibilité de réalisation de certaines activités prévues notamment la mission en Tanzanie
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Rapatriés, réfugiés et déplacés intérieurs ainsi que la population de la diaspora dans l'ensemble. La constitution des clubs ISANGANIRO dans certains pays comme la Belgique témoigne de l'intérêt du projet par les bénéficiaires.
Durabilité)	<ul style="list-style-type: none"> - Durabilité compromise par le retrait imminent de l'appui de Search for Common Ground et le retrait éventuel (à négocier avec USAID) du matériel de production, par ailleurs largement amorti quand bien même il resterait à la disposition du projet.
Gestion & suivi projet	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi assuré selon la convention
Audits externes réalisés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun audit réalisé.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien apprécié
Avenir	<p>Avenir difficile pour les raisons évoquées plus haut notamment le retrait prochain de Common Ground et de l'équipement mis à disposition.</p>
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Pertinence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet répond à une question cruciale liée au contexte de sortie de crise à savoir l'intégration des rapatriés et des déplacés et la gestion de la problématique foncière. <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficilement mesurable, faute d'indicateurs précis comme le public touché par les émissions, le nombre de rapatriés effectifs suite à ces émissions, le nombre de conflits fonciers résolus, etc.

	<p>Efficiences.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficile à évaluer pour les mêmes raisons que plus haut. <p>Durabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible en cas de non renouvellement de financements. - Néanmoins l'émission doit continuer car elle a révélé un besoin. <p>Impact.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insaisissable faute d'indicateurs évoqués plus haut. <p>Conclusion.</p> <p>Projet fortement pertinent, déstabilisé par une dépendance excessive à l'égard d'un bailleur, et qui a donc besoin de se renouveler avec des ressources stables et diversifiées.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet	LIBEJEUN / Aide à l'enfance en difficulté
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	Les droits de l'homme
Type de financement (en %age)	100% Activités opérationnelles
Zones d'intervention	5 provinces sur les 17 que compte le pays
Contrat (dates)	Mars 2004 à mai 2006
Budget	102 905 euros
historique des activités	<p>LIBEJEUN fut créée en 1999, dans le contexte de guerre au Burundi. L'objectif initial était le plaidoyer en faveur des enfants victimes d'abus en tous genres, mais rapidement la ligue a commencé à offrir une assistance judiciaire. C'était nécessaire et pertinent car les enfants étaient victimes de manipulations, certains devenant de véritables boucs émissaires et finissaient en prison.</p> <p>Les cas traités sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - recherche de paternité (cas de viol par exemple) - emprisonnement illégal - spoliation des biens des orphelins <p>En 2002, Libejeun a pu former 50 para juristes dans trois provinces, autant d'antennes qui signale les cas d'abus sur les enfants et les dirigent vers la ligue.</p>
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariats, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe : celle-ci est composée de quatre personnes temps plein (un coordinateur, un permanent, un comptable) et 4 observatrices sur le terrain. Le directeur est avocat mais n'est pas permanent. L'équipe est instable (départ du comptable) et inexpérimenté en gestion de projets. 10 avocats indépendants traitent les dossiers à un taux réduit. Le taux de rotation au sein de cette équipe est importante. • La ligue ne dispose pas de matériel à part quelques ordinateurs. Véhicules et bureaux sont loués. • Financement : Libejeun a reçu un petit financement de l'Unicef pour faire un relevé des enfants en prison et maintenir ce fichier à jour. La ligue dispose en outre des cotisations des membres grâce auxquelles elle recueillerait 500 USD. Ces cotisations apparaissent toutefois bien aléatoires. → ultra dépendant du financement, activités risquent de redescendre proche de 0.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	Projet pertinent car unique et pas de service d'état.
Objectifs principaux et spécifiques	Aide judiciaire à 150 enfants en prise avec la loi et 150 enfants victimes d'abus nécessitant une intervention judiciaire.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	Voir projet Pas d'activités de renforcement de capacités de l'équipe prévue.
Qualité de la	Aucune expérience de la planification. CE projet est le premier projet qui

planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	nécessite une gestion sérieuse; Heureusement le projet est extrêmement simple à mener.
Intégration du genre, de l'environnement	Les femmes sont privilégiées en tant qu'observatrices.
Résultats du projet, portée et impact du projet (conformité par rapport au CL, difficultés rencontrées, nombre de bénéficiaires présents et à venir, changements dans la vie des bénéficiaires et changements structurels dans la société, impact sur l'ONG)	- 280 cas traités – la ligue va pouvoir dépasser ses objectifs de 300. - Difficultés rencontrées : grève des magistrats de 3 mois ; dérèglement temporaire de la magistrature due aux élections. - le projet n'a pas été l'occasion de réels renforcements de capacités. Cela devrait être développé à l'avenir.
Bénéf., groupe cible (identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)	Les enfants victimes d'abus. Au Burundi, on compte - 600 000 orphelins - 7000 enfants de la rue - 14000 enfants démobilisés - 200 enfants en prison (90% à Gitega et BJ) Nous n'avons pas pu rencontrer des enfants mais certaines fiches de libération nous prouvent la réalité des actions. Néanmoins, nous persistons avec une inquiétude : certains enfants une fois libérés retournent rapidement en prison, et pour cause, là ils ont un toit et à manger... Libejeune devrait penser sérieusement à l'impact de son action et s'associer par exemple avec des organismes qui traitent la réinsertion à long terme.
Durabilité	Pas de procédure de suivi des cas une fois traité, donc pas d'indicateurs de durabilité. Veillez à prévoir des collaborations pour la réinsertion des enfants
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	La comptabilité est désastreuse. L'ancien comptable est parti récemment, laissant les dossiers non traités. Heureusement la simplicité du budget (nombre de cas traités fois les honoraires d'avocats). Très mauvaise gestion des dossiers de cas de sorte qu'il est impossible de vérifier si les cas traités l'ont réellement été. Durant notre entrevues la ligue n'a pas été en mesure de nous donner les résultats actualisés.
Audits externes réalisés ?	<i>NON</i>
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursments)	Fin. dir. a permis : d'accélérer le traitement des dossiers. On est proche des 150 cas traités par an alors qu'on était proche des 10 cas / an avant le fin. d'augmenter la visibilité (passage TV et radio) d'augmenter la couverture d'actions. (5 provinces sur 17)
Remarques de DGCD /ambas.	<i>ND</i>
Avenir	La ligue va demander une prolongation de 6 mois pour les retards enregistrés.
Conclusion et remarques supplémentaires	Projet pertinent car unique et pas de service d'état. La ligue est en grand danger de fort ralentissement, sinon d'arrêt de ses activités, tellement la dépendance est forte et la capacité à aller chercher des fonds, faible. L'équipe est encore très faible. Veillez à renforcer les capacités en gestion de l'équipe. Développez une stratégie pour s'assurer de l'impact de l'action, notamment en collaborant avec des org. de réinsertion (le lobbying pour un centre de

	rééducation au près du gouv. N'est pas suffisant). Prévoir une évaluation finale qui soit en même un renforcement de capacités.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet	Observatoire de l'Action Gouvernementale / Vigilance citoyenne
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	12. Les droits de l'homme et les médias (bonne gouvernance)
Type de financement (en %age)	100% Core funding
Zones d'intervention	Tout le pays
Contrat (dates)	Mars 2004 à mars 2006
Budget	108 624 euros
historique des activités	Création en 1999 Contexte : en pleine crise de transition, aucune réalisation des engagements du gouv. La ligue des droits de l'homme ITECA décide de monter une plateforme de différentes associations (journalistes, parlementaires, associations des droits de l'homme) pour observer l'action gouvernementale et proposer des amendements/ améliorations. Deux axes : exercer une pression sur le gouvernements via les médias et exercer la population à devenir vigilante Type d'actions : études sur des dossiers très précis ; lobby au niveau du parlement ; séminaire et actions médias pour sensibiliser la population (émissions radio diffusé sur toutes les ondes à travers tout le pays) ; journée de réflexion. Les thématiques sont fonction de l'actualité. Quelques actions ont eu un réel impact durable sur la bonne gouvernance.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariats, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité</i>)	Equipe : 8 personnes (une secrétaire exécutif, 2 chargés de programme, un administrateur / financier et 4 personnes en appui). Bonne stabilité de l'équipe. Partenariat : nombreux partenariats, notamment avec certains membres (ligue ITECA, INADES formation, ABUCO). A noter que tous les membres ne sont pas des partenaires, certains étant en panne. Financements : Alerte internationale (88 .000 \$/an) 11.11.11 (54.000 euros/an depuis 2002) Développement et paix (150.000\$ sur 3 ans) ICCO (40.000 euros /an) Fin. dir. (108 624 euros sur 2 ans) → bonne diversité des sources financières. Besoin de financement élevé (réalisation extérieurs des études et diffusion coûtent chers) de 380.000 \$ Faiblesse dépendent de consultants extérieurs pour la qualité et leur budget. Il ne capitalise que peu cette expérience en étude. Toutefois, le pendant est qu'il se concentre sur leur core business : l'exploitation des résultats des études.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	Thématique pertinente et très importante dans le contexte burundais Forte visibilité et actions passées réellement utiles.
Objectifs principal et spécifiques	Faire 5 grands dossiers sur des thématiques précises, 15 dossiers moyens, monter un centre d'écoute, une tranche d'émissions radio.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	Réalisation d'études par des consultants extérieurs avec un comité de pilotage ; exploitation des ces études au niveau des médias, d'actions de lobby et de sensibilisation. Pas d'actions de renforcement de capacités prévues.
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs	+++ : OAG établit un plan stratégique sur 4 ans et des plans annuels détaillés La planification est bonne et en amélioration constante suite à des activités de renforcement de capacités qui ont été menées en dehors de fin. dir. - : mauvaise budgétisation car les 15 dossiers devront être réduit ;

de suivi,...)	
Intégration du genre, de l'environnement	ND
Résultats du projet, portée et impact du projet	Difficile de mesurer la part des actions d'OAG dans l'impact. Globalement, la population est plus vigilante sur l'action du gouvernement et quelques améliorations réelles de bonne gouvernance. L'impact est certes là mais OAG devrait mieux suivre les dossiers qu'ils ont déjà traités (noter systématiquement les évolutions). L'OAG atteint les objectifs fixés par fin. dir. sauf en termes du nombre des dossiers moyens.
Bénéf., groupe cible	La population Le parlement Le gouvernement dans son ensemble qui bénéficie de tous les résultats des études.
Durabilité	ND sur la population. C'est un faisceau d'actions de différentes organisations qui fait que la population devient vigilante dans ses droits. Le centre d'écoute qui était la seule dépense non core funding devra trouver un autre financement car le suivi de cette ligne téléphonique est lourd. Les dossiers devraient être mieux suivis une fois la médiatisation et la sensibilisation réalisées
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	Les dossiers devraient être mieux suivis une fois la médiatisation et la sensibilisation réalisées. Les appels sur le centre d'écoute devraient être systématiquement répertoriés. La gestion comptable est bonne mais les justificatifs ne sont pas numérotés et il n'y a pas d'imputation automatique sur les lignes budgétaires
Audits externes réalisés ?	<i>non</i>
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	Apprécié et suivi correct de la part de l'ambassade
Remarques de DGCD /ambas.	<i>nd</i>
Avenir	<i>Nd.</i>
Conclusion et remarques supplémentaires	bonne diversité des sources financières. L'impact est certes là mais OAG devrait mieux suivre les dossiers qu'ils ont déjà traités (noter systématiquement les évolutions). Ce serait là une façon de faire une mesure d'impact et de durabilité.

ONG / Projet	Observatoire Burundais des prisons (OBP)/ Observation des conditions de détention dans les prisons
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	Développement local et démocratie locale
Type de financement (en %age)	Core funding (inclus le paiement des salaires et des frais de fonctionnement)
Zones d'intervention	Tout le pays qui compte 11 prisons.
Contrat (dates)	Mars 2004 à mars 2006
Budget	72 096
historique des activités	L'OBP a été créé par un groupe varié de personnes actives dans les droits de l'homme dont un ancien de la ligue ITECA (le président actuel) et ce, sous l'impulsion de l'observatoire international des prisons. La première activité de l'OBP a été de se procurer l'autorisation de pénétrer dans les 11 prisons du territoire. Chose faite, l'organisation a ensuite entamé une étude sur la situation carcérale. Deux autres financements peu importants lui ont permis d'affiner cette première étude.
Stabilité organisationnelle compte tenu du	L'équipe est composée d'un secrétaire exécutif, d'une secrétaire/comptable et de 11 groupes locaux d'observation avec une personne de contact qui est partiellement payée. Le secrétaire exécutif est nouveau l'ancien étant

financement reçu	parti pour un meilleur poste. Aucune capitalisation de savoir faire. Ressources financières : CRS, ambassade des USA par le passé et pour des petits montants. Aujourd'hui, entièrement dépendant de l'ambassade de Belgique. L'OBP fait partie de réseaux d'associations des droits de l'homme mais ne compte pas de partenariat effectif alors que des associations à BJ ont des thématiques proches sinon similaires. OBP est une organisation faible et fragile, qui dépend entièrement de l'ambassade belge. A un mois de la fin du projet, aucune demande de financement n'a encore été envoyée à des bailleurs.
Objectifs principal et spécifiques	Observation permanente des conditions de détention dans les prisons en vue de mener des actions pour les améliorer. Les objectifs spécifiques sont <ul style="list-style-type: none"> - l'observation, la rédaction de rapports et la diffusion de sont ceux-ci via internet et les médias - le lobbying au près du gouvernement - favoriser les libérations des détenus en préventive et ceux en conditionnels. - Mener des réflexions sur les alternatives à la détention dans un but de désengorger les prisons - Favoriser l'abolition de la peine de mort. -
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	Monter un réseau d'observation Rédaction de rapports Diffusion de ceux-ci Mener des ateliers de réflexion
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	Au stade embryonnaire, donc mauvaise. La première année n'a pas été l'objet de beaucoup d'activités, juste quelques visites dans les prisons.
Intégration du genre, de l'environnement	Non pris en compte spécifiquement
Résultats du projet, portée et impact du projet (conformité par rapport au CL, difficultés rencontrées, nombre de bénéficiaires présents et à venir, changements dans la vie des bénéficiaires et changements structurels dans la société, impact sur l'ONG)	Résultats : Les 11 points focaux d'observation sont en place et envoient régulièrement des informations qui servent essentiellement à tenir à jour les statistiques de détention dans les prisons ; Réalisation d'un site internet dont le nombre de visites n'est pas connu ; Réalisation d'un rapport sur les détenus en préventive et en conditionnel et diffusion via les médias Un atelier de réflexion sur les alternatives à la détention en prison. L'équipe n'a aucune idée de l'impact réel. Les résultats paraissent à l'analyse maigres et probablement sans impact. Difficultés : <ul style="list-style-type: none"> - nombreux retards dans le versement des tranches ; - départ du secrétaire exécutif qui a causé une rupture d'activité de trois mois. Aucun renforcement de capacités prévus pour l'ONG et donc pas d'impact au niveau de l'ONG.
Bénéf., groupe cible	Plus de 7500 prisonniers sont détenus dans les prisons, dont la moitié illégalement.
Durabilité	Aucune durabilité n'est à espérer
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	A fortement améliorer
Audits externes réalisés ?	non
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade	Délai de deux ans entre la promesse de financement et l'arrivée des fonds. Quelques visites au siège.

(quantitatif et qualitatif, inclus les déboursments)	
Remarques de DGCD /ambas.	<i>nd</i>
Avenir	La dépendance de l'association voudrait qu'elle introduise des demandes de financement mais rien n'a été fait pour le moment.
Conclusion et remarques supplémentaires	Organisation ultra fragile qui ne repose même sur les compétences d'un fondateur. Tout l'équipe changé depuis le début. Aucun partenariat de travail → isolé dans son action. Projet peu efficient puisqu'une grande partie du financement est destinée aux salaires, investissements en bureautique et frais de fonctionnement. Les résultats paraissent à l'analyse maigres et probablement sans impact.

ONG / Projet	Radio Publique Africaine*/ Sensibilisation sur le code de procédure pénal, le code des personnes et de la famille + promotion des droits humains chez les Batwas et surtout chez l'enfant Mutwa.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	Démocratie Promotion et défense des droits humains
Type de financement (en %age)	- Activités opérationnelles - Renforcement de capacités de l'ONG (équipement)
Zones d'intervention	- Tout le pays à travers les reportages, talk show et journaux radiodiffusés.
Contrat (dates)	- Mai 2004 à mai 2006
Budget	- 79.260€.
historique des activités	Ong créée dans la perspective de donner la voix aux sans voix à partir de 2001. Ses activités de diffusion d'informations, de discussion et de formation ont débuté à Bujumbura pour couvrir à ce jour plus de 90% du territoire national. Les objectifs sont de fournir à la population des informations qui lui permettent d'améliorer ses conditions de vie. 5 thématiques sont traitées : Bonne gouvernance, économie et société, santé et SIDA, environnement et agriculture, sport et culture.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	- Structure à croissance rapide (le personnel est passé de 25 en 2001 à 73 en 2006 dont 50 journalistes reporters) sans augmentation proportionnelle de ressources. - La RPA est devenu un véritable mastodonte dans le paysage des ONG locales dont le besoin de financement annuel s'élèverait à 800 000 USD. Ils vont devoir passer par des mesures de restrictions budgétaires et des méthodes d'autofinancement (Projet d'installation d'un studio d'enregistrement... Mais il y a-t-il la place pour deux studios à BJ ?). - Programme de renforcement de capacités en recherche de fonds et en gestion via une expat' qui sera présente un an.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	- Projets identifiés suite à la requête de l'ONG auprès de l'Ambassade Belge, - Projets sélectionnés par la politique de communication du requérant axée sur l'information puisée à la base et à son mode participatif, - Volonté de doter les communautés de base d'un moyen d'expression lui permettant de prendre en main son développement
Objectifs principal et spécifiques	Objectif principal : - Promouvoir la communication à la base Objectifs spécifiques : - Sensibiliser les communautés de base sur les textes juridiques ayant un impact sur leur vie : Code de procédures pénales, code foncier - Promotion de droits humains chez la communauté Batwa et

	surtout l'enfant Mutwa.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités).	Voir projet Pas d'activités de renforcement de capacités.
Qualité de la planification	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une grille d'informations périodiques intégrant la thématique ci-dessus, - Absence d'indicateurs de résultats et d'impact. Aucune étude réalisée à ce jour.
Intégration du genre, de l'environnement	<i>Les thèmes développés par la radio (code des personnes de la famille) ou les émissions sur l'environnement (reportage sur la déforestation ou la salubrité urbaine) intègrent la dimension genre et environnement.</i>
Résultats du projet, portée et impact du projet	<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 Emissions hebdomadaires de 30 minutes chacune portant sur les codes sus-cités à travers les grilles de programmes spécialisés - Reportage et talk show sur ces thèmes issus des événements marquant dans un des domaines précités - Reportage et diffusion sur les ondes des informations en rapport avec la situation des Batwa en matière d'éducation, des terres et de l'habitat. <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> - difficilement mesurables compte tenu de l'absence d'indicateurs, - Certaines émissions auraient occasionné des mesures favorables à la situation des bénéficiaires comme la restitution des terres volées, l'exécution des jugements, etc.
Bénéf., groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - la population bénéficiaire est constituée par des populations à la base et des groupes défavorisés (BATWA). Leur sollicitation auprès de l'ONG témoigne de leur intérêt dans le Projet.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - La faiblesse organisationnelle de la structure (manque d'outils et de support de gestion) et l'écart croissant entre le développement des activités et la mobilisation des moyens menace la survie de l'association.
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	<ul style="list-style-type: none"> - La culture dominante de l'organisation porte davantage sur les activités que sur la gestion elle-même, - La cellule de gestion a intégré le support de gestion initié par l'Ambassade en matière financière. - Le suivi de l'exécution du budget est handicapé par l'absence d'un budget annuel formel avec ligne budgétaire et numéro d'imputation référant les pièces comptables, etc.
Audits externes réalisés ?	Aucun. Une étude d'impact sur un échantillon de public n'a pas pu être réalisée. Les raisons de ce rapport d'activités ne nous pas été communiquées.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	<ul style="list-style-type: none"> - L'apport de l'Ambassade est apprécié pour ses visites et conseils. - Néanmoins l'Ambassade est davantage perçue comme prioritairement préoccupée par l'utilisation des fonds que la réalisation des activités, - L'ONG ressent une frustration du traitement inéquitable fait aux ONGs locales par rapport aux ONGs étrangères en matière d'allocation des fonds.
Avenir	<ul style="list-style-type: none"> - L'ONG souhaite développer et décentraliser ses activités à l'intérieur du pays, accroître ses revenus par des AGR notamment l'exploitation du centre de production, mais il existe déjà à BJ le studio Ijambo.
Conclusion et remarques	Pertinence :

supplémentaires	<p>Le projet semble pertinent. Il a contribué à restituer la citoyenneté et la dignité aux groupes défavorisés, faire entendre leur cause, et à sensibiliser la population sur leur droits.</p> <p>Durabilité. L'absence des ressources stables, l'écart entre le développement des activités et les moyens mobilisés font craindre quant à la durabilité du projet.</p> <p>Impact. Même si des initiatives ont été prises en faveur des groupes défavorisés comme les BATWA, il est difficile d'apprécier l'impact du Projet puisque aucune mesure n'a été prise.</p>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet	SWAA (Society for Women against Aids in Africa)/ Renforcement des capacités des filles et des femmes pour faire face à l'épidémie du VIH/SIDA.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	La lutte contre les fléaux
Type de financement (en %age)	Core funding Activités opérationnelles Renforcement de capacités
Zones d'intervention	Ruyigi
Contrat (dates)	Décembre 2004 à décembre 2006
Budget	86 676 euros
historique des activités	<p>SWAA est une association internationale présentes dans de nombreux pays en développement. La branche burundaise a été créée en 1992 sous l'impulsion d'un groupe de femmes intellectuelles qui voulaient enrayer le phénomène de stigmatisation des femmes porteuses du VIH/SIDA.</p> <p>Les publics cibles sont les femmes, les filles et les familles.</p> <p>Trois axes d'intervention :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La prévention 2. la prise en charge des malades (suivi et apport de médicaments) 3. insertion économique à travers un fonds de démarrage d'activités)
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu (<i>stratégie claire (avec des avantages compétitifs), qualité du réseautage et des partenariats, personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit), sources de revenus fiables et diversifiés, taille et visibilité</i>)	<p>L'organisation présente une structure de gouvernance démocratique et est en partie décentralisée à travers 7 antennes régionales qui disposent d'une indépendance dans la gestion des affaires courantes, moyennant respect des lignes stratégiques d'intervention.</p> <p>88 personnes sont rémunérées par l'association. Elles se répartissent dans les 7 antennes et à la coordination nationale (mobilisation des fonds, rapportage, coordination des actions, gestion).</p> <p>SWAA fait partie de nombreux réseaux actifs dans la thématique du SIDA (RBP, ANSS, ABS) et collaborent avec de nombreuses associations dont FVS (qui est financée sur fin. dir.) pour la prise en charge des orphelins.</p> <p>SWAA dispose de nombreux bailleurs (Global funds, Banque Mondiale, Unicef, Coraid, Finuap, SIDAction,...). Ceci s'explique par le rôle de pionnier qu'a joué l'association dans la lutte contre le SIDA et qu'elle a participé activement au plan nationale de lutte contre ce fléau et le suit dans ses politiques. Elle en est presque devenue une agence d'exécution. Son budget annuel est de 930 millions de FBU, dont 300 en nature.</p>
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	<p>Pertinence et urgence de la thématique.</p> <p>Professionalisme de la structure dans le contexte du Burundi.</p>
Objectifs principaux et spécifiques	<p>OS1 : rendre l'info sur le SIDA disponible au plus grand nombre de la population</p> <p>OS 2 : Eduquer pour un changement de comportement par la création de clubs communautaires.</p> <p>OS3 : Encourager le dépistage</p> <p>OS4 : Offrir un soutien psychosocial aux PVVIH et orphelins</p> <p>OS5 : Offrir une prise en charge médicale aux PVVS.</p>
Activités principales	Voir projet

(attention particulière renforcements de capacités)	Pas d'activités de renforcement de capacités prévues.
Qualité de la planification (quelle base (études, participation,...), faisabilité, indicateurs de suivi,...)	Très précise avec les indicateurs adéquats. Quelques manquements au niveau budgétaire où certains postes ont été sous estimés.
Intégration du genre, de l'environnement	SWAA ont été les premiers à distribuer dans leur campagne de sensibilisation les préservatifs féminins, peu connus mais qui ont sauvé beaucoup de femmes exposé aux risques de viol.
Résultats du projet, portée et impact du projet	Impact de la sensibilisation : <ul style="list-style-type: none"> - 1490 personnes se sont fait dépistées. Une rupture de stock du réactif pendant quatre mois a complètement stoppé cette activité. - 12 244 préservatifs masculins ont été distribués - 3 816 préservatifs féminins ont été distribués - Des clubs d'échange et d'informations se forment parfois spontanément ; - Il paraîtrait que la stigmatisation des femmes tend à diminuer mais pas d'indicateurs précis Impact du soutien psychosocial et de la prise en charge médicale <ul style="list-style-type: none"> - 3200 personnes ont reçu un soutien psychosocial - 800 orphelins et 320 familles ont reçu une aide alimentaire - 32 personnes bénéficient d'AGR - 1800 personnes reçues en consultation - plus de 900 personnes ont reçu une prise en charge médicale
Bénéf., groupe cible (identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)	
Durabilité (continuation de l'impact après le projet, viabilité organisationnelle pour l'ONG, effet multiplicateur des activités)	
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	Excellent, très professionnelle dans le contexte du Burundi. Il y eut un retard de trois mois qui a causé une rupture des activités due à la maternité de la responsable comptable. Dommage que la coordinatrice n'ait pas anticipé cela. La comptabilité est souvent soumise à des audits extérieurs.
Audits externes réalisés ?	Pas encore d'audit réalisé, et pourtant le budget en prévoit annuellement.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	Il y eut des retards entre l'accord de financement et le déblocage des fonds. Les activités devant commencer rapidement SWAA a accepté un financement de la Fondation Roi Baudouin pour mener les actions sur BJ. De commun accord, ambabel et l'organisation ont reproduite les activités prévues initialement sur BJ dans une autre province. Durée de financement qui permet une continuité des activités. Un suivi plus intense serait apprécié. Une seule visite sur terrain depuis le début du projet.
Remarques de DGCD /ambas.	<i>Nd</i>
Avenir	SWAA a reçu dugouvernement une parcelle sur laquelle elle aimerait

	construire un centre modèle de dépistage et de prise en charge. La coordination y serait logée. Ce là donnerait une grande visibilité à l'association dans une ville où le SIDA est endémique (plus de 10% de la population urbaine atteinte). Budget de 300.000 euros. Option a éventuellement considérée.
Conclusion et remarques supplémentaires	Organisation très solide qui attire les fonds sans trop de difficultés. Le challenge de SWAA va être de gérer l'efficience de sa coordination. On remarquera d'ailleurs que la coordination et les frais administratifs prennent 45% du budget total. Vérifier la question de la chronologie des audits.

ONG / Projet	URISANZE / Projet de formation des gardes-malades et accompagnement des personnes âgées à l'Hôpital et à Domicile : FOGAMA.
Secteur(s) concerné(s) de la note préliminaire.	Lutte contre les fléaux
Type de financement (en %age)	- Core funding - Renforcement de capacités de l'ONG (matériel)
Zones d'intervention	- Bujumbura
Contrat (dates)	- 15 Avril 2003 pour 3 ans
Budget	- 113.520 eurps
historique des activités	- L'association URISANZE a été créée le 23/1/2002 et s'est donnée pour objectif la prise en charge psychosociale, morale et l'accompagnement des personnes âgées et vulnérables. - Le projet FOGAMA constitue un outil de l'association destiné à former des gardes malades appelés à assister les personnes âgées vulnérables. - Les stagiaires ont le niveau de 6 ^{ème} primaire et sont âgés entre 18 et 30 ans. Le projet a déjà organisé 6 sessions de formation pour un public total de 120 stagiaires, parmi lesquels 52 lauréats.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	- L'association compte 60 membres effectifs à Bujumbura et 93 à l'intérieur du pays, respectivement à Cibitoke (37) et Muyinga (56) - Le projet est géré par le chef de projet assisté d'un chef de projet adjoint, de deux maîtres de formation et d'une secrétaire comptable. - A part le financement belge, l'association ne bénéficie d'aucune ressource stable. Les revenus de fonctionnement proviennent des cotisations, de quelques appuis ponctuels (PAM, CRS, etc.) et du sponsoring des opérateurs économiques locaux. - Aucune synergie avec une des associations de la place n'est signalée.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	Selon l'accord de financement, le projet a été identifié qu'en tant qu'acteur participant à la lutte contre les fléaux qui minent le Burundi depuis la crise sociopolitique de 1993.
Objectifs principal et spécifiques	- Le document du projet ne spécifie pas le cadre logique. - Néanmoins, le règlement intérieur du Projet précise que ce dernier vise à mettre à la disposition de l'association un personnel qualifié au service des personnes âgées vulnérables.
Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)	- Formation des gardes malades : 120 personnes formées dont 52 lauréats à l'heure actuelle. - Equipements divers et parfois superflus (rétro projecteur ?) - Prise en charge des frais de fonctionnement de l'association : salaire du personnel et loyers.
Qualité de la planification	- L'absence du cadre logique témoigne de la faiblesse de la planification.
Intégration du genre, de l'environnement	- <i>les deux dimensions ne sont pas explicites, même si le Projet est encadré par un personnel féminin.</i>
Résultats du projet, portée et impact du projet	Résultats peu visibles - Des 52 personnes lauréates de la formation sur 120 formées, seuls 36

	<p>réalisent occasionnellement les activités de garde-malades : ce qui traduit que la formation n'a pas mis fin à leur situation de précarité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une partie des ces personnes nouvellement formées sont utilisées par l'association dans un but lucratif (garde de vieux sachant payer).
Bénéf., groupe cible (identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires du Projet sont les gardes malades bénéficiaires de la formation et indirectement les personnes âgées malades qui font appel au service de l'association. - L'impact du Projet dans son volet formation sur le changement de la situation des gardes-malades n'est pas significatif.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Si des personnes sont formées, ils ne reçoivent qu'un certificat qui n'a pas de valeur si l'organisation ne prend pas plus d'ampleur.
Gestion & suivi projet (activités, financier et qualité du rapportage)	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de gestion courants (rapports périodiques) sont confectionnés ; la comptabilité est tenue correctement.
Audits externes réalisés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Une mission d'évaluation aurait été organisée en 2005.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursements)	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien apprécié, - Suivi régulier des activités - Néanmoins, un retard de versement de la 2^{ème} tranche (8 mois d'attente) aurait occasionné un ralentissement d'activités du projet.
Avenir	<ul style="list-style-type: none"> - L'association est préoccupée par la réinsertion réelle des lauréats de sa formation et envisage créer un centre dans lequel ils pourraient prester, avant de pouvoir se prendre en charge.
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Pertinence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Même si les gardes malades formés remplissent une fonction sociale utile, en revanche l'opportunité de l'organisation de leur formation au sein du projet est discutable. - Il serait plus pertinent d'appuyer un centre de formation professionnelle existant en vue de la formation de ce personnel au lieu de créer ex-nihilo une structure, qui dans la conception actuelle (formation avec certificat) ne garantit aucun débouché crédible. <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La non utilisation à ce jour des équipements financés par le Projet (cuisinières, frigos, etc.) témoigne sinon d'une mauvaise conception du projet, mais assurément d'une mauvaise allocation des ressources. <p>Efficience.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapport des ressources engagées avec l'output du projet (52 gardes malades lauréats de la formation dont 36 employés à temps partiel) montre la faiblesse de l'efficience du projet. <p>Durabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En l'absence de structure de relais après la formation qui garantit aux lauréats un travail stable et convaincant, le Projet n'apporte aucune réponse à la précarité dans laquelle se trouvent les candidats à la formation. <p>Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voir plus haut

ANNEXE 1 : Chronogramme

dates	Activités
6/02/2006	Ambassade de Belgique
7/02/2006	Ambassade de Belgique / Libejeun/ FVS
8/02/2006	OAG/Cenem/RPA

9/02/2006	APRODH/CTB/FAWE
10/02/2006	URIZANSE/SWAA/ADI
11/02/2006	Rapportage.
13/02/2006	Délégation européenne/ambassade de Belgique/ ambassade de France/CEAP
14/02/2006	OBP/ studio Ijambo
15/02/2006	Ministère de l'intérieur/ PNUD
16/02/2006	Visite bénéficiaires et ONG locales à l'intérieur du pays.
17/02/2006	Ministère de la santé/ débriefing à l'ambassade
18/02/2006	Rapportage.

Restitution à l'ambassade - Burundi

L'objectif de l'évaluation : étudier cette forme de coopération nouvelle – facteurs de réussite (impact sur les bénéficiaires (ong locales/populations), de blocage :

2 niveaux

- o Conditions de réussite mise en place/ comment améliorer ?
- o Etant donné les conditions mises en place, comment ont évolué les ONG's et l'impact des projets?
- Où en est-on dans l'évaluation ?
 - o Globalement ;
 - o Output de l'évaluation et suite.
- L'objectif de ces débriefing est multiple :
 - o valider les informations récoltées et obtenir les informations manquantes ;
 - o restituer les constations aux porteurs des projets et leur permettre de réagir ;
 - o contribuer au processus d'apprentissage des porteurs du projet et des bénéficiaires.

Equipe en place

- **Il faut distinguer l'équipe de gestion de fin. dir. avant l'arrivée du nouvel attaché fin 2004 et l'équipe qui se met en place doucement** mais qui n'a pas encore trouvé son rythme de croisière. Avant, l'attaché adjoint était seul à gérer fin. dir. Il manquait de temps, de savoir faire en gestion comptable, de consigne et d'un cadre stratégique clair et précis. 90% des projets en cours ont été financés dans ce contexte. L'attaché adjoint pare au plus pressé et apprend ce qu'il peut sur le tas. Le nouvel attaché principale tente actuellement de restructurer les responsabilités càd trouver quelqu'un qui s'y entend en comptabilité, qui pourrait s'en occuper (étant donné que le comptable s'y refuse) et qui assurerait la coordination avec le chargé du suivi des activités.
- **Restructuration paraît lente car l'attaché adjoint est surchargé** (900 rendez vous en un an).
- Si la restructuration s'achève et que des procédures de travail, même simples, sont mise en place, l'équivalent d'**un ETP est suffisant**.
- Pas assez d'**autres ressources** (voiture, et budget suivi) ;

Nous **recommandons** (en supposant que le service de coopération garde le programme fin. dir.):

- **de restructurer l'équipe.**
- De créer des procédures de mise en œuvre du programme : « qui fait quoi à quel moment et quelles décisions sont prises par qui ».
- Ajouter un véhicule au service de coopération de l'ambassade.
- Doter le service fin. dir. d'un petit budget annuel (20 à 30 000 euros/an)
- Faire une remise reprise....

Mise en œuvre du programme

- Existe **une note préliminaire** valant cadre stratégique de mise en oeuvre de fin. dir. **Elle reste d'actualité pour ce qui est des thématiques.** Celles-ci sont larges et forcément pertinentes dans un pays où tout est à reconstruire.
- **Pas de processus participatif**, ni de consultation avec d'autres bailleurs, ONG ou autorités publiques pour son élaboration.
- Les **thématiques sélectionnées pour la mise en oeuvre sont pertinentes.** Droits de l'homme et médias au moment des scrutins sont des thématiques majeures et sont un espace où la société civile peut jouer son rôle de contre pouvoir. La lutte contre le SIDA et les fléaux (traumatismes) représentaient des secteurs où l'Etat était absent.
- Si on a porté une attention à financer des projets avec un impact à l'intérieur du pays et sur le genre, **les objectifs de fin. dir. restent flous : est-on dans une logique de renforcement de capacités en recherche de durabilité et d'effets multiplicateurs ou cherche-t-on un canal supplémentaire et à priori plus efficient que les autres lignes de financement pour atteindre les bénéficiaires ?**
- Fin. dir. apparaît comme une expérience dont le cadre n'a pas été définie clairement.
- **Nous recommandons** à l'équipe de marquer une pause afin de définir :
 - La société civile (l'accord de Cotonou) ;
 - Les objectifs de la ligne et résultats à atteindre
 - le type d'ONG à financer
 - Les thématiques (doit-on garder les mêmes ?);
 - la répartition des types de financements selon les projets et les ONG ;
 - Les dépenses éligibles et/ou les plafonds maximums pour chacune d'elles ;
 - La place du renforcement de capacités managériales dans les projets et les méthodes de réalisation
 - La politique d'évaluation
 - Etc.

Articulation avec d'autres instances

- Aucune dans la stratégie et la mise en oeuvre du programme ;
- On constate des contacts fréquents mais généralement informels avec les autres bailleurs offrant des lignes budgétaires similaires (France et délégation européenne)
- On notera l'excellente initiative de la délégation européenne qui met en place une **DBase des projets soumis** aux bailleurs de la place. L'outil pourra devenir pertinent pour l'identification d'ONG.
- Pas d'articulation avec le gouvernement. Si celui-ci a été informé (ministère de l'intérieur), aucune réaction n'est à noter.

Identification des partenaires et projets

- Jusqu'à présent, **l'identification des partenaires a été passive** : attente des propositions à l'ambassade qui arrivent en masse (90/an)
- Une telle situation favorise les ONG ayant pignon sur rue à BJ et pose la question du soutien à des ONG de **l'intérieur du pays** (90% de la population). Ceci dit, d'après nos informations la société civile y serait encore embryonnaire.
- Toutefois les projets financés présentent dans **60 % des cas des activités à l'intérieur du pays.**
- Volonté de l'attaché adjoint d'être **plus proactif dans l'identification des ONG** et de « miser » sur celles à fort potentiel.
- DB de la délégation européenne devrait être utilisé à l'avenir.
- **Le processus de sélection est faible et laisse encore la place à l'arbitraire** (pas de comité de sélection et un dossier est passé de l'attaché adjoint à la DGCD sans passer par l'attaché principal), même si l'arrivée du nouvel attaché a beaucoup amélioré la transparence.
- **Le service n'a pas réussi à créer de synergies entre ONG très proches.**
- **Nous recommandons :**

- De procéder à des **missions d'identification à l'intérieur du pays**, surtout si les AGR devaient devenir un thème prioritaire.
- D'utiliser pleinement la **base de données de la délégation** ;
- Utiliser les **MIP comme période d'observation d'une ONG** prometteuse mais faible. Les MIP pourraient ainsi constituer une des portes d'entrée à fin.dir. Ainsi, on minimise les risques, surtout si l'équipe de suivi est limitée.
- Processus de sélection devrait être renforcé de façon à éviter des situations qui peuvent paraître arbitraire. Il s'agit dès lors de mettre en place un **comité de sélection**, composé par exemple de tous les attachés.
- En fonction de (1) des capacités de suivi de l'équipe et de (2) les possibilités de renforcement de capacités, il faudra d'avantage **préciser le « seuil de capacités » admissible** de l'organisation pour être éligible.

Planification

- La planification des projets **est en général faible** (sauf dans le cas des ONG actives sur la thématique SIDA/HIV, habituées aux exercices de planification) et demande à l'attaché adjoint un **travail important d'accompagnement**.
- La **première année du projet est en « tâtonnement »**, avec pour conséquence des retards dans l'exécution.
- **Beaucoup de postes mal budgétés** sinon pas du tout budgétés. Les gains en taux de change ont permis de rectifier le tir.
- **Peu d'indicateurs d'impacts** sont mis en place sauf dans le cas évident de la lutte contre le SIDA. Il est vrai que la thématique « droits de l'homme et médias » se prête plus difficilement à cet exercice.

Suivi

- Suivi comptable **a été difficile**. Tant l'attaché que une majorité d'ONG ne s'y entendent pas en matière comptable.
 - **Peu de guidelines donné par Bruxelles à ce niveau**.
 - **Point positif, l'introduction du système comptable auprès des ONG**. Processus d'implémentation n'est cependant pas terminé. Il y a là un grand besoin de renforcement.
 - **Les retards de versements de tranches ont été nombreux**. Au départ, dus à l'ouverture du compte de l'ambassade pour cette ligne budgétaire, et ensuite au temps nécessaire à l'attaché local pour reconstituer les comptes des ONG.
 - **Pas d'audits financiers réalisés**. Il est vrai que le secteur des audits est encore faible.
-
- durant la mise en oeuvre, **le suivi des activités a été très limité** (manque de personnel disponible et de moyens) et l'attention a été concentrée sur la comptabilité ;
 - Il n'y a pas de visite systématique à la fin d'une phase.
 - le personnel de l'ambassade n'est pas outillé pour un suivi intensif sur le terrain (tel qu'on serait obligé de le faire si on travaille avec des ONG partenaires plutôt faibles en termes de qualifications et stabilité organisationnel) ;
 - **Evaluation finale n'est pas prévue**. Or **beaucoup de core funding** et d'activités diversifiés qui mériteraient un examen plus approfondi, surtout si il est envisagé de poursuivre les financements.

2.2. Autres constatations au niveau de la mise en œuvre (projets)

Stabilité organisationnelle des ONG partenaires

- Il faut distinguer deux groupes d'ONG financées

- **Les importantes (10 à 70 personnes)** : les capacités managériales et les savoir faire sont affirmés. Les ONG sont stables et durables dans leurs actions. Elles savent diversifier leurs fonds. Certaines sont toutefois menacées par des besoins de financement devenus trop importants (RPA – 800.000\$/an).
- **Les petites (moins de 10 personnes)** : elles sont fragiles (dominés par une personne), dépendantes de l'ambassade et sont pour certaines, menacées de disparaître à la fin du financement. Existe un cercle vicieux : si organisation est faible et si pas de renforcement de capacités managériales prévu → dépendance au près du bailleur → arrêt ou ralentissement des activités en fin de financement → perte de motivation et donc d'investissement dans la thématique → tendance à l'opportunisme → pas de capitalisation des savoirs faire → mauvais projet, perte de crédibilité...

Toutes (même les plus importantes) ont besoin, à des degrés variables de **renforcement au niveau des** :

- Capacités de **gestion** (gestion du personnel, gestion financière, planification stratégique, auto diagnostic,...)
- Capacités par rapport **aux nouvelles technologies de l'information** (trouver l'information sur internet, excell, créer une newsletter,...)
- Capacités à monter des **partenariats** complémentaires et pertinents ;
- Capacités de **mise en réseau** ;
- Capacités de **formulation et de rédaction d'offres** ;
- Capacités d'**apprentissage institutionnelle** (comment éviter que le départ d'une personne entraîne une perte majeure pour l'organisation) ;
- Nous recommandons :
 - De créer une **logique programmatique pour le renforcement de capacités des ONG à moindre frais** :
 - Cas ONG fortes : renvoyer au programme ARCANE (cf infra);
 - Cas ONG moyennes :
 8. **Une évaluation initiale** des capacités par l'attaché adjoint détermine les points prioritaires à renforcer (probablement partenariat, réseautage, visibilité, planification, mesures d'impact, diversification des fonds, et gestion financière). **Il existe des outils de diagnostic pour cela. Création d'une fiche** par ONG sur les besoins et les progrès à réaliser, indicateurs à l'appui. Les résultats obtenus (repris dans la fiche) en renforcements de capacités rentrent dans l'évaluation globale de l'ONG.
 9. Une fois l'an, **une séance d'une journée est donnée sur le système comptable** à adopter pour les nouveaux projets (formation donnée par la comptable du service).
 10. Les autres font l'objet de **visites de renforcement de capacités en comptabilité**, suivant les besoins.
 11. Une fois tous les deux, **un consultant en organisation donne une formation (3 à 4 jours)** à l'ensemble des dirigeants sur les thèmes énumérés ci-dessus. Les plus grosses ONG peuvent éventuellement participer.
 12. Une fois par an, **le même consultant visite les ONG (une demi journée par ONG)** et renforce sur le terrain les acquis de la formation. **Il tient à jour les fiches ONG.**
 13. **Une évaluation à mi-parcours** est à également conseillée.
 14. Selon les cas, **une évaluation finale est réalisée.**
 - **Cas ONG faible**
 - **Même parcours mais commencez par un MIP** pour observer le potentiel et la viabilité de l'ONG. But : éviter

de financer sur une longue période des ONG opportunistes.

→ passer aux conclusions

Résultats

- L'impact, la portée et la durabilité sont variables selon les thématiques abordées.
- SIDA (3 ONG)
 - Impact : plus que satisfaisant en terme de sensibilisation, et dans la prise en charge des malades ;
 - Portée : grande dans la sensibilisation, plutôt faible dans la prise en charge car activités plus onéreuses (médicaments, construction d'habitations...)
 - Durabilité : grande pour la sensibilisation (beaucoup de dépistage) ; incertaine dans la prise en charge.
- Droits de l'Homme et médias (APRODH, Cenap, Ijambo, Libejeun, OBP, OAG, RPA).
 - Impact : difficile à mesurer tant les indicateurs de mesures sont absents. Quelques exemples isolés d'impact nous ont confirmé la pertinence de ces actions (APRODH, OAG, JAMBO, RPA, Libejeun).
 - Portée : très importante dans les cas des radios (diffusion nationale), de OAG. Faible (APRODH) à très faible pour Cenap, OBP et Libejeun.
 - Durabilité : forte dans les cas des deux radios (les médias jouent un grand rôle dans les diffusion des droits de l'homme au Burundi), faible (Libejeun, Cenap, OAG) à nul (OBP)
- Autres (Ceap, ADI, Urisanze)
 - Urisanze : faible sur les trois critères
 - Ceap : impact moyen (prise en charge psychosociale réussie, mais échec sur le plan médical), portée faible, durabilité menacée.
 - ADI : impact certain mais de l'ordre de la survie, portée importante, durabilité quasi nul (les AGR considérées permettent difficilement de reconstituer le fonds de roulement).

Perspectives

Dans la plupart des projets, la perception a été que l'Ambassade renouvelerait la subvention, même si l'ambassade n'a rien promis dans ce sens ;

2.3. Conclusions et recommandations

Les conditions pour la réussite des projets n'ont pas jusqu'à aujourd'hui été créées dans la mesure où la politique de financement a été de choisir pour 60% des cas des ONG considérées comme faible. L'ambassade n'avait ni le personnel compétent, ni ressources, ni les procédures de travail pour se lancer dans le financement de ce type d'ONG et ce d'autant plus que tous les types de dépenses sont éligibles sous fin. dir. ce qui accentue encore le besoin d'un suivi rapproché et de mesures de renforcement de capacités. Un regard sur l'organisation du programme similaire à l'ambassade de France permet de prendre la mesure de la situation. On y finance que des ONG qui ont fait leurs preuves, pour coûts strictement limités à l'investissement ou aux activités opérationnelles (plus facile à suivre) et l'équipe encadrante est composée de 3 ETP pour le même nombre de projets qu'à l'ambassade de Belgique.

Toutefois, les projets sont pertinents à 90 %, et des résultats tangibles sont à noter dans 70% des cas.

Globalement, la question de l'objectif de la ligne budgétaire se pose crucialement. Cherche-t-on à atteindre les bénéficiaires de manière plus efficace et plus directe en passant par la société civile ou cherche-t-on à renforcer cette dernière pour créer des effets multiplicateurs et durables au travers les actions qu'elles mèneront dans le futur ? Dans le premier cas, il faut dès lors choisir les meilleures ONG, dans le second, il faut mettre en place une équipe de suivi capable et suffisante, des procédures d'identification et de sélection précises et monter un programme de renforcement de capacités.

Dans le cas du Burundi, si on n'améliore pas le suivi et si aucun programme de renforcement de capacités n'est mis en place, il faut s'en tenir à un politique sans risques et dès lors financé des ONG qui ont fait leurs preuves. Dans le cas présent, il s'agit des deux radios, des trois ONG sur le SIDA, et de OAG (acteur du contre pouvoir bien connu au Burundi).

Toutefois ce serait dommage de passer à côté d'un programme de renforcement de capacités car celui-ci assurerait une durabilité de l'action et des effets multiplicateurs, sans être trop cher (cf. proposition faite dans le corps du texte). De plus, si il est complet, il devrait permettre de lever l'éternelle dépendance des petites structures à l'égard de l'ambassade.

**Evaluation du Système de Financement Direct
d'Organisations Non Gouvernementales Locales**

D2.3/2005.01

**RAPPORT DE MISSION AU RWANDA
DU 4 AU 17 DÉCEMBRE 2005**

par
Mr. Ignace Pollet, HIVA

assisté durant la mission par
Mme. Drocella Mukagatare, consultante

Ce rapport de mission a été élaboré selon la logique suivante :

9. Introduction et méthodologie utilisée ;
10. Constatations principales ;
11. Observations qui soutiennent ces constatations (incluant descriptions concises des projets) ;
12. Annexes : chronogramme de la mission et canevas des interviews.

1. Introduction

Statut de ce rapport

- Ce rapport résume les constatations faites lors de la visite de terrain au Rwanda et qui sont pertinentes dans le cadre de l'évaluation du programme 'financement direct des ONG locales'.
- Ce compte rendu n'évalue pas les activités de l'ambassade Belge à Kigali réalisées hors programme 'financement direct des ONGs locales'.
- Les constatations sur le terrain ont fait l'objet d'une restitution à l'ambassade. Les attachés de la coopération de développement ont eu l'occasion de réagir sur le débriefing des évaluateurs. Ces réactions ont été prises en compte dans l'élaboration de ce rapport.

Méthodologie

- Objet : le système de financement direct des ONG locales : plan, encadrement, conditions d'implémentation, efficacité dans l'identification et le suivi, efficacité des procédures, de la mise en œuvre, mise en évidence d'un impact et de la durabilité des actions, coordination et complémentarité avec d'autres actions, pertinence du système;
- La méthodologie (check-list & canevas des interviews) proposée pour cette évaluation a été testée en premier lieu au Rwanda.
- Cadre d'analyse: projets clôturés ou en cours de finalisation, soit les 12 projets approuvés en 2001-2002 pour le Rwanda
- Evaluation basé sur :
 - Les **documents** : Note de procédure ; Note stratégique sur la Coopération Belge au Rwanda ; Cadre stratégique sur le financement direct; Rapports de suivi par D2.3 ; Cadres Logiques des Projets
 - Les **interviews** avec les gestionnaires à DGCD et à l'Ambassade, les gestionnaires de 9 ONG partenaires et (dans 6 cas) avec les bénéficiaires et autres stakeholders: ambassades (UK et Pays Bas), autorités Rwandaises (Minaloc et Aff.Etr.), ONG Belges (ASF à Kigali, 11.11.11 et Broederlijk Delen en Belgique)
- ONG partenaires interviewées: PAPG (Cladho), SMS (Urunana), Kemit, AVP, Haguruka, Huguka, Urumuri, SDA Iriba, Cicodeb.

2. Constatations principales

Problématique de l'évaluation de terrain:

1. A-t-on créé des **conditions** et limité les risques pour augmenter les chances de succès du programme ? Les conditions sont les suivantes : cadre réglementaire, personnel et moyens logistiques, stratégie développée par les gestionnaires (identification, plans, collaboration, suivi, finalisation, articulation aux autres programmes).
2. En fonction des conditions, quelle a été l'évolution des **projets**? Niveau des ONG partenaires (stratégie, personnel, sources de revenu), qualité de la planification, la gestion et suivi des projets, qualification des résultats des projets (pertinence, conformité au plan, portée, impact, durabilité) ?

2.1. Constatations au niveau des conditions d'implémentation du programme

L'évaluation initiale (menée en Belgique) a montré que le cadre (loi, directives) du programme est très faible et que beaucoup dépend de l'Ambassade et de sa perception pour la mise en œuvre du programme.

Encadrement

Les documents de référence (Note de Procédure ; Note Stratégique ; Cadre Stratégique) ont servi comme inspiration (légitimant les choix stratégiques), plutôt que comme 'instrument' (aidant au choix des domaines d'intervention, ONG, projets, suivi, valorisation, etc.)

Ressources Humaines

- Les gestionnaires de l'ambassade ont montré en début de programme et plus récemment leur intérêt à faire réussir le programme au Rwanda ;
- Cet engagement semble avoir fluctué dans le temps (certains attachés dans le passé n'ont pas montré d'intérêt pour le programme) ;
- La quantité de personnel assigné au programme ne semble pas être suffisante pour assurer un suivi de projets autre qu'administratif (et dont les procédures sont exigeantes) ;
- On constate au niveau de l'ambassade une rotation importante du personnel et une rotation interne de tâches et de responsabilités, notamment sur 'financement direct des ONG locales'.

Articulation avec d'autres stakeholders

- La mise en œuvre au Rwanda du programme de financement direct des ONG locales n'est pas connue chez les ONG Belges qui ont des programmes au Rwanda (même si une collaboration entre l'ambassade et les ONG Belges serait probablement difficile vu leur vision différente sur la société civile Rwandaise) ;
- On constate également un manque de concertation avec d'autres ambassades (qui ont l'occasion de partager des idées sur la société civile Rwandaise lors de réunions fréquentes – où la Belgique est absente) ;
- D'autres ambassades n'ont pas de programme comparable : dans ce cas, soit les projets avec la société civile sont incorporés dans le programme bilatéral, soit il s'agit de microprojets. Néanmoins, l'ambassade de Grande Bretagne a établi une procédure exemplaire ;
- Le gouvernement Rwandais n'a été informé des projets financés dans le cadre du programme 'financement direct' que par une 'note verbale' ; jusqu'à présent, cela n'a posé aucun problème.

Identification des partenaires et projets

- L'identification des domaines d'intervention ne s'est pas basée sur des études de faisabilité ou d'opportunité ;
- Bien que le choix des domaines d'intervention apparaisse en cohérence avec le Cadre Stratégique (sécurité alimentaire et renforcement mouvements ruraux, droits humains, réconciliation [Gacaca]...), il n'y a pas de justification au niveau institutionnel qui puisse

empêcher le biais selon des préférences personnelles (qui pourraient rapidement varier avec la rotation élevée du personnel) ;

- On n'a pas établi des critères pour identifier et sélectionner les partenaires et projets ce qui laisse une place à des choix arbitraires ;
- On note une évolution dans le choix des ONG d'ONG isolées vers des ONG liées à des mouvements (Imbaraga, Bair..)
- Dans certains cas, une complémentarité géographique a été recherchée (PAPG, Haguruka)
- Certains projets donnent l'impression d'être 'poussés' ou 'hérités', plutôt que d'être l'objet d'un choix propre. Ils ont connu un degré d'exécution faible (Kemit, SMS, Huguka).

Suivi

- Les projets n'ont pas été lancés par des exercices de planification réaliste (à comparer avec l'ambassade de Grande Bretagne qui – même pour les projets du Small Grants Scheme – a construit un cadre logique avec le partenaire après l'approbation du projet) ;
- Durant la mise en oeuvre, le suivi sur terrain a été très limité (manque de personnel disponible et de moyens) ;
- Les transactions monétaires ont pris beaucoup de temps (bloquant la continuité des activités des ONG disposant de peu de moyens) ;
- Les audits qui ont eu lieu à la fin de certains projets auraient dû avoir lieu à mi-parcours pour aider les ONG à se renforcer et pour donner à la DGCD des outils pour décider de l'opportunité de nouvelles subventions ;
- Rapportage : l'accent a été mis sur la fréquence des rapports de dépenses (permettant de libérer des nouvelles tranches) plutôt que sur des rapports d'activités et de résultats. Par conséquent, des aspects en rapport avec les résultats des projets et l'impact manquent ;
- Le personnel de l'ambassade n'est pas outillé pour un suivi intensif sur le terrain (tel qu'il serait nécessaire si on travaille avec des ONG partenaires plutôt faibles en termes de qualifications et stabilité organisationnelle) ;
- Les décaissements sont en Francs rwandais, bien que les budgets aient été élaborés en Euro. La forte inflation et la lenteur dans le décaissement ont tendance à diminuer le budget disponible en défaveur des ONG bénéficiaires.

Relations DGCD - Ambassade

- Les guidelines et le feedback par la DGCD-Bruxelles ont été ressentis comme très limité ;
- La fonctionnalité des visites de D2.3 n'est pas toujours très claire pour les attachés à l'ambassade ;
- L'accountability n'a jamais été clarifiée (Qui est responsable en cas d'échec d'un projet ?).

2.2. Constatations au niveau de la mise en œuvre (projets)

Budgets et durée

- Les ONG partenaires ont eu du mal à dépenser les budgets importants (moyenne 160000 euros) durant des limites de temps assez courtes (moyenne 24 mois), compte tenu d'une lenteur manifeste au démarrage et de circonstances imprévues (élections) ;
- Dans 8 des 12 cas, des avenants (prolongations) ont été autorisés (pas dans le cas de SDA Iriba, Urumuri, Cicodeb et SMS, tous avec une période de projet de 36 mois ou 24 mois) ;
- Le montant considérable des budgets (attribués sans connaître en détail les partenaires) semble être déterminé par la volonté de limiter le nombre des projets (et donc le travail de suivi), plutôt que par un planning réaliste des activités que les partenaires pourraient exécuter en fonction de leurs capacités.

Stabilité organisationnelle des ONG partenaires

- *Comme définition opérationnelle, on a considéré une organisation comme stable si elle dispose d'une stratégie claire (avec des avantages compétitifs), du personnel qualifié et stable (taux de rotation réduit) et sources de revenus fiables et diversifiés ;*

- un nombre important d'ONG partenaires (Huguka, Urumuri, Kemit, Urunana) n'avaient comme stratégie que l'ambition d'une personne, ce qui ne peut se caractériser comme une base stable ;
- On constate une forte rotation du personnel dans tous les projets (et du leadership dans plusieurs cas) ;
- Des sources de revenu stables et diversifiées ont été observées seulement chez PAPG (c.a.d. pour les collectifs) et Haguruka ;
- On constate une forte dépendance de l'Ambassade Belge comme unique bailleur dans tous les autres cas (c.a.d. 10 des 12).

Planification des projets

- Pour tous les projets, un cadre logique a été construit par le partenaire. La qualité de ce cadre varie, souvent avec des indicateurs d'impacts qui ne peuvent pas être mesurés ;
- Dans certains cas (Kemit, Huguka, Urumuri), les hypothèses nécessaires pour la mise en oeuvre du projet n'ont pas été vérifiées ;
- Dans d'autres cas (Cicodeb), le cadre logique montre un nombre tellement important d'activités (assez diverses) qu'on pourrait déjà supposer dès le début que la planification n'est pas réaliste ;
- L'ambassade aurait dû construire un cadre logique en collaboration avec le partenaire une fois que le projet a été approuvé : cela aurait montré l'intérêt sincère de l'ambassade, tout en responsabilisant le partenaire à respecter les promesses.

Résultats

- *Au niveau 'résultats', ont été pris en considération : la conformité de la mise en oeuvre (par rapport au plan), la portée des activités (nombre de bénéficiaires 'visés'), l'impact (changements dans la vie des bénéficiaires et changements structurels dans la société), la durabilité (continuation de l'impact après le projet, viabilité organisationnelle pour l'ONG, effet multiplicateur des activités) ;*
- Un nombre de projets n'ont pas été exécutés conformément au plan (cas de Cicodeb, Huguka, Kemit, Fondation N.V., Liprodhor); SDA Iriba, PAPG, Haguruka ont réalisé les activités conformément au projet ; pour les autres ONG, la conformité na été que partielle ;
- La portée a été *plutôt importante* dans tous les projets, qui pour la plupart ont été lancés avec une certaine ampleur. (Exceptions : Kemit, Fondation N.V.) ;
- Sur base des visites restreintes réalisées, on peut assumer un impact positif dans les cas de Haguruka, Cicodeb et SDA Iriba mais *plutôt réduit* pour Urumuri, Fondation N.V. et Liprodhor. Certaines ONG ont prévu une situation de départ pour mesurer l'impact, par exemple SDA-Iriba (recommandable pour les autres projets) ; dans d'autres cas, les indicateurs d'impacts n'ont pas été prévus ou été considérés comme possibles (Huguka, PAPG, SMS, AVP)
- Il y a des perspectives de durabilité dans les cas de Haguruka (parajuristes), Urumuri (effet multiplicateur potentiel à long terme), SDA Iriba et Cicodeb (bien qu'un travail soit encore important : autonomie et activités économiques des « inter-groupements ») ; dans les autres cas, il n'y a pas d'arguments qui pourraient montrer la durabilité et viabilité organisationnelle.

Gestion et suivi du projet

- Dans un nombre important d'ONG partenaires, on constate que les cadres ne sont pas suffisamment qualifiés pour diriger à eux seuls des projets d'ampleur (Urumuri, Cicodeb, Fondation N.V., SMSetc.) ;
- Dans un nombre important de projets, on a constaté un effet cumulatif des irrégularités (un seul bailleur -> gestion déficiente -> manque de justificatifs -> délais dans les déboursements -> manque de liquidités -> activités suspendues) (Kemit, AVP, Cicodeb, Fondation N.V....) ;
- Les rotations de leadership ont mené à des difficultés pour poursuivre des projets qui étaient jusque là bien dirigés (Cicodeb, Urumuri, PAPG...) ;
- Les consortiums (PAPG, SMS) manquent de stabilité et d'un véritable engagement à 100% pour exécuter les projets (beaucoup de discussions et fuites de responsabilité)
- Le suivi par l'ambassade était réduit à deux ou trois visites par l'attaché-adjoint (dans la plupart des cas lors de la mission de D2.3).

Perspectives

- Dans la plupart des projets, les ONGs s'attendaient à ce que l'Ambassade renouvelle la subvention, même si celle-ci ne peut rien promettre en ce sens ;
- L'Ambassade aurait dû donner clarifier cette situation plus tôt (permettant ainsi à l'ONG de trouver d'autres bailleurs)
- Des « mésaventures » comme le projet Epoh (Kemit) auraient dû être arrêtées beaucoup plus tôt (afin de ne pas permettre des investissements lourds avant que l'autorisation ne soit donnée de filmer les procès Gacaca).
- Certains partenaires (Huguka, Cicodeb) ont reçu de nouvelles subventions trop rapidement (avant qu'il ne soit clair que le présent projet ne soit évalué favorablement)

2.3. Conclusions et recommandations

Tout en reconnaissant que le cadre réglementaire donné aux ambassades n'a pas été bien défini, on doit conclure que l'ambassade de Belgique à Kigali à son tour n'a pas créé suffisamment les conditions pour assurer un bon déroulement sur le terrain du programme 'financement direct'. L'ambassade n'a pas entrepris d'études de terrain ou des concertations avec d'autres ambassades sur la société civile (bien que les possibilités existaient) avant d'aborder le programme. L'identification et la sélection de partenaires ne se sont pas passées sur base de critères clairs et bien établis. L'allocation des budgets aurait du suivre un processus de planning participatif (résultant en un cadre logique porté aussi bien par le partenaire que par l'ambassade). L'ambassade comme institution n'avait clairement pas les outils, moyens et personnel pour investir dans un suivi approfondi sur le terrain. Ce bilan plutôt critique pour l'ambassade³⁷ ne veut pas minimaliser les efforts que certaines personnes ont faits pour faire de ce programme un succès malgré les conditions défavorables. Toutefois la rotation rapide du personnel au sein de l'ambassade n'a pas permis que ces efforts aient été rétribués.

Cet ensemble de conditions défavorables correspond à une mise en oeuvre de projets non satisfaisante. On a trouvé que les ONG partenaires se sont montrées faibles comme institutions et très dépendantes du programme de l'ambassade Belge. Le temps prévu pour mettre en oeuvre les projets et de dépenser les budgets de façon adéquate a été trop court, contrastant avec une procédure de justification de dépenses assez lourde (qui n'a d'ailleurs été presque que le seul objet des communications entre bailleur et partenaire). Bien que les projets aient été choisis de façon à avoir une large portée, l'impact et la durabilité des projets ont été insuffisants ou impossibles à mesurer dans la plupart des cas. Dans certains cas, l'exécution du projet n'a pas été conforme au planning, même si on tient compte du contexte souvent difficile (période d'élection, sécheresse).

Bien qu'on pourrait se poser la question de la pertinence de l'ambassade comme agent optimal pour effectuer ce type de programme (une question qui exige l'étude de plusieurs ambassades), il y a certainement des améliorations à réaliser tout en restant dans le cadre actuel. Il s'agit d'un programme avec un budget considérable (un multiple de budgets comparables aux autres ambassades) à dépenser dans des domaines complexes que l'on résume sous le titre de 'société civile'. *Cette entreprise vaut bien une phase de préparation (étude, concertation, et élaboration de critères d'identification) ainsi qu'un système de suivi approfondi.* Dans des pays où l'on ne trouve que très peu d'ONG bien stabilisées en tant qu'institutions, il n'est pas réaliste de laisser la responsabilité pour la mise en oeuvre entièrement aux partenaires. De plus, il est recommandable d'envisager des partenariats basés sur des budgets plus modestes et des périodes de collaboration plus étendues. Les évaluateurs se rendent compte que cela exige la garantie d'une équipe institutionnalisée au sein de l'ambassade, équipe plus stable et mieux outillée que lors de ces quatre dernières années. Si cette garantie ne peut pas être fournie, il serait

³⁷ Les évaluateurs insistent sur le fait que cette évaluation ne fait pas de jugements sur le travail de l'ambassade Belge à Kigali en général, vu que les évaluateurs ignorent l'ensemble des responsabilités et des conditions de travail de l'ambassade.

préférable de confier l'exécution du programme à d'autres agents (CTB ou ONG Belges ou internationales).

3. Observations durant la mission au Rwanda

3.1. Eléments d'interviews avec les responsables de l'ambassade et stakeholders (autres ambassades, ONG, ministères Rwandais)

3.1.1. Ambassade Belge à Kigali

Mandat, moyens, personnel

- *Le mandat évolue moins vite que dans d'autres pays (exemple :. UK ; Pays Bas ; le seul pays qui soit encore derrière la Belgique est la France)*
- *Le suivi sur le terrain est difficile par manque de véhicule de service*
- *Deux domaines du bilatéral ont été ajouté récemment (Santé et Développement Rural); l'ancien attaché-conseiller au ministre a réclamé plus de personnel et l'a obtenu (2 attachés) ; le matériel n'a pas suivi (exemple : véhicule.); en comparaison avec d'autres pays, le service de coopération au sein de l'ambassade est mal équipé.*
- *La Note stratégique est considérée comme obligatoire mais inutile ; dans ce contexte il vaut mieux travailler avec le PRSP ; la Note sert de parapluie (on trouve toujours un 'link')*
- *Personnel actuel = 4 attachés + 1 attaché adjoint + 2 support staff (secrétaire & comptable)*
- *Taches du personnel : bilatéral (aide au gouvernement) ; le financement direct est limité à un attaché (à temps partiel) et un attaché adjoint (local)*
- *La rotation de personnel est très rapide (4 attachés-conseiller au ministre en 4 ans ; le reste du personnel a augmenté ces dernières années, bien que les effectifs supplémentaires n'aient pas renforcé le programme 'financement direct'*
- *Certains attaché-conseiller au ministre, dans le passé n'ont pas montré d'intérêt au programme (conséquence : suivi arrêté, plus de pièces justificatives exigées mais plutôt des états de dépenses, plus de nouvelles tranches libérées, le programme prenant des retards considérables)*
- *L'ambassade n'est pas équipée ou staffée pour un suivi technique des projets (idem pour la procédure pesante de suivi administratif).*

Mise en place du programme

- *On approche le moins possible le gouvernement (une seule note verbale donnée au représentant du Ministère d'Affaires Etrangères et du MINALOC)*
- *Idée : on ne cherche pas à financier l'opposition ; on veut surtout renforcer la société civile pour lui permettre de dialoguer avec le gouvernement, mettre le gouvernement dans une position où il se trouve 'accountable' par rapport à la société civile*
- *Personne ne peut témoigner des conditions de mise ne place du programme en 2001;*
- *Les domaines et le Cadre Stratégique ont été élaborés après qu'un nombre important de partenaires n'ait déjà été identifié*
- *Un Cadre Stratégique a été rapidement élaboré, tenant compte de la Note Stratégique (p.24 version Néerlandaise ; p.18 version Française : consolidation de la société) et du document Vision 2020 (du Gouvernement Rwandais), le PRSP et le Millenium Development Goals. Le cadre a été modifié légèrement en 2004 (en faveur d'appuis aux organisations de base (populaire) couvrant le territoire et qui combattent directement la famine).*

- *Round Table des ambassades : l'ambassade Belge n'y a pas participé, n'aimant pas l'idée d'une « blacklist » (éliminant des « brokers » et des « shoppers »).*

Identification des projets

Procédure d'identification et de sélection

En 2001-2002, un appel à propositions (basé sur le Cadre Stratégique) a été réalisé à la suite duquel plus de 100 propositions ou demandes pour financement sont parvenues.

On a présélectionné les organisations sur des critères formels (domaine et cohérence des propositions) et sur base de concertations avec les ONG Belges (??) et locales (?? l'interlocuteur ne se rappelle plus desquelles). Les présélectionnées ont été interviewées et visitées sur leur terrain.

Les critères de sélection étaient donc - théoriquement :

- *cohérence et domaine de la proposition (dans les faits : la capacité de présenter le Cadre Logique, les ONG trop faibles ne arrivant pas)*
- *ONG ou association avec personnalité juridique et avec un passé dans le domaine de projets de développement ;*
- *visites de terrain ;*
- *avis d'un tiers*

Cette « règle » a connu des exceptions :

- *En pratique, cinq partenaire sont été visités dont les 2 derniers formaient une alliance-projet (Cicodeb, Helpage, SBA, Urunura et Avega).*
- *A.V.P. était un cas particulier quant aux domaines retenus (sensibilisation Gacaca)*
- *Kemit n'avait pas de « passé reconnu » et pas de personnalité juridique ; il y avait la pression politique pour faire approuver ce partenaire. (avec des conséquences négatives par après)*

Types de projets :

- *Projets opérationnels, pas de core-funding*
- *Au début : projets de petite ampleur; les projets ont maintenant tendance à être plus importants (suivi plus facile)*
- *Pas de politique quant au choix entre organisations fortes ou faibles*
- *ONG de service ou organisation représentative ? en début de programme, ces 2 types ont été acceptés ; actuellement, la tendance est de financer des organisations qui ont une couverture nationale (avec membres et groupements locaux -> ergo : sélection 2005 Bair, Imbaraga et Cicodeb).*
- *Politiquement neutre ou oppositionnel ? Difficile car les 'opposants explicites' sont entre-temps neutralisés*
- *La complémentarité a été recherchée: Huguruka (qui n'avait pas de bailleurs pour l'Est) et PAPG (partagé avec l'Union Européenne : chacun a pris en charge 6 provinces)*
- *Urbain ou rural ? Les projets ruraux sont actuellement préférés (avant c'était aussi déjà implicitement le cas)*
- *Absence d'autres bailleurs en début de programme: Nz.Vén ; Huguka ; Urumuri*

Planification

- *Réalisées par les ONGs mais réécrites par l'ambassade (présentation !)*
- *Les budgets étaient pré-identifiés pour l'écriture des projets par les ONGs (environ 100000 Euro par projet)*

Suivi des projets

- *Suivi du contenu et du progrès rendu difficile par manque de personnel et de temps, par manque de moyen de transport et trop de justificatifs à contrôler ; on admet que les projets sont en effet des « chèques blancs » pour les ONG partenaires*
- *Moyens de sanction : diminution de la tranche correspondant au montant non justifié ; ne pas payer les 40% de la dernière tranche si on ne rend pas les justificatifs ; sanctions réalisées en évitant de bloquer le projet et sans conséquences néfastes pour les populations cibles, etc.*
- *Rapportage : en fin de tranche : rapport narratif et rapport financier exigé – souvent tardif ; le rapport narratif n’indique pas le degré de réussite ; (l’ambassade ajoute des synthèses pour informer D2.3)*
- *Suivi sur le terrain limité : deux fois par projet (souvent lors du mission terrain D2.3), certains projets plus fréquemment (AVP, Urumuri) ; les fiches de suivi indiquent des remarques critiques données en cours de route (habitude d’interroger les responsables séparément)*
- *Problème de comptabilité (certaines ONG n’en sont pas capables) : le comptable de l’ambassade n’a pas donné de session d’instruction aux partenaires*
- *Transactions monétaires souvent très lentes (variant de 3 semaines jusqu’à 3 mois) : difficulté additionnelle pour l’ONG qui dépendent directement du projet (pas d’autres sources de revenu)*
- *On trouve le besoin d’un document de référence pour le suivi*
- *Bureau de Certificat de Factures en fin de projet (pour débarrasser l’ambassade de contrôler toutes les factures)*
- *Initiative d’impliquer les ONG Belges pour le suivi (réalisation d’une table ronde avec 11.11.11, Broed.Delen, SNV et ICCO) mais celles-ci ont demandé sur quelle enveloppe leurs activités de suivi seraient rénumérées*
- *Les retards de présentation des rapports financiers (et justificatifs) ont souvent eu des effets cumulatifs, c.a.d. provoquant des retards dans le paiement de nouvelles tranches ce qui a comme conséquence de bloquer l’exécution des projets des ONG qui n’ont pas d’autres ressources. Comme un nombre important de projets se sont retrouvés dans cette situation, beaucoup d’entre eux (commencés en 2002 et financés pour 18 ou 24 mois par exemple) sont juste terminés ou pas encore clôturés (ce qui signifie une perte de temps qui n’est pas favorable pour les bénéficiaires)*
- *La majorité de projets ont été clôturés par un audit (il n’était pas prévu que l’auditeur soit indiqué par l’ambassade). Les 4 premières approbations n’incluaient pas d’audit. L’audit pourrait être considéré comme une sorte de renforcement de capacités imposé. Mais si le principe est bon, la mise en œuvre ne l’est pas (auditeur plutôt faible ; les audits semblent traîner en longueur; normalement un audit de capacitation et vérification de la crédibilité serait effectué en début de projet / partenariat).*

Contacts ambassade-DGCD

- *On se rend compte que tout dépend du commitment de l’attaché (également le cas chez l’aide au bilatéral)*
- *D2.3 a effectué trois visites au Rwanda jusqu’à présent (2003, 2004, 2005), dont deux incluaient un tour du terrain (bénéficiaires). Ces visites n’ont pas résultés en un avis sur la pertinence et le suivi des projets*
- *Les contacts avec la DGCD D2.3 se résumaient surtout aux approbations et suivi financier (une fois signé, la première transaction est assez vite réalisée)*
- *Sur les rapports de projets (narratifs et autres), on ne reçoit pas de feedback.*

3.1.2. Autres interlocuteurs

Ambassade de Pays Bas

Programme « Kleine Ambassade Projecten »

- *Philosophie et objectif : plutôt pour la visibilité de l'ambassade des Pays Bas, projets de très faible ampleur et dont le suivi ne nécessite pas beaucoup d'investissements*
- *Identification et sélection : pas d'appel à proposition, pas d'annonce afin de ne pas avoir trop de réponses. On a un budget réduit chaque année, les ONG Rwandaises en prennent connaissance par voie informelle ou l'ambassade cherche activement des ONG ou organisations. Celles-ci qui ont de bonnes propositions et qui les présentent en premiers seront financées jusqu'à épuisement du budget disponible. Pas de procédure de sélection : 'first come, first served'.*
- *Suivi : informel (après quelque temps, on donne un coup de fil pour savoir où on en est avec le projet)*
- *Evaluation : il faut seulement un rapport final financier et narratif (pour indiquer les activités et les dépenses ; pas de mesure d'impact et de durabilité)*
- *Limites : temps (max. durée 1 an / fonds max 12000€ / domaine : établi par l'ambassade chaque année)*
- *Exemples : domaine de l'année passée : SIDA ; cet année : projet avec une implication Hollandaise (pour avoir un écho aux Pays Bas !), par ex. une contribution pour un nouveau building pour un projet d'une sœur Hollandaise qui est depuis longtemps ici ; projet soutenant les enfants traumatisés à Kibuye ; autre projet : programme de volontaires hollandais de formation à la couture) pour filles de la 'paroisse 100 familles', etc.*
- *Gestion, identification, suivi : une coopérante à temps (très) partiel à l'ambassade*

« Civil society programme »

- *Toujours en phase de conceptualisation*
- *Spécifique pour le Rwanda et pour la période de transition*
- *Ciblé sur la bonne gouvernance, la décentralisation et l'économie rurale*
- *Budget : 17 million Euro ; programme visant le gouvernement et la société civile*
- *Partenaires dans le passé : LDGL, Cladho, Liprodhor, etc.*
- *Expériences négatives : manque de transparence, pas de suivi par le cadre logique, rapportage et comptabilité non-conformes, etc. ; institutions généralement faibles!*
- *Idée pour l'avenir : élaborer un programme avec d'autres bailleurs (DFID et Ambassade de Suède, ONG Hollandaises, etc.), pas seulement pour la société civile (parce que alors dans un climat de méfiance) mais avec un appel à proposition transparent via le Web*
- *Refus d'alliances avec des bailleurs de fonds comme la France ou la Belgique à cause des relations historiques*

Ambassade de Grande Bretagne

“Small Grants Scheme”

- *embassy autonomous as for the management*
- *two people of foreign office (is not DFID!) in charge at the embassy*
- *max budget (25000 E) and time (1 year)*

- *open call / appraisal and selection committee*

Initially called the Small Grants (to allow the ambassador to get acquainted with the local people), in Rwanda the name was changed into Grassroots Project Fund (2004-2005). The accent lays on grassroots, i.e. direct participation of the beneficiaries and on sustainable impact (demonstrative effect, etc.)

Type of projects: agriculture, income generating, vocational training, health & sanitation, train-the-trainer... also e.g. re-integration of former soldiers.

Type of partners: local NGOs, CDCs or Community Development Councils at District Level, Religious organizations...

Selection process:

- *knowing the field: last year there's been a 'tour' of all CDCs ('promotional tour') and there's a lot of informal networking by DFID and Embassy staff to get the full picture of the civil society; also there's the quarterly Round Table of Embassy-linked cooperation agencies (UK, US, Dutch, EU, ICRC...) to exchange info on local NGOs (their reliability & preventing them from "shopping" between donors and embassies). Belgium so far has never been attending and it is not known why that is.*
- *formal procedure: There is no public open call, but at all times NGOs can apply via a pre-structured form (available at the embassy gate). The applications are then filtered (on their relevance and the NGOs' reputation). On top of that, every Friday morning the Grassroots Project Fund keeps an Open House meeting where all NGOs interested can show up, ask questions and defend their case. Next step: panel meeting (with Grassroots Project Fund staff, Ambassador, DFID, invited experts, etc.) where all 'filtered' projects are presented. The panel can ask critical questions, making for a further selection or to be subject of special attention. Next step is a visit to all (taking some ten days by the two staff) and a final decision of the panel (after bringing in the extra info that came out of the visits). This procedure runs three times a year.*
- *Criteria: relevance of the project, grassroots character, chances for lasting impact, implication to DFID development goals, vulnerability of the beneficiaries, the backing of the local (governmental) leaders, the beneficiary involvement (in designing and running the project) and the proposed exit-strategy... Sustainability: will beneficiaries by the induced activities stand on their own feet? Exit-strategy: what is the aftermath of the project? Is the NGO to hang around there? The NGO experience is not a criterion as most would need capacity strengthening anyway but a bad reputation may work against them.*

Monitoring:

- *once the project is approved, the staff sits down with the NGO and makes a realistic logical framework (activities, timing, indicators...)*
- *the funding is disposed for one year, but the follow-up is to last 3 years*
- *visits are three times in the course of the funding (initial and subsequently after each tranche release; after that there's a twice yearly visit to check for the lasting effects of the project*
- *the benefiting NGO makes a report at the close of the project.*
- *if progress is not good, action will be taken: either the staff will be trained or instructed at a proper place (or directly by DFID), either there will be a joint discussion. If after repeated monitoring the progress is still slacking, the project will be closed and the NGO will be denounced as failing to live up its promises at Round Table occasions. (This is the only sanction possibility as money is never to be reclaimed).*

Last year 284 applications were presented of which 44 were selected and 34 finally funded. The total budget per year is 200000,- £

Added value of this programme: it is reaching the people at grassroots level (>< DFID reaches the government or the institutions). Moreover it acts as an eye-opener to DFOD, other donors and the Rwandese government. (e.g. touching domains like 'environment', 'handicapped people' etc) It has therefore an innovative value.

“Country programme”

- *is simply the whole of initiatives DFID Kigali can take more or less independently*
- *includes mainly working with the government (strengthening government capacity in management, budgeting, accountancy etc), but also some projects with the civil society, be it restricted to key areas e.g. HIV Aids*
- *limits: 2 to 4 year projects; total annual budget 46 mio £; approval new projects at 7.5 mio £ maximum (if above: to DFID HQ in London for approval)*
- *examples: support for local NGO Barfa who tries for prevention of Aids with genocide survivors (guidance in access for care, awareness raising campaigns etc); support of NGO Penal Reform International (who works on Gacaca procedures); support of PSI (Population Services International, USA) who does social marketing in the health sector (e.g. bed nets and contraceptives selling at reduced prices, supporting people with disabilities...)*
- *identification of projects: no open call (in order not to be flooded with proposals), rather searching local/international NGOs who could address a need in a certain area (in this case health & aids)*
- *monitoring: half yearly reports on implementation and progress made by the partner*
- *annual report (for each project): objectives are met? Management features, accounting & audit; impact is studied where possible (e.g. social marketing of contraceptives to correlate with aids-incidence stats)*
- *an external evaluation could be undertaken (and contracted out) for 'difficult projects'*
- *DFID has in Kigali a fully equipped office with 30-35 staff of which 12 expat staff*

ONG Belges avec programmes à Rwanda

- *Avis sur l'exécution du programme de Financement Direct au Rwanda : comme ONG, ils ont été impliqués très informellement (avant que le programme ne soit établi) et à titre informatif ; la sélection des partenaires était déjà hors de vue des ONG Belges ; il est souhaitable dans l'avenir d'impliquer les ONG Belges comme 'écran' (dans les deux sens), pour informer la coopération Belge de la perception par la société civile Rwandaise du champ politique du pays*
- *Estimation de la Société Civile Rwandaise : elle est bien établie depuis un certain temps et les stakeholders présents sur le terrain, bien que les déclarations parlementaires de 2004 ont mis en garde un bon nombre d'ONG Rwandaises pour changer d'approche (moins de type opposition) (cas de Liprodhor, Cladho, Imbaraga,..)*
- *Certaines ONG Belges (comme 11.11.11) se sont distancées de la société civile rwandaise pour cette raison.*

Autorités Rwandaises (MINALOC ; Ministère des Affaires Etrangères)

- *Les programmes des ambassades avec les ONG locales ne sont que communiqués sur demande (selon un interlocuteur).*

- Il serait souhaitable que toute coopération (y compris celle avec la société civile) soit mise en œuvre dans le cadre de stratégies des institutions publiques (exemple : en tenant compte des plans de développement du district).
- Le Ministère des Affaires Etrangères n'a pas connaissance des financements directs des ONG locales ; le Ministère réclame plus de transparence.

3.2. Visites des projets sur le terrain

L'évaluateur s'est limité aux ONG « de première génération » (celles dont le projet a été approuvé en 2001 ou 2002) pour apprécier le programme. Il s'agit de 12 projets au total. 9 ONG ont été visitées en leur siège et 7 (de ces 9) sur le terrain (au niveau des animateurs et bénéficiaires).

Les ONG suivantes ont été considérées:

Nom projet ou ONG	Secteur	Info via DGCD	Siège visité	Terrain visité
Haguruka	Droits de femmes (assistance/formation)	X	X	X
Liprothor	Droits humains (diffusions)	X		
Kemit	Documentation Gacaca (film)	X	X	
SMS Urunara Trait d'Union, Avega, Icyuzuzo	Counseling thérapeutique (SIDA & Santé mentale)	X	X	X
Assoc. Volont. de la Paix AVP	Sensibilisation Gacaca (théâtre)	X	X	
PAPG - Cladho - Ccoaib - Profemm - Ibuka - LDGL	Accompagnement Gacaca	X	X	X
Huguka	Mensuel Agri-eleveurs	X	X	X
Helpage	Séc.alimentaire – dév.rur.	X		
Cicodeb	Séc.alimentaire – dév.rur.	X	X	X
Urumuri Rw'urukundo	Séc.alimentaire – dév.rur.	X	X	X
SDA-Iriba	Séc.alimentaire – dév.rur.	X	X	X
Fondation Nzambazamaiya Veneranda	Séc.alimentaire (base de données & video)	X		

Les projets sont ici présentés par secteurs. Les descriptions des objectifs, résultats attendus, activités et moyens ne sont pas mentionnés, leur analyse ne faisant pas l'objet de l'évaluation, qui se contente – pour des raisons de simplicité – à de brèves descriptions. Les informations suivantes sont basées sur les interviews avec les gestionnaires d'ONG locales, les animateurs et bénéficiaires, les gestionnaires de l'ambassade et DGCD, et les comptes rendus de la DGCD lors de leurs visites les années précédentes.

On a inclus aussi les avis de l'ONG sur le suivi par le bailleur, ainsi que l'avis du bailleur sur la gestion par l'ONG. Enfin, est inclus une indication méthodologique sur la validité et fiabilité de l'information dont on dispose.

3.2.1. Projets visités (neuf projets)

ONG / Projet	<p>(1) PAPG <i>Projet élaboré une plateforme de 5 collectifs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cladho (collectif d'associations : droits de l'homme) (interlocuteur)</i> - <i>CCOAIB (collectif ONGD)</i> - <i>Pro-femmes (collectif associatif femmes)</i> - <i>LDGL (ligue des droits de l'homme Grands Lacs)</i> - <i>Ibuka (association des rescapés du génocide)</i>
Secteur	<i>Procès de Gacaca : accompagnement</i>
Terrain	<i>6 provinces (les autres provinces sont financées par l'UE)</i>
Contrat	<i>Accord : décembre 2002 – 12 mois (+ prolongation) – Budget : 400000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>Le Cladho a dans le passé pris la tête dans la promotion de la réconciliation à travers de procès Gacaca ; ils ont aussi proposé (avec les autres collectifs) le 'monitoring' au gouvernement et – pour trouver des fonds – à l'ambassade Belge, qui a lancé le projet en le partageant comme bailleur avec l'Union Européenne.</i>
Stabilité organisationnelle	<p><i>Les 5 collectifs sont des organisations de longue date, largement reconnues pour représenter la société civile.</i></p> <p><i>Le PAPG est construit pour seulement ce projet et est géré par un comité de pilotage (5 secrétaires exécutifs) et un bureau national (5 présidents). 9 personnes travaillent à la coordination nationale et 156 sur le terrain. La rotation du personnel au niveau de la coordination nationale pose problèmes (= trop élevée, par ex. 3 coordinateurs ! Les gestionnaires réalisent que le projet est temporaire), bien que sur le terrain, il y a suffisamment de stabilité.</i></p> <p><i>Les sources de revenus sont l'ambassade Belge et l'UE.</i></p> <p><i>Les 5 collectifs ont tous leurs propres moyens (diversité de bailleurs) et ne sont donc pas dépendants du PAG pour leur existence.</i></p>
Activités liées au projet	<i>Les agents du terrain (156, distribués sur les districts) sont formés (2 manuels élaborés à cet effet) pour suivre les procès Gacaca en tant qu'observateur, contrôlant s'ils se déroulent conforme à la loi Gacaca et rapporter des irrégularités. Celles-ci devraient être adressés aux autorités (Service Nationale de Gacaca) pour éventuellement changer les mises en pratique des procès.</i>
Résultats du projet	<p><i><u>Résultat</u> : la présence d'observateurs 'neutres' au procès & le feedback de haut niveau ont eu lieu.</i></p> <p><i><u>Impact</u></i></p> <p><i>(1) les reportages du terrain ont permis le lobbying pour impliquer les maires (leaders locaux) dans l'organisation de séances Gacaca – ayant constaté que les maires non impliqués ont tendance de faire obstacle au bon déroulement des procès.</i></p>

	<p>(2) changement de la loi Gacaca ; le nombre de juges par procès a été diminué et les ‘types de procès’ réduits de 3 à 2, donc la complexité est diminuée. Néanmoins, PAPG n’est pas le seul qui puisse en réclamer le mérite (d’autres acteurs ont participé à ces changements).</p> <p>(3) l’effet de formation (à utiliser par les agents de terrain ; par CCOAIB dans son expérience de monitoring le PRSP)</p> <p>(4) un rapprochement des collectifs (au moins temporaire)</p> <p><u>Efficacité</u> : les frais opérationnels ont été contrôlés (exemple : agents de terrain se déplacent en bicyclette). Le budget était réaliste et le cadre logique a été respecté.</p>
Avenir	<p>Le projet est clôturé.</p> <p>Un PAPG 2 (sous leadership de Cladho) a été approuvé (financement par la coopération Belge et l’UE) pour continuer ces types d’efforts jusque la fin de 2006 (qui devrait être la fin des procès Gacaca). CCOAIB a été confié à un autre projet visant le renforcement de la société civile dans le cadre du PRSP.</p>
Gestion & suivi projet	<p>Le rapportage a été transparent mais pas analytique.</p> <p>Le projet a perdu de l’argent par le versement de montants en Fr.Rw. (inflation !).</p>
Remarques sur l’ambassade	<p>Apprécié : l’appui dans le rapportage narratif et l’allègement du rapportage financier, l’aide en moyens pour chercher un bureau d’accompagnement.</p> <p>Critique : lenteur à Bruxelles pour les décisions de financement.</p>
Remarques de DGCD / ambassade	<p>Le projet a été géré correctement. La construction d’un projet avec 5 collectifs n’est pas à refaire (complications et mésententes).</p> <p>Le projet a connu des retards du fait que les justificatifs n’étaient pas transmis à temps.</p>
Bénéficiaires : groupe cible, impact du projet, perspectives	<p>Les bénéficiaires finaux : les rescapés, les accusés, les suspects, etc., tous ceux qui ont besoin d’une aide juridique suite au génocide.</p> <p>Bénéficiaires directs :</p> <p>(a) le Service National des Juridictions Gacaca³⁸ (c’est le service gouvernemental responsable pour la mise en œuvre des procès Gacaca). PAPG a été utile pendant la phase pilote de Gacaca (2001-2002) en versant des rapports et en travaillant en concertation avec le Service National pour des adaptations de la loi et des modalités. Après cela, PAPG a été nettement moins actif, ce qui s’explique en partie par l’arrêt de la plupart d’activités (en 2003-2004) mais aussi par un comportement moins proactif de la part de PAPG. Les contributions de PAPG avaient à voir entre autres avec les emprisonnements préventifs, la participation des autorités de base, le traitement de victimes, etc.</p> <p>(b) la Commission Nationale des Droits de la Personne (supervisant les procès Gacaca) témoigne que le PAPG a été correct et</p>

³⁸ Situation: 12.000 juridictions Gacaca (1500 ‘secteur’, 1500 ‘appel’ et 9000 ‘cellule’), dirigés par 170.000 juges (occasionnels) avec comme but de lever la lumière sur les événements et de sortir des jugements. On a commencé en juin 2002 avec des secteurs pilotes (118 secteurs sur un total de 5.545), menant à 4.000 jugements en 8 mois (contrastent avec les 6.000 jugements avec la méthode classique pendant la période 1996-2001). Après la période d’élections (2003), en janvier 2005 les Gacaca sont (ré)initialisés à l’échelle nationale, en vue d’une fin éventuelle en juin 2006. A l’heure actuelle, on en est toujours dans la phase ‘lever la lumière’.

	<p><i>régulier dans ses rapports et ses présences dans les réunions de monitoring (concertation entre Commission, Service et ONGs observateurs) jusqu'en fin 2004. Aussi, le PAPG a respecté les règlements d'observateurs durant les procès. Leur extension sur le pays est considérable et appréciée (comparé aux autres ONGs comme ASF, HRwatch, etc.). Le suivi était moins évident durant l'année 2005 (changement de personnel à la direction ; un « vide » a été observé.)</i></p>
<p>Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)</p>	<p><i>L'impact principal quant au 'lobbying' a été impossible à mesurer (c'est à dire : lien causal : observation de procès -> rapportage -> lobbying -> adaptation de la loi Gacaca -> qualité des procès -> réconciliation). On doit se contenter de vérifier la crédibilité des organisations partenaires et la mise en œuvre des activités planifiées (formations & observations). Il est apparu que les cinq organisations du plateforme ont prouvé leur importance (respectées et incontournables en tant que représentants de la société civile Rwandaise). La réponse étant plutôt positive, on doit supposer un impact positif et considérer le projet comme réussi.</i></p>

ONG / Projet	(2) HAGURUKA
Secteur	<i>Droits de l'homme : spécifique pour femmes et enfants</i>
Terrain	<i>Provinces de Kibungo, Byumba et Umutara</i>
Contrat	<i>Accord 1 mars 2002 – 28 mois – budget total : 100.000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>ONG ancienne existant depuis bien avant le projet Introduit au projet par réunion de concertation à l'ambassade, demandé l'aide pour l'est du pays où le programme n'était pas encore impliqué et où le besoin est très grand (traditionalisme)</i>
Stabilité organisationnelle	<i>Stratégie : informer & former les femmes et les gestionnaires des droits de femmes et d'enfants ; assistance juridique, recherche et plaidoyer sur les droits de femmes et enfants. Personnel : 30 staffs salariés et 383 para-juristes (volontaires) ; rotation considérable au niveau du staff (coordination relativement stable) Revenus : 5% interne (cotisations et consultations) et 95% par bailleurs (de longue date : Novib et CCFD ; autres : Ambassades de Suisse, Belgique, Canada, Care, UE, Cordaid, GTZ et autres ; proposition de Basket Fund pour en finir avec les petits projets (courte durée, frais administratifs importants, etc.)</i>
Activités projet	<i>(1) sensibilisation et formation (groupe cible : femmes / autorités locales) (2) assistance juridique pour femmes (3) mise en place des para-juristes (agents sociaux, instituteurs..) qui sont des conseillers de première ligne (pouvant se déplacer dans leur district)</i>
Résultats projet	<i><u>Résultats</u> obtenus en terme de femmes informées sur leur droits (>12700), para-juristes formés (78), assistances juridiques (2634 cas défendus, 1319 rétablies, 75 conclusions juridiques, 8 représentés à la justice). Dans tous les chiffres, l'objectif prévu était toujours dépassé. Comme <u>obstacles</u> on a rencontré : un bon nombre de femmes n'ont pas pu être défendues par des avocats par manque de moyens ; les para-juristes n'ont pas pu couvrir tous les déplacements comme voulu. Les indicateurs d'<u>impact</u> étaient moins nombreux dans le cadre logique. L'entrée des femmes aux instances de prise de décision (chiffre ciblé 30%) reste à prouver. Il fallait une diminution de 60% des cas accueillis au siège de H. ; en effet, il y avait une augmentation indiquant un besoin important et l'attitude modifiée des femmes qui vont plus vite chercher de l'aide si elles sont privées de leurs droits.</i>
Avenir	<i>Projet clôturé. Haguruka voudrait continuer ses activités et donc cherche des bailleurs pour son 'basket fund' (négociations en cours de route). Contrairement à ce qu'estime l'ambassade Belge, l'ONG RCN n'est pas un futur bailleur (ont financé des activités dans le passé). Le non renouvellement du projet par l'Ambassade Belge a été communiqué très tardivement, ce qui rend difficile la continuation des frais institutionnels.</i>
Gestion & suivi projet	<i>Il y avait des retards dans la transmission des rapports financiers mais maintenant tout est justifié (un prolongement de période d'exécution a été accordé). Comme il y avait d'autres sources de revenu, H. n'a jamais dû utiliser les fonds belges pour d'autres buts.</i>
Remarques sur	<i>Apprécié : les visites sur le terrain et l'accompagnement administratif.</i>

l'ambassade	<i>Ressenti : la lenteur du déblocage des fonds a obligé H. à pré-financer des activités.</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>Pas de remarques</i>
Bénéficiaire : groupe cible, impact du projet, perspectives	<i>Les bénéficiaires apprécient l'apport de Haguruka ; certains sont rétablis dans leurs droits, d'autres sont en voie de l'être.</i>
Conclusion et remarques méthodologiques (chercheurs)	<i>Résultats atteints (dépassés) et documentés, impact démontré, certains obstacles et faiblesses reconnus par l'ONG, on a suffisamment d'éléments pour considérer le projet comme une réussite.</i>

ONG / Projet	(3) KEMIT asbl – projet « epoh »
Secteur	<i>Documentation procès Gacaca</i>
Terrain	<i>Droits de l'homme - media</i>
Contrat	<i>Décembre 2002 – 24 mois – Budget : 200000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>KEMIT a commencé son existence avec le projet de l'Ambassade Belge. Le gestionnaire est un cinéaste de formation (Camerounais, Belge de nationalité) qui a immigré au Rwanda en 1997 lors d'un projet à l'Université de Butaré.</i>
Stabilité organisationnelle	<i>KEMIT est actif dans le domaine des films documentaires. Les revenus dépendent purement des projets. Le personnel est recruté temporairement au fur et à mesure des projets. Lors du projet Belge, il y avait environ 10 personnes. En 2005 Kemit a réalisé 4 films (financés par l'Ambassade de France et l'UE). Au moment de l'évaluation le personnel correspondait au gestionnaire, une secrétaire (son épouse ?), le chauffeur et la femme de ménage. Kemit loue un bâtiment où se trouve l'équipement de filmage et de montage, ainsi que quelques salles où on pourrait organiser des meetings, des formations et des séances cinématographiques (mais qui étaient vides).</i>
Activités projet	<i>(1) acheter de l'équipement et former du personnel pour réaliser des films et pour la sensibilisation de la population aux endroits choisis. (2) documenter les procès de Gacaca par des films qui seront un témoignage pour l'avenir des procès et des événements de 1994 comme les impliqués les ont éprouvés. (3) sensibiliser la population aux endroits où on a filmé par diffusion (projection des films) par après.</i>
Résultats projet	<i><u>Résultats</u> : (1) les équipements ont été acquis et des collaborateurs formés (2) 100 heures de témoignages ont été enregistrées, dont 4 films produits (+ transcriptions écrites en Français et Kinyarwanda) (3) Une équipe de 5 personnes a été formée pour mener des séances de projection dans 3 communautés (provoquant des discussions entre les habitants sur les événements de '94 et la perspective de réconciliation). <u>Pas réalisé</u> : des tournages dans les salles de procès Gacaca. <u>Efficacité</u> : tout le matériel et les ressources humaines ont du être acquis, on n'a pas pu capitaliser sur des acquis existants.</i>

	<i>Impact et durabilité : les films (avec témoignages) sont disponibles, bien que l'historique des Gacaca ne soit pas filmé. Le personnel formé (animateurs) a trouvé des engagements hors du secteur. L'impact n'est pas démontrable et les activités ont eu lieu à très petite échelle.</i>
Avenir	<i>Projet clôturé. Pas de nouveau projet accordé. L'ONG doit continuer sur des projets limités (temps et budget).</i>
Gestion & suivi projet	<i>Le projet a réalisé les activités prévues jusqu'au moment où Kemit n'a plus eu l'autorisation de filmer les procès. Kemit comptait sur l'Ambassade pour l'appuyer à obtenir l'autorisation de filmage ; l'Ambassade voyait ceci comme étant la responsabilité du gestionnaire de l'ONG</i>
Remarques sur l'ambassade	<i>Kemit se plaint du fait que l'Ambassade n'a pas mis en place un système de suivi (pas de réponse aux questions posées; pas de visites régulières ; pas de directives au niveau comptable). Bien que Kemit ait dû acheter l'équipement en devises, les fonds ont toujours été versés en Francs Rwandais.</i>
Remarques de DGCD / ambassade.	<i>La pression politique a été utilisée pour accepter ce projet ; le gestionnaire de KEMIT a créé une personnalité juridique en vitesse pour être en règle avec les critères de sélection. Le gestionnaire a dû s'assurer de l'autorisation pour filmer les procès Gacaca avant de ne commencer le projet (et acheter l'équipement, former des techniciens, etc.). L'Ambassade se sent abusée par les fausses promesses du gestionnaire de l'ONG KEMIT.</i>
Bénéficiaires	<i>(pas rencontrés)</i>
Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)	<i>Même si on peut considérer la pertinence du projet, on a tous les éléments pour conclure que le projet n'a pas réussi, ni au niveau de l'élaboration, ni au niveau de la mise en œuvre :</i> <ol style="list-style-type: none"> <i>(1) Identification : le projet a été imposé sur les gestionnaires de l'ambassade.</i> <i>(2) Conception : achat d'équipement et formation du personnel nécessaires avant que les activités puissent commencer. L'ONG n'avait pas d'apport propre (sauf l'idée).</i> <i>(3) Efficacité : les investissements n'apportent pas grand chose à la société civile hors du projet ou de l'ONG.</i> <i>(4) Effet multiplicateur et dissémination : l'ONG n'a pas beaucoup de liens institutionnels avec la société civile Rwandaise.</i> <i>(5) Mise en œuvre : le projet n'a pas pu réaliser ses activités-clés.</i>

ONG / Projet	(4) Projet SMS – consortium de 3 ONG <ul style="list-style-type: none"> - Urunana Trait d'Union (interlocuteur) - Icyuzuzo (assoc. de veuves) - Avega (assoc. veuves du génocide)
Secteur	<i>Counseling thérapeutique pour malades mentaux/ du SIDA</i>
Terrain	<i>Siège à Kigali et présence dans 10 provinces.</i>
Contrat	<i>Janvier 2004 – 24 mois – budget : 400000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>Etait un projet de MSF qui donnait jusqu'ici toujours l'appui logistique (voiture, médicaments). Urunana a commencé en 1997 en travaillant avec des familles reconstituées (groupements divisés en familles recomposées : souffrants du SIDA et enfants qui avaient perdu leur famille). Les bénévoles d'Urunana ont reçu l'appui de Trocaire (méthodologie de counseling thérapeutique communautaire), puis Unicef et MSF (qui réunit les trois associations dans un projet). Par ce biais, ils ont été mis en contact avec l'ambassade Belge pour continuer et élaborer les activités.</i>
Stabilité organisationnelle	<i>La stratégie se focalise sur les familles reconstituées, surtout en termes d'assistance mentale et médicale. Un certain know-how a été acquis en la matière. Sources de revenu : problématique, dépendant entièrement des projets. Personnel : actuellement 10 salariés sur le projet SMS, 2 sur un projet de l'ONG 'We Act' et 8 bénévoles dans les provinces.</i>
Activités projet	<i>(a) Formation des conseillers et animateurs psychosociaux (b) sensibilisation sur les droits socio-économiques des exclus (c) counseling thérapeutique (individuel ou en groupe) (d) assistance en activités économiques (apprendre à cultiver légumes et fruits, en élevage) (e) distribution de profilaxis (bactrim)</i>
Résultats projet	<i><u>Résultats plus importants pour Urunana</u> : 1200 personnes sensibilisés, 80 counseling individuels, 45 groupes (de 15 personnes en moyenne) vu chaque mois pour formation psychosociale communautaire, 450 couples HIV ou personnes déprimées rencontrées depuis le début du projet, 500 malades guidés vers des hôpitaux (1300 si on compte aussi Avega et Icyuzuzo) <u>Impact</u>: difficile à mesurer (sauf en taux de mortalité comparable), lorsqu'il s'agit de créer des conditions préalables pour la ré-intégration des personnes exclus ou perdus dans la société. Il semble que le projet SMS envisage plutôt le bien-être mentale en groupe que la création des nouveaux groupes et familles (qui se créent de plus en plus spontanément). <u>Durabilité</u> : le groupe atteint a progressé en termes de 'respect de soi', échappe à la stigmatisation et commence à prendre à nouveau des initiatives économiques (agriculture et petit commerce).</i>
Avenir	<i>Les justificatifs ont été envoyés et un audit est en cours. Le projet n'est pas encore clôturé (activités jusqu'en février 2006). Urunana sera sans bailleur depuis la clôture du projet mais il négocie avec d'autres bailleurs. La communication tardive de pas renouveler le projet a eu comme conséquence qu'on n'a pas eu l'occasion pour chercher un nouveau</i>

	<p><i>financement (bailleur). Cela a mené à un exode du personnel. On craint que MSF va réclamer sa voiture.</i></p> <p><i>Urunana envisage un plan d'autonomisation, impliquant une stratégie adaptée (volet agriculture à côté du volet médico-psychologique) et une collaboration avec la banque UFCB (volet banking à gestion autonome). Urunana est membre d'un consortium des ONG luttant contre le VIH/SIDA.</i></p>
Gestion & suivi projet	<p><i>Bonne gestion en général.</i></p> <p><i>Le fait d'être 3 ONG dans un projet a été ressenti comme difficile, exigeant des réunions mensuelles des secrétaires exécutifs. Les rapports de 3ONG sont assemblés dans un rapport, mais pour chaque nouvelle tranche, on doit attendre les justificatifs de chacun.</i></p>
Remarques sur ambassade	<p><i>L'intérêt de l'Ambassade a été apprécié car la plupart des bailleurs ne s'intéressent pas aux soins de type 'psychologique'. On a supposé que le projet pourrait continuer.</i></p>
Remarques de DGCD / ambassade	<ul style="list-style-type: none"> - <i>conflits entre les 3 ONG (Icyuzuzo et Avega ont voulu se débarrasser de Urunana)</i> - <i>la distribution des médicaments n'a pas toujours été couverte par un hôpital</i>
Bénéficiaires : groupe cible, impacte du projet, perspectives	<p><i>2 groupements de familles reconstituées ont été visités (Kigali). Il s'agit des personnes vivant avec VIH/SIDA.</i></p> <p><i>Il s'agissait de groupements qui existaient déjà avant que Urunana n'ait intervenu. Les témoignages des bénéficiaires ont indiqué que le fait d'être accepté dans un groupe leur a donné à nouveau la confiance (après avoir eu le choc d'apprendre qu'ils avaient attrapés le SIDA + dans plusieurs cas, n'étaient plus acceptés dans leur entourage). Certaines activités économiques ont été repries sous l'instigation du groupe (micro crédit, élevage, cultiver des haricots, vendre d'œufs, etc.). Un des deux groupements avait ses propres bailleurs (Norwegian Church).</i></p> <p><i>L'impact de Urunana semble être surtout d'avoir introduit un système de counseling en groupe (résoudre les problèmes ensemble) et l'approche de famille reconstituée avec des familles recomposées.</i></p>
Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)	<p><i>Le projet a été difficilement mené ; l'impact de ce type d'activités est difficile à mesurer.</i></p> <p><i>Il serait souhaitable de garder la méthodologie introduite (et les gens qualifiés dans le domaine) ; il est en même temps peu probable qu'Urunana soit considéré comme une ONG viable (pas d'autofinancement ou de subventions en cours, ni de promesses fermes des bailleurs).</i></p>

ONG / Projet	(5) A.V.P. Association de Volontaires de la Paix
Secteur	<i>Sensibilisation Gacaca</i>
Terrain	<i>Kigali & provinces (Gitarama / Nyanza / Butare)</i>
Contrat	<i>Décembre 2002 – 18 mois – 100000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>Organisation (existe depuis les années '80) avec comme objectif d'éduquer la population (et les jeunes) dans leurs droits et propager la paix et la réconciliation.</i>
Stabilité organisationnelle	<p>Stratégie : A.V.P. existe depuis 1990 (démarrage avec 250 membres) et a émergé dans l'ouverture apparente de multipartisme. Après 1994, comme beaucoup de membres étaient morts ou émigrés, A.V.P. a dû se reprendre en misant l'accent sur la réconciliation et cohabitation. A.V.P. a plutôt une mission qu'une stratégie (les activités correspondent avec les projets confiés par des bailleurs de fonds).</p> <p>Personnel : 4 personnes à temps plein (secrétaire exécutif ; comptable ; chauffeur ; veilleur) & 1 journaliste (mi-temps). Le secrétaire exécutif est nouveau opérationnel depuis fin 2003.</p> <p>Sources de revenu : l'organisation fonctionne surtout sur base du volontariat. Une fraction des frais de gestion est payés par des cotisations des membres (estimée à 10% du budget annuel - ce qui garantit la continuité entre projets). Les bailleurs constituent la source de revenu principal. A l'heure actuelle, il y a l'Ambassade Belge (projet clôturé), CECI et DED (petits projets). Avant : la Coopération Canadienne et Action Aid. A.V.P. loue son bâtiment mais possède un pick-up et du matériel de bureau (ordinateurs et photocopieuse).</p>
Activités projet	<i>Sensibiliser les gens à participer aux procès Gacaca à travers des séances (théâtre) accompagnées par des sessions d'interprétation et de débat. Un autre pièce de théâtre travaille la question des Travaux d'Intérêt Général (TIG). Pour les deux pièces, un groupe d'acteurs a été engagé. La pièce sur le Gacaca a été montrée 72 fois (en des endroits différents), celle du TIG 5 fois (moins de demande).</i>
Résultats projet	<p>Conformité : les activités planifiées ont eu lieu, mais pas le suivi par après (la vérification lors des procès).</p> <p>L'impact de ce type d'activités est difficile à mesurer (dépendant largement du nombre de personnes ayant assisté aux séances et de leur compréhension de ce qui a été présenté (finalement, l'impact dépend des conséquences pour le comportement, notamment d'assister aux procès Gacaca). La durabilité est également difficile à prouver. La portée du projet n'est pas négligeable (cf. témoignages D2.3).</p>
Avenir	<i>Comme la participation au Gacaca a été généralisée (= devenue obligatoire), le projet de AVP a perdu beaucoup de sa pertinence et ne pourrait pas être continué. Dans l'avenir, les besoins concernant la 'réconciliation' seront plutôt chez les rescapés, les faux accusés et les prisonniers libérés.</i>
Gestion & suivi projet	<p><i>Les activités et les justificatifs ont beaucoup traîné, nécessitant des prolongations. Ceci est dû à la période d'élections, qui rendait très difficile tout rassemblement des gens en public.</i></p> <p><i>Le projet a été suivi (sur le terrain) 4 fois.</i></p> <p><i>L'ONG n'est pas dans la possibilité de compter le nombre de bénéficiaires (séances en plein air) et de faire ainsi son propre monitoring.</i></p>

	<i>A un moment donné, les fonds du projet étaient épuisés (sous-estimation ou mauvaise gestion).</i>
Remarques sur l'ambassade	<i>Le calendrier a été convenu ensemble. Pas de commentaires quant au suivi.</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>DGCD : pertinence reconnue ; efficacité et efficience questionnées. Ambassade : mise en œuvre de qualité mais nombre de séances réduit. Suivi financier difficile.</i>
Bénéficiaires : groupe cible, impact du projet, perspectives	<i>(pas rencontré – les performances datent déjà de 2004)</i>
Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)	<i>Si le projet semble montrer une pertinence (sensibiliser le grand nombre d'analphabètes au travers du théâtre) l'impact n'est pas mesurable. L'ambassade aurait dû se rassurer de l'efficacité de la méthode (littérature existante ou autre moyens) et de la fiabilité et capacité de l'ONG. Ces types de vérifications n'ont pas eu lieu (sources de revenu de l'ONG étaient pas connu ; pas d'avis des tiers). Le projet a été approuvé trop hâtivement. L'ambassade et l'ONG se contredisent quant à la conformité de la mise en oeuvre. L'ONG est toujours dans l'attente d'un feu vert pour un nouveau projet (sur le thème de la cohabitation) tandis que l'ambassade n'en a pas l'intention.</i>

ONG / Projet	(6) HUGUKA
Secteur	<i>Agriculture – publication & distribution d'un mensuel</i>
Terrain	<i>Butaré</i>
Contrat	<i>Avril 2002 – 28 mois – 120000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>Huguka est né d'un essai de valorisation/pérennisation d'un ancien projet BTC-CTB (développement rural et formation des paysans) dans le Sud-est du Rwanda. Le bulletin du projet est devenu un mensuel</i>
Stabilité organisationnelle	<i>Au moment de la proposition de projet, l'organisation n'existait pas ; les collaborateurs locaux du projet se sont vite associés. La stratégie se focalise autour du thème : informer et former le monde rurale au travers de la publication régulière d'un mensuel (autres aspects : genre, environnement, santé). Pour l'instant, l'ONG compte 6 personnes (rédacteur, journaliste, formateurs, caissier, secrétaire) & 10 correspondants bénévoles. Grande mobilité du personnel (après la sortie d'un ancien dirigeant le mensuel n'a plus été publié pendant une période de 8 mois. Huguka n'a pas d'autres sources de revenu hors fonds Belge et les journaux vendus (le recouvrement reste encore problématique).</i>
Activités projet	<i>Rédaction et vente du mensuel 'Huguka' (et travaux préparatoires). Toutes les activités de rédaction prennent place au siège. On loue les services d'une imprimerie. Les correspondants locaux sont en contact avec les lecteurs. Des efforts ont été faits pour se rapprocher des lecteurs, par l'usage de bandes dessinées (pour capter l'attention des analphabètes), de rubriques questions-réponses et de concours (ce qui oblige à garder les vieux</i>

	<i>journaux comme sources de documentation).</i>
Résultats projet	<i>Grâce aux prolongations les <u>résultats</u> ont été atteints : le mensuel Huguka publie un plus grand nombre d'exemplaires (4500, dont 3600 payants) que prévu, contenant des articles sur des améliorations des techniques culturelles et pastorales, est distribués surtout aux groupements ruraux qui enseignent les paysans en la matière (supposant un <u>impact</u> considérable). Un effet multiplicateur a été noté regardant la distribution (ciblant d'autres régions à coté de Butaré). L'<u>efficience</u> a été faible : beaucoup d'abonnées n'ont pas payés les abonnements (résultant en une perte des millions de Fr. Rw.). Le nombre d'abonnements est limité à cause de l'analphabétisme de la plupart du groupe cible et de leur faible pouvoir d'achat. La <u>viabilité</u> est encore très loin d'être envisagée (il faut multiplier le nombre d'abonnements par dix et augmenter fortement les publicités et annonces payantes). Cela implique un prix assez bas et une réduction du nombre de personnel.</i>
Avenir	<i>Huguka a été accordé un nouveau projet (avant que l'ambassade ne se rende compte des problèmes de viabilité et de manque de liquidités de Huguka). Ce deuxième projet (48 mois, 260 000 Euro) est en cours. Le premier projet a été clôturé après une longue attente des pièces justificatives. Un audit n'a pas été prévu. Le secrétaire exécutif (background journalistique plutôt que agricole) a l'ambition d'établir un journal de couverture nationale ainsi qu'une radio de type rurale. Dans un avenir proche, on prévoit de passer d'une tirage mensuel à bimensuel et d'établir un business plan.</i>
Gestion & suivi projet	<i>Gestion déficiente quant aux rapports et pièces justificatives. Le projet a connu une période de non fonctionnement. Huguka a été visité 3 fois. L'ambassade a mis en contacts d'autres partenaires pour des abonnements (SDA, Cicodep, Bair, Imbaraga) et des publicités (PAPG).</i>
Remarques sur ambassade	<i>Le suivi a été proche au début, beaucoup moins par après.</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>Malgré la pauvre gestion, des erreurs du passé pourraient être évitées à l'avenir. Même si la viabilité ne peut pas être atteinte, le projet vaut la peine d'être subventionné. Quant au deuxième projet : une stratégie de sortie en accord avec un plan d'entreprise est proposé.</i>
Bénéficiaires : groupe cible, impact du projet, perspectives	<i>Les comités de rédaction basés dans les districts lisent et distribuent les journaux aux paysans et gardent une copie de chaque numéro afin que la population puisse s'y repérer chaque fois que nécessaire. La population s'en inspire parfois pour améliorer le système agricole et d'élevage</i>
Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)	<i>Un projet reflétant la volonté du bailleur, plutôt que la viabilité. (La continuité d'un projet CTB est appréciable, ainsi que la mise en réseau avec d'autres projets). Le nombre d'abonnements payé augmentant devrait dans ce cas être l'indicateur principal de la réussite.</i>

ONG / Projet	(7) Urumuri Rw'Urukundo
Secteur	<i>Agriculture (séchoirs)</i>
Terrain	<i>Kibungo (l'Est du Pays)</i>
Contrat	<i>Mars 2002 – 36 mois – 100000 euro</i>

Antécédents & identification	<i>L'ONG (qui compte 14 femmes comme membres fondatrices) s'est développée comme un projet intégré dans l'après génocide (ateliers, achat de bétail, construction de maisons, boulangerie, etc.). Le bâtiment où l'ONG habitait avant a été un centre de santé. Le projet de l'ambassade Belge a été conçu à partir de l'expérience acquise en Afrique de Ouest du secrétaire exécutif.</i>
Stabilité organisationnelle	<i>Stratégie : Urumuri se situe entre réhabilitation et développement rural. Personnel : comme la coordinatrice antérieure (qui avait introduit le projet) est malade, la présente coordinatrice est seule comme 'cadre' (avec caissière, secrétaire, planton). Sources de revenu : Urumuri dépend largement des bailleurs de fonds (récemment : Belgique, Canada, MAP) ; le projet belge a permis de trouver d'autres bailleurs pour des projets complémentaires (l'Union Européen et le FAO pour 'formation des associations') ; à partir de 2006 tous les projets des bailleurs de fonds seront terminés.</i>
Activités projet	<i>L'activité principale était de introduire aux paysans des méthodes de conservation des produits agricoles par l'usage de séchoirs (100 familles pour 50 séchoirs). Ceci devrait être accompagné de formations sur la diversification des cultures et diversification alimentaire. L'ONG a pu faire aboutir ses plans au travers d'une tension permanente entre familles de rapatriés et occupants permanents des zones considérées.</i>
Résultats projet	<i><u>pertinence</u> : le projet semble fort pertinent dans une région qui connaît des périodes sèches durant lesquelles la sécurité alimentaire est menacée; <u>conformité</u> : les activités techniques et formatives ont eu lieu (en nombre tel que prévu). Le cadre logique envisageait aussi de former des coopératives et de commercialiser (production sur plus grande échelle et vente des produits séchés sur les marchés). Ces deux volets (qui devraient garantir la pérennisation et valorisation du projet) n'ont pas eu lieu. L'impact est limité au niveau de la sécurité alimentaire (élevé) pour les 100 familles ciblées (<u>portée</u>). Les séchoirs ne seront pas produits à plus grande échelle et les produits séchés ne seront pas commercialisés. Comme un effet multiplicateur (imitation) n'est pas à attendre, la <u>durabilité</u> du projet est également assez limitée.</i>
Avenir	<i>Comme il n'y a pas de promesses de financement par des bailleurs de fonds au delà de janvier 2006, l'ONG risque de tomber sans liquidités et les acquis du projet (connaissances) ne connaîtront pas de suite.</i>
Gestion & suivi projet	<i>Le projet a été bien suivi, bien que très dépendant de son leader (qui a été absente lors de la phase finale).</i>
Remarques sur l'ambassade	<i>Le projet a été visité six fois (plus que toutes les autres) ; l'intérêt a été apprécié.</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>Bien que le projet ait été bien mené, l'ambassade en cours de route a constaté qu'étendre le projet en termes de production et commercialisation n'est pas réaliste dans le temps prévu.</i>
Bénéficiaires : groupe cible, impact du projet, perspectives	<i>Les bénéficiaires rencontrés (environ 14 personnes) ont témoigné que la nouvelle technologie est utilisée au niveau des ménages. L'impact au niveau de vie serait modeste, bien qu'existant. Ils ont eu des formations pour apprendre les méthodes pour diversifier les repas (production de fumier, autres méthodes culturelles, conservation par le séchage, etc.).</i>
Conclusion et	<i>Bien que la pertinence soit évidente, le projet n'a pas été bien conçu quant</i>

remarque méthodologique (chercheurs)	<i>à son impact et sa durabilité. L'ambassade ne s'est pas laissée impressionner par le dynamisme de la personne en tête de l'ONG, personne qui est maintenant absente. Le projet a créé des espoirs qui sont difficiles à atteindre si les phases de conservation à grande échelle et de commercialisation ne sont pas initiées.</i>
--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ONG / Projet	(8) Cicodeb
Secteur	<i>Agriculture – renforcement groupements ruraux</i>
Terrain	<i>District Karaba (prov. Gikongoro)</i>
Contrat	<i>Décembre 2002 – 24 mois – 100000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>Gikongoro comme région n'est pas favorable à l'agriculture (terre trop acide). Cicodeb a été créé par 11 membres fondateurs pour représenter des groupements (tontines) en demandant des fonds chez des bailleurs (1995).</i>
Stabilité organisationnelle	<i>Stratégie : Cicodeb envisage des activités techniques (production, diversification) et économiques (organisation en commun pour achat et vente), tous dans le cadre du développement rural de la région. Cicodeb sert 54 groupements tenant 774 membres. Personnel : de 2001 à 2003, le personnel de l'ONG était au nombre de 6. Après, les anciens dirigeants ont disparu (autre emploi, emprisonné, etc.) et à l'heure actuelle, l'ONG ne compte que 2 staff : la présidente (qui parle difficilement le français) et le comptable. Il n'y a plus d'animateurs. Sources de revenu : l'ambassade belge est à l'heure actuelle la seule source de revenu. L'ambassade encourage l'ONG à chercher d'autres financements, ce qui a résulté en un 'small grant' (environ 5.000 Euro) de DFID.</i>
Activités projet	<i>Distribution des intrants et matériels agricoles au niveau des groupements; créer un comptoir de ventes au niveau de inter groupement (type de pré coopérative) ; appuyer les groupements pour diversifier les sources de revenus (activités extra agricoles); donner des formations techniques et de gestion et valeurs sociaux (démocratisation, genre, droits de l'homme) ; apprendre à étudier le marché.</i>
Résultats projet	<i><u>Pertinence</u> : le projet a été pertinent pour améliorer la sécurité alimentaire pendant la reconstruction de la société Rwandaise dans une région problématique (en termes de fertilité des terres et densité de la population). <u>Conformité</u> : un nombre important d'activités prévues dans le cadre logique n'ont pas été mises en oeuvre (formation sur les valeurs sociales, genre, démocratie, technologies appropriées, insémination artificielle, etc.) ; les intrants et les crédits rotatifs ont été distribués, ainsi qu'un bon nombre de formations techniques. Quelques groupements ont commencé d'autres activités (taxi vélos, couture, petit commerce) mais la présidente n'était pas au courant s'ils existaient encore. Les raisons invoquées pour le faible bilan sont les élections (problème pour réunir des gens) et l'absence d'un coordinateur stable et qualifié depuis 2003. <u>Impact</u> : un certain impact a été constaté (nourriture suffisante, scolarité élevé, implication de femmes dans les prises de décision des groupements, connaissance de nouvelles techniques de culture. Impact important : 774 familles. L'effet multiplicateur est encore à montrer.</i>

	<i>Durabilité : la durabilité est loin d'être assurée (institutionnelle ou économique). Les groupements ne peuvent pas soutenir des conseillers techniques (ce qui signifie que l'ONG ne peuvent exister en dehors de financements de bailleurs). L'ONG a perdu ses staffs qualifiés. L'inter groupement n'est pas encore dans le procès de devenir une coopérative (manque de capacité d'achat, manque de connaissance des marchés, manque de structures stables et fiables).</i>
Avenir	<i>A Cicodeb a été promis une nouvelle convention avec l'ambassade belge. Ce deuxième projet s'occuperait d'une continuation des activités apparues pertinentes et réalisées dans le premier projet (diffusion d'intrants et petit bétail, formation technique), ainsi que l'ouverture et la gestion des magasins agricoles (envisagé d'être viable à la fin du deuxième projet). Entre-temps, le contrat n'est pas encore signé en attendant les résultats d'un audit.</i>
Gestion & suivi projet	<i>La gestion du projet a été convenable pendant une période. Un cadre logique trop lourd (fait par Cicodeb) et les rotations du personnel ont hypothéqué la continuité. Dans le deuxième projet, Cicodeb aura besoin d'un suivi proche par le bailleur.</i>
Remarques sur ambassade	<i>Deux visites seulement ont été réalisées. Cicodeb regrette que la convention du nouveau projet ne soit pas encore signée (ce qui empêche l'ONG d'investir en matériels et personnel).</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>L'ambassade reconnaît que l'ONG ait été active dans les domaines clés mais regrette l'absence régulière des justificatifs.</i>
Bénéficiaire : groupe cible, impacte du projet, perspectives	<i>Les bénéficiaires rencontrés (environ 60 personnes) ont témoigné de leur situation améliorée grâce aux projets de Cicodeb (récoltes, crédit bétail, micro crédit, etc.) : moins de maladies, disponibilité de nourriture, scolarité, etc. I était clair qu'ils comptent sur la continuation du projet.</i>
Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)	<i>Projet assez pertinent, avec impact, mais impossible à vérifier la portée. La durabilité suppose la présence d'une ONG forte pendant plusieurs années. Gestion plutôt faible, incapable de remettre un compte rendu systématique (pas de mémoire institutionnelle). Suivi de l'ambassade très limité.</i>

ONG / Projet	(9) SDA-Iriba
Secteur	<i>Agriculture – renforcement groupements ruraux</i>
Terrain	<i>District Mushubi (prov. Gikongoro)</i>
Contrat	<i>Décembre 2002 – 36 mois – 100000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>L'ONG a été crée en 2000 par 7 membres fondateurs avec comme but de augmenter la sécurité alimentaire par d'actions collectives. (maintenant il y a 15 membres). Ils se sont présentés à l'ambassade belge et ont obtenu les fonds pour le projet 'PASAGEC'.</i>
Stabilité organisationnelle	<i>Stratégie : l'ONG voudrait accompagner et développer les associations rurales (groupements) ainsi que créer et stabiliser un inter groupement (pré coopérative). Pour cela, une méthodologie a été élaborée (formation des membres d'association en matières de gestion et rentabilité). L'idée existe de supprimer le travail de terrain à l'avenir. Personnel : 6 staff permanents (chargé de programme, chargé de projet,</i>

	<p>responsable gender, comptable, secrétaire, planton) et 8 agents de terrain (temporaires : agronomes & animateurs). Depuis le début du projet, 1 staff & 1 agent ont été recrutés, l'ONG peut être considéré comme stable, avec du personnel qualifié.</p> <p>Sources de revenu : avant, beaucoup de bailleurs (Care, USAID, l'UE, Banque Mondiale, DFID, etc.) ; à l'heure actuelle seulement l'ambassade belge et l'Union Européenne (formation, enfants chef de ménage, habitations) ; + contribution des membres durant les périodes sans revenus extérieurs.</p>
Activités projet	<p>Groupe cible : 15 associations d'agro éleveurs du district Mushibi. Faire avec les groupes cible un plan stratégique et étude de référence. Assistance technique par voie directe et par formation ; formation en matière de gestion (niveau association)</p> <p>Distribution de vélos (120) pour le transport des récoltes au niveau de l'inter groupement</p> <p>Etablir un « réseau d'anticipation et assistance mutuelle »</p> <p>Etablir des fonds rotatifs petit bétail, semences & clubs d'épargne et prêts</p>
Résultats projet	<p><u>Pertinence</u> : le projet a été pertinent pour améliorer la sécurité alimentaire pendant la reconstruction de la société Rwandaise dans une région problématique (en termes de fertilité de la terre et densité de la population).</p> <p><u>Conformité</u> : un système d'auto suivi (niveau associations) a assuré la mise en oeuvre conforme au planning. Certaines circonstances l'ont rendu difficile (par ex. période sèche ; faux intrants, etc.). Le projet a été étendu à 30 associations (rotation du bétail) (<u>portée</u> : 500 ménages).</p> <p>L'inter groupement a acquis une maison. Le prochain pas sera de libérer un gestionnaire permanent.</p> <p><u>Impact</u> : cultures diversifiées, nourriture suffisante, vie active des groupements (associations)</p> <p><u>Durabilité</u> : les associations sont stabilisées et en apprentissage dans le domaine de gestion et mise en réseau. L'« inter groupement » est en place (littéralement : maison & meeting bimensuel) et peut servir comme 'moteur' pour des processus de commercialisation dans l'avenir. Le projet néanmoins doit continuer pour éviter que les acquis soient perdus lors des calamités naturelles. Comme ONG SDA Iriba envisage des projets commerciaux (Café Internet, bus, etc.) pour créer une certaine autonomie financière.</p>
Avenir	<p>SDA n'a eu pas de réponse claire de l'ambassade quant à la possibilité d'une nouvelle convention. SDA pourrait survivre pendant quelque temps sans bailleur, mais le projet demande une continuation subventionnée.</p>
Gestion & suivi projet	<p>La gestion a été impeccable. Les animateurs du terrain sont de la région. Les activités dans le cadre logique et les budgets ont été prévus de façon réaliste.</p>
Remarques sur l'ambassade	<p>Le manque de perspective et les exigences de justificatifs sont regrettés. A part cela, l'ambassade est appréciée comme point de contact (par ex. avec USAID).</p>
Remarques de DGCD / ambassade	<p>SDA Iriba est considéré comme un partenaire fiable et correct, qui n'a pas besoin de beaucoup de suivi technique.</p>

Bénéficiaire : groupe cible, impact du projet, perspectives	<i>Deux groupes rencontrés (75 personnes au total). Grande satisfaction sur l'agriculture, le bétail rotatif, le crédit et le fonctionnement des associations. Témoignages de conditions de vie améliorés (nourriture, santé, revenu). Grande satisfaction sur l'assistance de SDA-Iriba. Nombre d'hommes/femmes étaient plus ou moins 50/50.</i>
Conclusion et remarque méthodologique (chercheurs)	<i>Comparé avec Cicodeb et Urumuri, SDA Iriba apparaît plus fort et plus efficace comme partenaire dans le domaine 'développement rural'. Le niveau de gestion et la qualité du personnel étaient plus stables. Le cadre logique et la période de subvention (36 mois) ont apparu plus réalistes comparés aux autres.</i>

3.2.2. Projets pas visités (trois projets)

ONG / Projet	(10) Fondation Nzambazamaiya Veneranda
Secteur	<i>sécurité alimentaire – échange d'informations</i>
Terrain	<i>12 provinces du pays</i>
Contrat	<i>octobre 2002 – 12 mois – 80000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>fondation (sans moyens propres) d'après N. Veneranda, femme inspiratrice en promouvant le concept Ubuntu (générosité et volonté à partager)</i>
Stabilité organisationnelle	<i>peu de personnel, rotation considérable – plutôt une philosophie qu'une stratégie</i>
Activités projet	<i>faire des films documentaires sur les bonnes pratiques (dans le domaine de l'agriculture) et les distribuer dans les autres provinces du pays (à travers les autorités locaux)</i>
Résultats projet	<i>la dissémination a été réduite aux 6 provinces (au lieu de 12) – bien qu'un nombre de films ait été produits, l'impact potentiel n'est pas clair</i>
Avenir	<i>douteux – pas de poursuite par l'ambassade Belge</i>
Gestion & suivi projet	<i>gestion et suivi très faible</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>- le projet a été prolongé 3 fois - pas de rapport narratif ni financier disponible, beaucoup de pièces justificatives manquent</i>

ONG / Projet	(11) Liprodhor - projet « pridho »
Secteur	<i>droits de l'homme</i>
Terrain	<i>pays entier</i>
Contrat	<i>février 2002 – 24 mois – 100000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>une organisation apparemment bien établie, fut une des premières à être identifié</i>
Stabilité organisationnelle	<i>(pas d'info) Liprodhor est ou a été partenaire des ONG Belges comme 11.11.11 et Broederlijk Delen</i>
Activités projet	<i>documenter et dénoncer sur l'état des droits de l'homme par mensuel, site internet, enquêtes et émissions radio</i>
Résultats projet	<i>Un nombre d'activités n'a pas été exécuté (émissions radio). En 2004, l'ONG a été mise en difficultés lors d'une enquête</i>

	<i>parlementaire. Par conséquent, les membres du personnel clés ont démissionné et ont été remplacés par des confidents du parti au pouvoir</i>
Avenir	<i>pas de plans pour continuer la collaboration</i>
Gestion & suivi projet	<i>(pas d'info) le partenaire a été visité 3 fois</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>le partenaire n'a pas exécuté le projet comme prévu ; les rapports narratifs et financiers se sont laissés attendre.</i>

ONG / Projet	(12) Helpage
Secteur	<i>Agri-élevage – familles de détenus & rescapés</i>
Terrain	<i>province de Cyangugu</i>
Contrat	<i>décembre 2002 – 18 mois – 100000 euro</i>
Antécédents & identification	<i>ONG Rwandaise née d'un projet d'une ONG Américaine.</i>
Stabilité organisationnelle	<i>(pas vérifié)</i>
Activités projet	<i>assistance de 35 groupements pour diversifier les cultures & élevage (fumier)</i>
Résultats projet	<i>indications d'impact (lors de la visite de l'ambassade décembre 2004), difficultés au niveau élevage</i>
Avenir	<i>Helpage a d'autres projets</i>
Gestion & suivi projet	<i>comptabilités faibles ; les activités prévues ont eu lieu.</i>
Remarques de DGCD / ambassade	<i>pas considéré pour nouvelle subvention</i>

4. Annexes

4.1 Chronogramme de la mission de l'évaluateur

Date	Activités (interviews)
avant mission	service D2.3 (interviews et documents); 11.11.11 & Broederlijk Delen
3.12.2005	arrivé à Kigali
5.12	ambassade de Belgique (briefing & interviews)
6.12	ambassade Pays Bas; ambassade Royaume Uni ; Ministères Rwandais
7.12	Avocats Sans Frontières ; ambassade Belgique (suite)
8.12	Kemit ; Cladho (projet PAPG); Haguruka
9.12	Urunana Trait d'Union (projet SMS)
10.12	(rapportage)
12.12	Commission Nationale de Gacaca ; Commission Nat. Droits de la Personne
13.12	Haguruka (terrain Rwamagana); Urumuri rw'Urukundo (siège et terrain Kibungo)
14.12	Cicodeb (siège et terrain Gikongoro) ; SDA Iriba (siège et terrain Gikongoro)
15.12	Huguka (siège Butare) ; procès de Gacaca (Kiruhura) ; A.V.P. (siège Kigali)

16.12	restitution à l'ambassade de Belgique
17.12	retour à Bruxelles

4.2 Interlocuteurs

D2.3 (DGCD, Bruxelles)

Mr. Etienne Squilbin, chargé du programme 'financement direct'

Ambassade de Belgique à Kigali:

Mr. Dirk Brems, attaché

Mme. Bellancila Nyinawankusi, attaché adjoint

ONG partenaires et bénéficiaires spécifiques :

Mr. Silas Sinyigaya, CLADHO

Mme. Gloria Mukandahiro, PAPG

Mr. Charles Munyaneza, Service National des Juridictions Gacaca (en tant que bénéficiaire de PAPG)

Mr. Joseph Shyirambere, Commission de Droits de la Personne (en tant que bénéficiaire de PAPG)

Mr. François Wouchoache, KEMIT

Mme. Vénantie Mukankusi, Haguruka (siège Kigali)

Mme. Christine Tuyisenge, Haguruka (siège Kigali)

Mr. Pierre Kalisa, Haguruka (bureau Kibungo)

Mme. Béatrice Gasengayire, Urunana Trait d'Union

Mme. Wally Kanyabutembo, Urumuri Rw'Urukundo

Mme. Domithille Nyirahabimana, CICODEB

Mr. Callixte Gatsimbanyi, SDA-Iriba

Mr. Sylvain Nkezarugamba, SDA-Iriba

Mr. Eugène Ndekezi, Huguka

Mr. Jean-Paul Tugilimana, Huguka

Mr. Maximilien Ruzigama, AVP

Autres :

Mr. Philbert Murenzi, MINALOC, Kigali

Mukama Wellars, Ministère d'Affaires Etrangères, Kigali

Mme. Ellen Beijers, ambassade Pays Bas à Kigali

Mme. Sara Soede, ambassade Pays Bas à Kigali

Mr. Vijay Pillai, Deputy Head DFID Rwanda

Mr. Robert Karamutsi, British Embassy in Kigali

Mr. Hugo Jombwe, Avocats Sans Frontières, Kigali

Mr. Kris Berwouts, 11.11.11, Bruxelles

Mr. Frans Kenis, Broederlijk Delen, Bruxelles

4.3 Check-list mission de terrain (élaborée à l'occasion de l'évaluation 'financement direct')

A. Gestionnaires du programme à l'ambassade

Stabilité institutionnelle de l'équipe gestionnaire à l'ambassade

Mandat : suffisent, clair, comment décrit ?

Moyens : suffisent, financières et autres, budget pour partenaires et autres (identification, suivi, frais, etc.), comment déterminé ?

Stratégie : de l'attaché en général ? De divers programmes : claire, écrite ? Du financement direct : claire, écrite ? Note stratégique utilisée ? Cadre stratégique (programmation pluriannuelle) élaboré par qui ? Encore utilisé ?

Personnel

- actuellement : fonctions, tâches (description), temps consacré au programme du financement direct.
- organisation de travail (actuelle) : division des tâches ou du domaine, autonomie, articulation, communication (accès Internet, accès aux dossiers, etc.), réunions de travail (systématiques ou irrégulières)
- hiérarchie interne et externe (Affaires Etrangères / Coopération au Développement) : contraintes et effets ?
- types de recrutement, d'introduction aux tâches et évaluation (des performances) ?
- rotation du staff : occurrence, effets, raisons, moyens organisationnels pour en tenir compte dans l'organisation et la gestion ? transmissibilité des qualifications, des connaissances des dossiers / terrain, du commitment ?
- mésententes, conflits, négligences, efforts gaspillés (à prévenir ?)

Approche de la société civile comme secteur de coopération

- rapports avec les autorités : au courant du programme ? comment régissent-elles ? concertation quant aux autres programmes ? quelle politique de suivi ? (conséquences pour le programme)
- relations entre la société civile et les autorités : connu ? étudié ? antagonistes ou neutres ? influences ou contraintes sur le programme ou le choix de partenaires ? conséquences sur la mise en œuvre et l'impact potentiel ? (hypothèses / expériences)
- expériences dans d'autres programmes ou circonstances à partir desquelles on a tiré des leçons ?

Programme établi pour la ligne budgétaire 'financement direct' Rwanda (pluriannuel / cadre stratégique)

- basé sur / tenu compte d'études (faisabilité, besoins prioritaires, note stratégique, PRSP, autres, etc.) : pourquoi (pas) ? dans quelle mesure en a-t-on tenu compte ? conséquences pour le programme ?
- basé sur / tenu compte avec concertation (experts, autres bailleurs, autorités, ONG Belges, DGCD, réseaux locaux) : pourquoi (pas) ? dans quelle mesure ? conséquences pour le programme ?
- cadre stratégique encore utilisé (pourquoi [pas]?), modifié depuis lancement ?
- autres moments ou références qui forment la base stratégique de mise en œuvre du programme 'financement direct' au Rwanda ?

Identification de domaines, partenaires et projets

Conditions

- avez-vous eu suffisamment de temps disponible pour l'identification et l'élaboration de projets ?
- étiez-vous suffisamment informés pour l'identification et l'élaboration de projets ?

Principes

- principe d'identification : systématique (critères : lesquels ?), proposé par d'autres bailleurs ou instances, annonce ouverte (journal ? Internet ?), pro activité de l'ambassade ?
- principe de sélection ? (en cas de refus)
- ces principes sont-ils établis clairement ? suivis ? modifiés dans le temps ?
- logique de séquence : choix des domaines avant le choix des partenaires / projets ?

Politiques (et justification)

- projets opérationnels >< core-funding (& développement organisationnel)
- beaucoup de petits projets >< quelques grands
- organisations faibles >< organisations fortes
- NGO de service >< organisations représentatives (mouvements, fédérations, unionsetc.)
- société civile neutre >< société civile en opposition avec le pouvoir
- basées sur les besoins >< basées sur la force
- complémentarité à d'autres programmes / bailleurs ?
- choix de domaines / régions / urbain><rural.

Elaboration de projets

- proposition élaborée par (ou contribution de l') ONG
- rôle de l'ambassade ?
- comment est élaboré le budget ? (budget modéré = plus de chance pour approbation ?)
- l'ONG a-t-elle fait l'objet d'un screening (fiabilité) avant l'approbation? comment ?
- comment s'est on assuré de la conformité aux domaines / groupes cibles, etc. ?
- comment s'est on assuré de l'impact, la durabilité, l'efficacité, la portée ?

Evaluation : comment évaluez-vous votre politique d'identification (ou la politique de vos prédécesseurs)

Suivi de projets

- politique et pratique : rapportage, visites ou autres façons ?
- politiques de **visites** : systématiques (fréquence ? à quelle occasion ?) ou had hoc (seulement en cas de problèmes), effectuées par qui, comment sont-elles préparées ?
- but de visites : contrôle du progrès, résoudre problèmes, maintien des contacts, développement organisationnel, transfert de documents (rapports) ou argent liquide, etc.
- mise en œuvre des visites : où, quand, par qui, comment se déroulent-elles, siège ou aussi bénéficiaires, effets immédiats ?
- politique de **rapportage** : quand (fréquence), types, réalisé par l'ONG ou l'ambassade, sujet ?
- pratique de rapportage : fréquence, ponctualité, qualité, transparence, références à la proposition de projet, distinction activités projet et activités ONG (rapport annuel ?), rapport permettant de suivre / mesurer le progrès du projet ?
- **autres formes** de suivi : réunions centralisées ? concertation entre bailleurs ? suivi par la sous-traitance ?
- **contraintes** au suivi : disponibilité du personnel, budget, disponibilité des partenaires, sécurité, manque de transparence (était-ce prévisible ?)
- suivi **financier** : principe et pratique de transfert (tranches), termes et conditions ; justification des dépenses
- modes de **sanction** : comment réagir quand les résultats ne sont pas conformes à ce qui était prévu ? occurrence (et mesure de succès ?)
- **évaluation** : comment évaluez-vous la politique de suivi ?

Finalisation et évaluation des projets

- quand on considère un projet comme terminé ? compte-rendu ou rapport remis ? x années après approbation ? justification des dépenses ? évaluation par l'ambassade ?
- conditions pour prolonger ou non un projet ? (rajout de budget)
- conditions pour prolonger la mise en œuvre d'un projet ? (même budget mais temps d'exécution allongé)
- a-t-on évalué les différents projets ? comment ?

- des audits ont-ils été prévus / effectués ? : d’office ? comme condition ou sanction ? comment ? avec quelles conséquences ?
- l’impact et la durabilité ont –ils été vérifiés pendant la mise en œuvre / après clôture du projet ? comment ? par qui ? avec quelles conséquences ?
- les projets ont-ils été terminés à temps ? (pourquoi pas ?)
- que se passe-t-il avec le budget non utilisé après la clôture du projet ?

Contacts avec DGCD

- rôles et mandats bien clairs ? (communiqué par notes officielles) ?
- fréquence et types de contacts : sujet, moyens de communication, interlocuteurs ?
- les informations reçues de la DGCD en cours de programme étaient-elles
 - o envoyées dans les délais impartis ?
 - o claires et compréhensibles ?
 - o correctes et exhaustives ?
- délais de communication ou de réponses aux questions : conséquences ?
- qui contacter pour quoi (procédures d’approbation, contenu, finances / problèmes ou conseils/clarifications)?
- gestion financière : comment s’est-on organisé pour recevoir, gérer et transférer des montants d’argent ?
- y a-t-il eu des délais de transfert ou paiements ? des retards de déboursements suite à l’approbation des projets ?
- des rapports narratifs (autres que demandes annuelles de financement) ont-ils été envoyés à DGCD ? sur demande explicite ? avec feed-back ou réactions de la DGCD ?
- d’autres commentaires ou feedback de la DGCD ont-ils été reçus ? (exemple sur les rapports financiers, justificatifs, dossiers de projets ?)
- fonctionnalité des visites de la DGCD : prévu ? coût/charge pour l’organisation ? comment cela s’est-il déroulé ? quelles ont été les conséquences (plus-value) de ces visites ?
- hormis la DGCD, avez-vous contacté d’autres personnes pour vous informer sur la procédure et marche à suivre dans la mise en œuvre du programme ? qui ?
- articulation avec autres acteurs durant/après le programme ? (ONG Belges, experts, bailleurs, autorités, collègues attachés) ?

Valeur du programme en général

- transparence de procédures
- balance entre suffisamment de (1) points de référence (connaître les attentes, les limites, les objectifs) (2) RH et moyens et (3) autonomie pour mettre en œuvre le programme dans le pays (et s’adapter au contexte)
- logique de projet = adaptable au programme ‘renforcement société civile’ ?
- impact au niveau ‘société civile’: (a) capacité d’organisation de l’ONG, (b) capacité à mener des actions de façon autonome (après projet), (c) capacité d’approcher les populations cibles au niveau de leur besoins, (d) capacité de s’intégrer dans des réseaux
- impact au niveau population : (a) capacité des groupes cibles à prendre des initiatives (b) à mener des actions de façon autonome et (c) de faire face à la pauvreté ? (d) amélioration de l’égalité hommes – femmes
- avantages comparatifs (dans la pratique) quant au autres lignes ou programmes (financement indirect, bilatéral, Fonds de Survie, aide d’urgence, prévention de conflits,..) : en termes d’efficacité, de charge de travail, de pertinence, d’impact ou durabilité, de complémentarité, etc.

- valeur ajoutée du programme, problèmes rencontrés dans l'exécution, modifications suggérées (tout élément, inclus la durée) (comparaison avec d'autres programmes): opinions

Par projet

L'ONG

- description de l'ONG : nom, activités, ampleur, domaine et localités, nombre de personnel (tâches), group cible (type et nombre)
- stabilité institutionnel : histoire, personnel (rotation, compétences), sources de revenu, stratégie établie (écrite ?), portée (bénéficiaires, comment sont-ils touchés par la projet, implication du groupe cible dans l'élaboration de la stratégie)

Le projet

- identification : comment est-il identifié, comment l'ONG et l'ambassade ont-elles engagés cette coopération ?
- raisons : comment a-t-on assuré la compétence de l'ONG, la pertinence des besoins, la garantie que les activités de l'ONG pourraient de façon significative soulager ces besoins – avis, études, consultations, suggestions de références ont-ils été utilisés ?
- chronogramme du projet (approbation / mise en œuvre / finalisation)
- activités du projet (similaires ou différentes des activités régulières de l'ONG), description

Suivi

- communications : comment ? occasion, initiative ?
- rapportages : qualité, transparence, fiabilité, à temps ?
- visites : fréquence, initiative, occasion, attitude coopératif, valeur et conséquences
- suivi financier : budget réaliste ? dépenses ? justificatifs ?

Effets et efficacité

- nombre de bénéficiaires touchés ? (comment sont-ils connu / évalués)
- renforcement ONG / société civile ? (comment vérifie-t-on ?)
- réduction de la pauvreté ? (comment vérifie-t-on ?)
- autres impacts du groupe cible (genre, connaissances et habilités, psychologiques, accès aux marchés, etc.)
- durabilité (l'effet projet va-t-il perdurer après le projet ; l'ONG va-t-elle survivre) ?
- coûts/efficacité & comparaison aux programmes alternatifs ?

B. ONG locale

Stabilité institutionnel

- raison d'être, origine, structure
- sources de revenu
- stratégie et activités
- réseaux, alliances et collaborations
- personnel (organigramme, tâches, qualifications et expériences, rotation)
- professionnalisation (Développement des RH, Développement organisationnel, expérience en gestion de projets)

Position

- importance, représentation
- portée (groupe cible, bénéficiaires atteint de façon directe ou indirecte)
- concurrences et opposition

Implication dans le programme 'financement direct'

- prise de connaissance du programme
- antécédents avec la coopération Belge, avec les ONG Belges, avec d'autres bailleurs
- raisons de participer au programme
- éléments pour identifier et élaborer le projet, qui a écrit le projet ?

projet : planning et mise en œuvre

- comment a-t-on identifié les activités, le groupe cible, les résultats à atteindre : informel, basé sur l'expérience, étude (des besoins), séances participatives (avec le groupe cible (nombre de présences ?))
- élaboration de projet : buts, activités, suivi interne prévu, timing et budget (comment établie ?), importance, impact prévu (et réalisé, comment s'en est-on assuré ?), durabilité des résultats après le projet (prévu ? assuré ?)
- résultats dépendant de conditions externes (hypothèses vérifiées?)
- mise en œuvre : conformité (activités, nombre atteint, timing), suivi et correction des objectifs en cours de route ?
- contraintes et obstacles (prévisibles ? comment faire face et les contourner/résoudre ?)
- retards des déboursements ? comment y faire face ? (suspendre les activités ou utiliser des moyens propres? autres sources ?)

Résultats

- atteints comme prévu (démonstrables ? grâce au projet ? nombre et timing respecté ?)
- continuation des activités : prévue ? souhaitable ? effet multiplicateur (démarrage d'activités similaires ailleurs ?)
- impact au niveau ONG : capacité d'organisation de l'ONG, capacité à mener des actions de façon autonome (après projet), réseau et position (reconnaissance dans la société)?
- Impact au niveau des bénéficiaires : diminution de la pauvreté, augmentation de l'accès aux marchés, capacité des groupes cibles à s'organiser, prendre des initiatives et mener des actions de façon autonome ?

Gestion de projet

- gestion interne : qui est en charge ? suivi et coordination interne ?
- gestion financière (comptables, justificatifs, audit ?) : exigences réalistes, mises en œuvres ? différence de traitement entre le projet et les activités régulières ?
- rapportage financier : (à démontrer) effectué ? problèmes ? attentes claires ?
- rapports narratifs : (à démontrer) effectué ? problèmes ? attentes claires ?

Suivi et contacts avec l'ambassade

- quand, comment, par qui, à quelle occasion, qui prend l'initiative ?
- disponibilité de l'ambassade
- appui de l'ambassade (dans quel domaine, de quelle façon : gestion, administration de projet, comptabilité, formalités de rapportage, etc. ? qualité de l'appui ?)
- continuité de l'appui et du suivi (toujours le même interlocuteur ? était-il au courant du projet ?)
- quels accords ont été passés quant à la finalisation du projet ? (attentes des responsables du projet ? de l'ambassade ?)
- suivi / visites / contacts par la DGCD Belgique : occasion ? utilité ?
- contacts avec les ONG Belges / autres bailleurs en cours de route : occasion, utilité ?

- évaluation interne : pourquoi? (planification, contenu projet, suivi, appui, implication du groupe cible, financements, etc.)

C. Bénéficiaires

Identification

- description : groupe, géographie, mode de survie
- situation et besoins (sécurité alimentaire, développement économique, accès, justice, participation politique, sécurité, etc.)
- mise en contact avec les ONG locales : comment se sont-ils déroulés, quels contacts avec quel objectif (antécédent au projet)

Projet : implication

- implication au niveau de l'élaboration des projets : leurs besoins ont-ils été vérifiés ? ont-ils co-participé au processus de planification des activités ? savent / savaient-ils qu'il s'agit d'un projet de l'ambassade Belge ? (l'ambassade les a-t-elle visités à l'époque ?)
- activités lors du projet (+ fréquence / organisées et assistées par combien de participants et qui [pas toujours les mêmes ?] / compréhension du but ? / autres succès/problèmes)
- leur investissement pour participer (temps, déplacements, etc.)

Impact du projet

- signification de ces activités, résultats, satisfaction (à répéter, à améliorer)
- effets : le niveau de vie a-t-il été amélioré ? temporairement ou avec effets permanents ? capacité de prendre des initiatives et mener des actions de façon autonome (après projet) ; création de groupements (ou existaient-ils déjà ?)

Mise en perspective

- évolution de la situation et des besoins (dernières années)
- approche par d'autres instances ? similaires ou autres formes d'appui (bailleurs, ONG, autorités, etc.) : quels secteurs (techniques, commercialisation, justice, formation, etc.) ? comparaison entre projets (si pertinent)
- cas particuliers ou exemplaires
- suggestions pour les gestionnaires du programme (ONG et Ambassade)

D. Autre ambassades

- programme : confronter la pratique à la théorie
- raisons et plus-value de mener des projets touchant la 'société civile' par l'ambassade (comparé aux projets bilatéraux, ONGD, etc.)
- gestion (articulation avec l'Europe), domaine et stratégie, identification de projets, enveloppes, suivi, évaluation, façons de garantir l'impact et durabilité, problèmes de la mise en œuvre
- accent sur l'autonomie de l'ambassade ou dirigisme et/ou suivi par l'Europe
- accent sur l'identification (conditions) ou le suivi de la mise en œuvre (résultats)
- avis sur la société civile locale et partenaires (communs) & manières d'être co-bailleur (articulation)

E. ONG Belges

- gestion sur place (articulation Europe), domaine et stratégie, identification de projets, enveloppes, suivi, évaluation, manières de garantir l'impact et durabilité, problèmes de mise en œuvre

- avis sur la société civile locale et partenaires (communs) & façons d’être co-bailleur (articulation) partenaires : stables ? fiables ? personnel rotation ? qualité sur le terrain)

F. Autorité locale

- Prise de connaissance du programme de financement direct Belge et autres
- implication réelle (et implication voulue)
- attitude dans le cas où l’ampleur du programme augmenterait
- rôle de la société civile & articulation (marge de manœuvre tolérée)

Evaluation ‘Financement direct’ DGCD 2005-2006

RAPPORT DE MISSION AU RWANDA

du 4 au 17 décembre 2005

Restitution intermédiaire

A

L’Ambassade de Belgique à Kigali, Section Coopération de Développement

Par

Mr. Ignace Pollet, HIVA, Université de Leuven

Mme. Drocella Mukagatare, Consultante indépendante, Kigali

Statut de ce document

- Ce document présente les principales constatations effectuées par les deux consultants ;
- Les consultants ont trouvé le temps trop limité pour produire des conclusions approfondies sur base du constat présenté ;
- Ce document n’a par conséquent pas de valeur de rapportage: les remarques de l’Ambassade et l’analyse & réflexion au retour du chercheur en Belgique pourront modifier certains éléments du contenu

Méthodologie

- Objet : le système de financement direct des ONG locales : plan, encadrement, conditions créées, efficacité dans l’identification et le suivi, efficacité des procédures, mise en œuvre, évidence d’impact et de durabilité, coordination et complémentarité avec d’autres actions, pertinence du système;
- Méthodologie (check-list & canevas des interviews) créée pour cette évaluation et testée en premier lieu au Rwanda.
- Domaine : on s’est focalisé sur les projets clôturés ou en cours de finalisation, c.à.d. les 12 projets approuvés en 2001-2002 pour le Rwanda ;
- Basé sur (1°) les documents : Note de procédure ; Note stratégique de la Coopération Belge au Rwanda ; Cadre stratégique sur le financement direct; Rapports de suivi par D2.3 ; Cadres Logiques des Projets
- Basé sur (2°) interviews avec les gestionnaires à la DGCD et à l’Ambassade, avec les gestionnaires des 9 ONG partenaires et (dans 6 cas) avec les bénéficiaires, avec des ‘tiers’, c.à.d. d’autres ambassades (UK et Pays Bas), les autorités Rwandaises (Minaloc et Affaires Etrangères) et ONG Belges (ASF à Kigali, 11.11.11 et Broederlijk Delen en Belgique)
- Les ONG partenaires interviewées : PAPG (Cladho), SMS (Urunana), Kemit, AVP, Haguruka, Huguka, Urumuri, SDA Iriba, Cicodeb.

Constatations au niveau des conditions

- Est-ce que les conditions ont été créées et les risques limités pour augmenter les chances de succès du programme ? -

L'évaluation initiale menée en Belgique a montré que le cadre (loi, directives) du programme est très faible et dépend étroitement de l'Ambassade et de sa perception pour la mise en œuvre du programme.

Encadrement

Les documents de référence (Note de Procédure ; Note Stratégique ; Cadre Stratégique) ont servi plutôt comme parapluie, que comme 'instrument' (aidant au choix des domaines, ONG, projets, suivi, valorisation, etc.)

Ressources Humaines

- Les gestionnaires de l'ambassade ont montré au début et actuellement de bonnes intentions pour faire de ce programme un succès au Rwanda
- Néanmoins, l'engagement au niveau de l'ambassade semble avoir fluctué dans le temps
- Le nombre de personnes n'est apparemment pas suffisant pour assurer un suivi des projets autre qu'administratif (et dont les procédures sont exigeantes)
- en plus : rotation forte de personnel et rotation interne des tâches (et des responsabilités, notamment sur le 'financement direct')

Articulation avec d'autres instances

- Mise en œuvre au Rwanda du programme de financement direct inconnu chez les ONG belges (articulation en tout cas difficile à cause d'une vision différente de la société civile rwandaise)
- Manque de concertation avec d'autres ambassades (occasion de partager des idées sur les ONGs rwandaises)
- D'autres ambassades n'ont pas de programme comparable (ou bien leur programme est incorporé dans le programme bilatéral ; l'ambassade de Grande Bretagne a établie une procédure exemplaire)
- Le gouvernement Rwandais n'est informé que par 'note verbale'

Identification des partenaires et projets

- Pas d'usage systématique d'études de faisabilité ou d'opportunité
- Pas de critères pour identifier / sélectionner (besoin : guide, règles à suivre)
- Choix des domaines évidents : sécurité alimentaire (renforcement mouvements ruraux), droits humains, réconciliation (Gacaca), etc. ; domaines choisis selon des préférences personnelles ? (comment concilier cela avec une rotation fréquente ?)
- Evolution d'ONG isolées vers ONG liées avec mouvements (Imbaraga, Bair, etc.)
- La complémentarité géographique a été recherchée (PAPG, Haguruka)
- Projets 'poussés' ou 'hérités' (>< propre choix) ont connu une exécution faible (Kemit, SMS, Huguka)

Suivi

- Pas de planification réaliste (cadre logique à faire ensemble après approbation)
- Suivi sur le terrain très limité (manque de RH et moyens)
- Transactions monétaires lentes (bloquant les activités des ONGs avec peu de ressources propres)
- Les audits en fin de projet (but ?) aurait dû avoir lieu à mi-parcours pour aider les ONG, comme un moyen d'éducation de la DGCD.
- Rapportage : qualité >< quantité
- Besoin : « guide de suivi (et moyens/RH recommandés) » & extra personnel (local !)

- Décaissements en Francs rwandais/décaissement en euros, forte inflation/lenteur dans le décaissement.

Relations DGCD - Ambassade

- Guidelines et feedback très limité
- Fonctionnalité des visites de D2.3 pas claires (bien que les rapports aient été considérés comme bonne introduction pour les évaluateurs)
- Rôles et engagement ('accountability') pas clairs (qui est responsable en cas d'échec d'un projet ?)

Constatations au niveau de la mise en œuvre (projets)

(Etant donné les conditions, comment les projets ont-ils évolués ?)

Budgets et durée

- Prévoir des budgets plus réduits (faible capacité des ONG à dépenser selon le contrat – éviter de grandes investissements / activités)
- Prévoir durées plus longues (lenteur de démarrage ; calculer circonstances imprévus)
- Grands budgets = plus facile pour la suivi ? ... pas sérieux comme motif

Stabilité organisationnelle des ONG partenaires

- *Critères = stratégie claire, avantages compétitifs, personnel qualifié et stable, sources de revenu stables et diversifiés*
- *Si instable, le renforcement institutionnel est un objectif du projet et suppose un suivi proche, type 'hands on monitoring'*
- Nombre d'ONG (Huguka, Urumuri, Kemit, Urunana) : stratégie = ambition d'une personne (= pas de stabilité)
- Forte rotation du personnel dans tous les projets ! (et du leadership dans plusieurs cas)
- Source de revenu stable et diversifiée seulement pour PAPG (c.à.d. pour les collectifs) et Haguruka
- Forte dépendance de l'Ambassade Belge comme unique bailleur dans les autres cas

Planification des projets

- Eléments non vérifiés dans les cas de Kemit, Huguka, Urumuri
- Exagérée dans cas CICODEB.
- A entreprendre ensemble une fois que le projet est approuvé

Résultats

- *Conformité + portée + impact (organisationnelle et niveau bénéficiaires) + durabilité (viabilité organisationnelle + niveau bénéf. + effet multiplicateur)*
- Pas conforme dans les cas de Cicodeb, Huguka, Kemit ; conforme dans le cas de SDA, PAPG, Haguruka (autres : partiel et après prolongements)
- Portée : plutôt grande dans tous les projets (sauf Kemit ?)
- Impact : apparaît bon dans cas HAGURUKA, CICODEB et SDA Iriba ; faible pour Urumuri et Huguka. Certaines ONG ont prévu une situation de départ pour mesurer l'impact, cas SDA-Iriba (recommandable pour d'autres);
- Autres cas : pas d'indicateurs de l'impact prévu ou possible³⁹ (PAPG, SMS, AVP)
- Impact institutionnel, pas évident
- Durabilité : Haguruka (para-juristes), Urumuri (effet multiplicateur ?), SDA Iriba et Cicodeb (inter-groupements autonomie ?)

³⁹ Quand l'impact n'est pas mesurable, on considère la pertinence du projet combinée avec la fiabilité de l'organisation comme raison suffisante pour estimer l'impact du projet.

Gestion et suivi projet

- Effet cumulatif des irrégularités (un seul bailleur → pauvre gestion → manque de justificatifs → délais dans le déboursement → activités suspendus) (Kemit, AVP, Cicodeb...)
- Effet des rotations de leadership (suivi proche du bailleur nécessaire) (Cicodeb, Urumuri, PAPG...)

Perspectives

- L'Ambassade comme bailleur doit clarifier les situations quant au renouvellement des contrats plus tôt (permettant aux ONG dépendantes de trouver d'autres bailleurs)
- Les consortia manquent de stabilité pour mettre en place des projets (beaucoup de discussions et fuites de responsabilité)
- Tirer des leçons des mésaventures comme Kemit (le tax-payer Belge a financé l'ambition privé de quelqu'un)
- Huguka a bénéficié d'un renouvellement trop anticipé ? (Ambitions trop grandes par rapport à la situation actuelle?)

Conclusions provisoires

(Conditions)

- Encadrement réglementaire pauvre
- Le programme a été lancé au Rwanda avec un bon engagement mais sans systématiques d'identification
- L'encadrement personnel à l'Ambassade n'est pas suffisant pour le suivi des projets
- La rotation du personnel de l'Ambassade hypothèque la continuité

(Mis en œuvre)

- Durée pas suffisante
- ONG partenaires: instables (personnel, sources de revenu)
- Résultats: portée = bonne ; impact = faible ou non mesurable; durabilité: variable
- Il est recommandé que pour les projets, l'Ambassade effectue un suivi de type 'renforcement institutionnel de base' (au jour le jour – nécessitant du personnel extra ou un coopérant?)
- Il faut répondre assez tôt aux ONG et indiquer si l'appui en fin de projet va continuer ou s'arrêter (afin d'éviter de créer de l'instabilité au niveau des ONGs). Il faut se baser sur des critères clairs et en informer les partenaires au préalable.

ANNEXE 6 : Termes de référence

B. PRESCRIPTIONS TECHNIQUES.

Termes de référence pour l'évaluation du système de financement direct d'organisations non-gouvernementales locales

1. Introduction.

Cette évaluation a pour finalité de permettre des prises de décisions, en toute connaissance de cause, relatives au système de financement direct d'organisations non-gouvernementales. Elle revêt un caractère particulièrement important par le fait que ce mode de financement est nouveau pour la Coopération belge et que les premiers programmes, lancés en 2002, touchent à leur fin au cours de cette année.

Le système de financement direct des ONG locales comporte un programme quadriennal par pays concerné, chaque programme quadriennal étant composé de plusieurs projets. Le fonctionnement de ce système a fait l'objet d'une note de procédure détaillée faisant partie intégrante de l'objet de l'évaluation.

L'évaluation comporte une phase documentaire relativement importante, portant sur 11 pays/territoires: le Burundi, la République démocratique du Congo, le Rwanda, l'Afrique du Sud, l'Ethiopie, le Sénégal, les territoires palestiniens, le Bénin, la Bolivie, le Maroc et le Pérou; et une phase de terrain portant sur 4 de ces pays: le Burundi, la République démocratique du Congo, le Rwanda et l'Afrique du Sud.

La prestation des services devrait débuter en juin 2005 et se terminer en février 2006

2. Cadre général de l'évaluation.

Les programmes de financement direct d'organisations non-gouvernementales locales du Sud sont basés sur le fait que la société civile⁴⁰ est un acteur essentiel du développement.

Certaines de ces organisations peuvent parfois mener avec succès des activités d'une grande pertinence en matière de développement durable et de lutte contre la pauvreté.

Dans une première phase et dès 2001, il a été décidé de financer des organisations non-gouvernementales locales situées dans la région des grands lacs (Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda) et en Afrique du Sud; **c'est à dire des pays en (post)conflit** où il est important d'appuyer la consolidation de la société civile afin de favoriser le processus de démocratisation.

⁴⁰ Par "société civile" on entend des organisations non gouvernementales, des organisations de citoyens, des associations de femmes, des organisations de jeunes, des représentants de la population indigène, des syndicats, des collectifs de travailleurs, des organisations religieuses et des médias.

Par la suite, ce type de coopération décentralisée⁴¹ a été élargi aux organisations non-gouvernementales ayant leur siège en Ethiopie, au Sénégal, et dans les territoires palestiniens (en 2002), et au Bénin, à la Bolivie, au Maroc et au Pérou (en 2004).

Au 31 décembre 2004, 95 interventions avaient été approuvées.

Démarrés en 2001, les premiers programmes quadriennaux de financement direct des ONG locales toucheront à leur fin en 2005.

La mise en œuvre en de cette évaluation en 2005 est par ailleurs une décision opérationnelle inscrite au plan d'action issu des journées des attachés de coopération de septembre 2004. De plus elle est prévue au point 14 de la note de procédure réf. CIS-02/DVR/1495 du 27 mars 2002 relative au financement direct des organisations non-gouvernementales locales (jointe en annexe), et mentionnée au budget général des dépenses de l'Etat Belge (année 2004, page 570)

3. Objet de l'évaluation.

L'objet de l'évaluation est le système de financement direct des ONG locales, plus particulièrement:

- dans ses aspects de procédure tels que décrit dans la note de procédure du 27 mars 2002 relative au financement direct des organisations non-gouvernementales locales;
- dans l'application des procédures pour l'élaboration des programmes et des projets dans les 11 pays bénéficiant du système;
- dans les résultats (effets, impacts) sur le terrain pour les programmes d'Afrique du Sud, du Burundi, de République démocratique du Congo et du Rwanda. Ces 4 programmes seront examinés de manière plus approfondie parce qu'ils sont les plus anciens et que les décisions à prendre, mentionnées dans les objectifs de l'évaluation, sont les plus urgentes. L'évaluation de ces 4 programmes se fera à travers des études de cas (projets) représentatifs.

Cependant, les 7 autres programmes (Ethiopie et Palestine, démarrés en 2002; Sénégal, démarré en 2003; Bolivie, Maroc et Pérou, démarrés en 2004; et Bénin sur le point de démarrer) font également l'objet de l'évaluation parce que les conclusions de l'évaluation doivent porter davantage sur le système en général que sur les programmes dans les pays spécifiques.⁴²

⁴¹ Terme utilisé dans l'acception restreinte de "plus grande décentralisation de la prise de décision et du suivi vers les attachés de coopération.

⁴² L'on n'oubliera cependant pas de tenir compte du fait que les 4 pays visités et d'autres se trouvent en situation de (post) conflit

4. Raisons d'être et objectifs de l'évaluation.

Les objectifs de l'évaluation sont:

- d'apprécier les procédures utilisées et d'obtenir des recommandations pour, éventuellement, en améliorer l'efficacité et l'efficience;
- d'apprécier les résultats, les effets et l'impact potentiel de cette forme de coopération, nouvelle pour la DGCD;
- de déterminer les conditions dans lesquelles cette forme de coopération présente une plus-value - ou non - par rapport à d'autres formes de coopération telles que microprojets, cofinancement ONG belges, ...
- d'apprécier cette forme de coopération sous l'angle des "3C" (Cohérence, complémentarité, co-ordination);
- de permettre une prise de décision par la DGCD et par l'autorité politique,
 - o sur la poursuite éventuelle en de cette forme de coopération par la Belgique,
 - o sur les modalités et procédures de cette poursuite éventuelle, et
 - o sur son niveau de financement.

En effet, les premiers programmes quadriennaux (Afrique du Sud, Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda) furent approuvés dans le courant du second semestre 2001. Ils couvrent, pour ainsi dire, la période 2002 – 2005.

5. Questions et points spécifiques.

L'objet de l'évaluation tel que décrit au point 3, sera apprécié sous l'angle des 5 critères d'évaluation du CAD-OCDE: **la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité** dont les définitions sont sensées être connues des évaluateurs.

Comme le système de financement direct des ONG locales a été introduit récemment par la Belgique, les évaluateurs apprécieront également l'objet de l'évaluation sous l'angle de:

- **l'effectivité** s'intéresse à la qualité: ce critère porte sur l'appréciation de la conduite du système, des méthodes et des procédures suivies. Les évaluateurs apprécieront les capacités de la DGCD sur le terrain à développer des critères et procédures de sélection, des procédures d'accompagnement, de suivi et d'évaluation des organisations bénéficiaires;
- la **cohérence** qui apprécie la logique de sélection des prestations et les relations de cause à effet entre les moyens et les activités menées d'une part et les résultats attendus et les objectifs d'autre part,
- **l'approche** qui compare la méthode d'intervention utilisée d'un point de vue social, environnemental ou du développement humain),

- la **participation** des ONG partenaires du Sud et de tous les bénéficiaires dans toutes les étapes des prestations,
- l'**appropriation** des activités du projet par les ONG partenaires du Sud par les groupes cibles/bénéficiaires,
- les **capacités d'autonomie et d'initiative** des ONG partenaires du Sud; et du groupe cible.

L'on trouvera ci-dessous une liste (non-exhaustive, à compléter par le consultant) de questions d'évaluation:

- **Pertinence:**

- o Ce système a-t-il permis de toucher des groupes cibles qu'il n'aurait pas été possible de toucher par un autre système de financement?
- o Ce système a-t-il contribué à alléger la pauvreté du groupe cible?
- o Comment le programme a-t-il été perçu par les autorités locales?
- o Ce programme a-t-il influencé les relations entre les ONG partenaires et les autorités locales? Entre les ONG du Nord et les ONG du Sud?
- o Ce système a-t-il contribué au renforcement de la société civile (structure des collectivités, des associations; émergence de nouveaux acteurs; développement de nouvelles pratiques)?
- o Y a-t-il eu, dans la définition des programmes et la formulation des projets, une attention particulière portée à l'égalité entre hommes et femmes?
- o Y a-t-il eu, dans la définition des programmes et la formulation des projets, une attention particulière portée à la protection ou à la sauvegarde de l'environnement?

- **Efficacité:**

- o Les résultats obtenus par les projets sont-ils conformes aux résultats escomptés
- o Quelle répartition y a-t-il dans les projets entre les activités opérationnelles, celles de capacity-building et le "core funding".
- o Certains projets ont-ils été évalués? Contrôlés?
- o Quelles modifications / améliorations visant à améliorer les résultats sont suggérées par les bénéficiaires, les ONG partenaires du Sud, les attachés, le service gestionnaire et par l'IF dans la procédure en général et dans la distribution de leurs tâches en particulier?
- o L'efficience:
- o Combien de temps les attachés ou leurs collaborateurs, consacrent-ils à l'exécution de leur rôle?
- o Combien de temps les gestionnaires de la DGCD (Bruxelles) consacrent-ils, à l'exécution de leur rôle?
- o Quelles modifications / améliorations visant à réduire les coûts des résultats sont suggérées par les bénéficiaires, les ONG partenaires du Sud, les attachés, le service gestionnaire et par l'IF dans la procédure en général et dans la distribution de leurs tâches en particulier?
- o Y a-t-il eu des audits financiers et/ou organisationnels?

- **L'impact:**
 - o Le système laisse-t-il entrevoir la possibilité d'avoir des effets à moyen terme, un impact à long terme?
 - o Un lien causal a-t-il pu être établi entre le système de financement et la réduction de la pauvreté?

- **La durabilité:**
 - o Les activités des projets et/ou des ONG partenaires du Sud pourront-elles continuer sans appui extérieur une fois le financement belge clôturé?
 - o Les capacités d'action des ONG partenaires du Sud ont-elles été renforcées de manière durable? Comment?
 - o Les conditions de vie des bénéficiaires ont-elles été améliorées de manière durable? Comment?

- **L'effectivité:**
 - o Comment le programme a-t-il été officialisé auprès des autorités locales?
 - o Les attachés ont-ils joué leur rôle dans la préparation, l'appréciation, le financement, le suivi (+ rapportage financier et administratif) et le contrôle des programmes et projets, tel que prescrit dans la note de procédure en annexe?
 - o Quelles difficultés ont-ils rencontrées dans l'exécution de leur rôle?
 - o Quelles modifications / améliorations les attachés suggèrent-ils dans la distribution des tâches?
 - o Le service gestionnaire et l'Inspection des finances ont-ils suivi le rôle qui leur est dévolu dans l'appréciation, la préparation, la budgétisation, le financement, le suivi et le contrôle des programmes et projets?
 - o Quelles difficultés ont-ils rencontrées dans l'exécution de leur rôle?
 - o Le contenu et le cheminement administratif des programmes quadriennaux sont-ils conformes aux directives?
 - o Le contenu et le cheminement administratif des projets sont-ils conformes aux directives?

- **La cohérence:**
 - o Les critères d'identification et de sélection des organisations partenaires du Sud ont-ils été respectés?
 - o Les critères d'identification et de sélection des projets ont-ils été respectés?
 - o Certaines organisations partenaires bénéficient-elles d'autres financements de la Belgique ou d'autres bailleurs?
 - o D'autres bailleurs ont-ils des systèmes de financement similaires dans les pays concernés? Comment ces systèmes fonctionnent-ils? Ont-ils déjà été évalués? ...
 - o Y a-t-il coordination entre bailleurs sur ce système de financement?
 - o Le principe d'une programmation pluriannuelle est-il justifié?
 - o Le programme quadriennal s'inscrit-il dans la note stratégique pays (si elle existe) et dans la note de stratégie de lutte contre la pauvreté (PRSP) du pays partenaire?
 - o Le programme quadriennal coïncide-t-il avec les attentes des ONG partenaires?

- La durée (4 ans) des programmes quadriennaux est-elle adéquate, trop courte, ou trop longue?
- **L'approche:**
 - Par quelle logique (sociale, environnementale, culturelle, économique, technique,... la méthode d'intervention des projets est-elle guidée?
 - L'approche "Coopération belge - ONG partenaires du Sud" a-t-elle été directive, informative, participative...?
 - L'approche "ONG partenaires du Sud – Groupes cibles bénéficiaires" a-t-elle été directive, informative, participative...?
- **La participation:**
 - Les ONG partenaires du Sud et/ou les groupes cibles bénéficiaires ont-ils participé activement à la planification, et à la mise en œuvre des projets?
- **L'appropriation:**
 - Les ONG partenaires du Sud sont-elles capables de gérer les activités du projet; ont-elles effectivement géré ces activités?
 - Les groupes cibles sont-ils capables de gérer les activités du projet; ont-ils effectivement géré ces activités?
- **Les capacités d'autonomie et d'initiative:**
 - Les ONG partenaires du Sud peuvent-elles prendre des initiatives, organiser et mener des actions de façon autonome ?.
 - Les groupes cibles peuvent-ils prendre des initiatives, organiser et mener des actions de façon autonome ?

6. Méthodologie.

L'attention des soumissionnaires est attirée sur le fait que la méthodologie développée dans leur offre technique constitue un critère d'attribution important. Les éléments d'information qui suivent, ainsi que les informations contenues ailleurs dans ces termes de référence doivent donc permettre aux soumissionnaires de présenter leur méthodologie propre.

Dans leur offre méthodologique, les évaluateurs tiendront compte du fait que, pour chaque proposition de projet l'établissement d'un cadre logique était "préféré" mais pas obligatoire. De ce fait, il faudra également recourir à des indicateurs des perceptions et du degré de satisfaction des participants et des bénéficiaires.

L'évaluation sera réalisée en trois phases:

- l'analyse documentaire et les entretiens en Belgique;
- les missions sur le terrain;
- les restitutions provisoires et définitives

a) L'analyse documentaire et les entretiens en Belgique

Un dossier sera mis à la disposition de l'adjudicataire contenant, pour chacun des 11 pays participant au système,

- les programmes quadriennaux,
- les documents de projet (proposition, convention, Arrêté royal)
- les avis, appréciations et rapports de suivi, d'évaluation ou de contrôle disponibles en Belgique (La plupart des rapports d'activités ne sont disponibles que dans les ambassades).
- un certain nombre d'autres documents de référence dont la communication sera laissée à l'appréciation du service gestionnaire D2.3.

L'adjudicataire aura à cœur de ne pas limiter sa base documentaire au seul dossier mis à sa disposition par le pouvoir adjudicateur. Il consultera également d'autres sources, essentiellement par Internet, notamment les notes de stratégie pays (lorsqu'elles existent), les notes de stratégie de réduction de la pauvreté (PRSP) des pays bénéficiaires et la politique d'autres bailleurs de fonds européens en la matière.

Les consultants devront également s'entretenir:

- avec le service gestionnaire au sein de la Direction générale de la Coopération au Développement (D2.3),
- avec l'Inspecteur des Finances,
- avec le service d'évaluation interne (D0.2)
- éventuellement avec le responsable du dossier à la cellule de politique générale (ex cellule stratégique).
- Par E-mail, avec les Attachés de coopération dans les 11 pays concernés par le système.

b) Les missions sur le terrain

La République démocratique du Congo (région de Kinshasa et de Bukavu), le Rwanda, le Burundi et l'Afrique du Sud (provinces de Gauteng et de Western Cape) ont été choisis pour les missions de terrain parce que les programmes dans ces pays ont été les premiers à démarrer.

Le pouvoir adjudicateur estime la durée de présence effective sur place dans chacun de ces pays a, en moyenne, 2 personnes x 10 jours ouvrables, soit un total de 80 hommes x jours, (week-end et voyage non compris)

Un agenda pour la mission de terrain sera mis au point par les attachés de coopération dans les 4 pays concernés.

Cet agenda comprendra:

- un entretien avec l'Attaché pour la Coopération au Développement et son (ses) collaborateur(s) impliqués dans la mise en œuvre du programme à l'Ambassade de Belgique.
- un entretien avec l'autorité locale identifiée comme "ayant été impliquée dans le programme" (voir point 2 de la note de procédure en annexe).
- la visite d'un maximum d'ONG locales partenaires et d'activités dans les limites du temps imparti et du rayon d'action.
- une restitution provisoire par pays en présence des partenaires

c) La phase de restitution

Le calendrier et la forme des différentes restitutions à fournir sont détaillés aux points 7 et 9 de ces termes de référence.

7. Rapports et restitution.

Les résultats de l'évaluation feront l'objet des rapports suivants:

- une restitution préliminaire au comité de pilotage (1/2 jour), en fin de phase documentaire et avant les missions de terrain. Cette restitution se fera sous forme de présentation visuelle de type "Power Point", sur base d'un rapport écrit remis sous forme électronique 5 jours ouvrables avant la restitution
- Quatre "aide-mémoire", soit un par mission sur le terrain, venant en appui à la restitution de fin de mission en présence des partenaires locaux. L'aide mémoire est rédigé dans la langue de travail du pays.
- un rapport provisoire au le comité de pilotage et aux invités de la DGCD à présenter au cours d'un atelier de restitution (1/2 jour). Une version électronique remise 10 jours ouvrables avant l'atelier doit permettre de recueillir les réactions des partenaires sur le terrain;
- un rapport final à fournir en 5 exemplaires en néerlandais et en 5 exemplaires en français, avec pour chaque version, une copie non reliée et une version électronique sur disquette/CDRom/memory stick.

Le rapport provisoire doit permettre à tous les partenaires concernés de réagir aux résultats de l'évaluation. A cet effet, le rapport contiendra en annexes, les "aide-mémoire" pays, remaniés en fonction des remarques émises à l'occasion des restitutions pays. Ces annexes seront rédigées dans une langue permettant la réaction des partenaires locaux; c'est à dire en français pour la RDC et le Burundi, en français et en anglais pour le Rwanda, et en anglais pour l'Afrique du Sud

Le rapport définitif:

- intégrera en annexes les aide-mémoire sous forme de rapports pays.
- intégrera "in extenso" en annexe tous les commentaires sur le rapport provisoire;
- tiendra éventuellement compte de ces commentaires; et
- justifiera, le cas échéant, le désaccord des évaluateurs avec ces mêmes commentaires.

8. Profil des évaluateurs / experts.

Dans l'esprit du pouvoir adjudicateur, les missions dans les 4 pays nécessitent une équipe de 2 consultants, l'un international, l'autre national.

Pour cette (ces) équipe(s) de terrain, la (les) langue(s) de travail sont le français en RDC et au Burundi, le français et l'anglais au Rwanda, et l'anglais en Afrique du Sud.

Pour l'équipe chargée de la phase documentaire de l'évaluation et des contacts avec le comité de pilotage, une connaissance suffisante de l'autre langue nationale belge est requise dans la mesure où les membres du comité de pilotage de l'évaluation s'exprimeront dans la langue de

leur rôle linguistique et où certains documents du dossier documentaire sont rédigés en soit en Français, soit en Néerlandais.

L'appréciation documentaire des programmes et projets nécessite par ailleurs la connaissance suffisante de l'anglais et de l'espagnol (Bolivie et Pérou).

L'équipe d'évaluation sera également appréciée en fonction:

- de sa connaissance du monde associatif et de la société civile dans les 11 pays concernés par la phase documentaire;
- de son indépendance vis à vis du monde des ONG belges
- de sa connaissance du terrain et de son expérience dans les 4 pays concernés par les missions de terrain;
- de son expérience en évaluation de programmes et projets; et
- de sa connaissance pratique de la Coopération au Développement.
- Un représentant du pouvoir adjudicateur accompagnera les missions de terrain en qualité d'observateur

9. Chronogramme.

Calendrier indicatif de l'évaluation

Le pouvoir adjudicateur propose de répartir les différentes étapes de l'évaluation selon les périodes suivantes:

Entre le 15/05/ et le 30/06/05: Attribution du marché, réunion de briefing avec le comité de pilotage.

Entre le 01/07/ et le 15/09/05: phase documentaire, restitution intermédiaire sur la phase documentaire.

Entre le 15/09 et le 15/11/05: Missions de terrain.

Entre le 16/11 et le 24/12/05: Rédaction et traduction du rapport provisoire, recueil des commentaires des partenaires concernés sur le terrain, atelier de restitution.

Février 2006: Remise du rapport final.

L'ensemble des services devra être presté endéans une période ne dépassant pas 8 mois calendaires.

10. Informations complémentaires.

Comité de pilotage

Un comité de pilotage dirigera l'exercice. Il sera composé d'un ou de plusieurs représentants:

- de la Direction des Programmes spéciaux; plus particulièrement du Service D2.3 (consolidation de la société)(maximum 3 représentants);
- du Service D0.2 de la DGCD: (Suivi, évaluation et statistiques) (1 représentant),
- du service d'évaluation spéciale (S0.4) (1 représentant);
- éventuellement, de la Cellule de politique générale (ex-Cabinet) (1 représentant);
- éventuellement des 2 fédérations d'ONG belges (COPROGRAM et ACODEV) (1 représentant par fédération).

Dans le cadre de la supervision de l'ensemble du processus. Le comité se réunira pour :

- valider la méthodologie et donner un briefing aux consultants ;
- commenter et valider la restitution en fin de phase documentaire ;
- commenter le rapport provisoire ;
- valider le rapport final.

ANNEXE 7 : Note de procédure de Mr. Boutmans

ANNEXE

(Traduit du néerlandais par K.Cools; seul le texte en néerlandais a une valeur officielle)

FINANCEMENT DIRECT D'ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES LOCALES

A.B. 15 54 41 3525

NOTE DE PROCEDURE

Texte adapté – mars 2002

1. *Introduction, explication de l'allocation de base*

La raison d'être et le cadre du contenu de cette nouvelle ligne budgétaire sont décrits dans l'explication de cette allocation de base, inscrite au budget 2001. Il est clair que le cadre du contenu actuel pour 4 pays (Afrique du Sud, Rwanda, Burundi, et RDCongo) se limite au budget 2001. Le financement direct des ONG locales vise, en substance le renforcement de la communauté civile. Cette notion doit être renforcée dans l'explication du budget 2003.

La procédure de ce nouveau système prévoit une plus grande décentralisation de la prise de décisions et du suivi; dans ce cas précis vers les attachés de la coopération internationale. Ces

derniers sont en relation directe avec les organisations locales. Ils font les propositions autour du processus de décision relatif aux projets. Ceci signifie également qu'ils sont responsables en première ligne pour le suivi et le contrôle.

2. Relation avec l'autorité locale

Il est clair que l'autorité locale doit être impliquée d'une manière ou d'une autre par le financement direct. De l'étude 'conséquences sur le droit international du financement direct d'organisations civiles par les autorités belges dans les pays partenaires', (Prof. Francks, VUB, janvier 2001) il apparaît que de nombreuses pratiques existent parmi les pays donateurs. L'approbation du pays bénéficiaire est explicite ou implicite (tacite).

Il y a plusieurs possibilités pour impliquer les autorités nationales dans les pays partenaires.

Dans sa proposition de programme, l'attaché proposera les procédures suivantes:

- *L'attaché écrit une note verbale aux autorités.*
- *Mention dans la note stratégique qui est transmise pour information à l'autorité locale.*
- *Eventuellement: mention dans la convention générale avec un pays (momentanément le cas pour l'Ethiopie).*

Les deux premiers éléments sont certainement exigés. L'intention est que l'autorité nationale sache que la Belgique dispense de l'aide directe aux acteurs civils. Dans tous les cas il est mentionné que les projets seront dans la ligne de - ou complémentaires avec – la convention générale⁴³ entre la Belgique et l'autorité. La communication ou non de documents de projet ou de rapports d'activité individuels doit être appréciée pays par pays. Dans la plupart des cas, cela n'est probablement pas vraiment nécessaire.

⁴³ Dans quelques pays il n'y a pas (encore) de convention générale. Ce n'est pas le cas pour les pays où le système démarre en 2001.

3. Suivi par les attachés et par la DGCI. Rôle de l'inspection des finances.

Les attachés ont un rôle clef dans le nouveau système. Il peuvent se faire assister par du personnel local, tant pour le suivi sur le plan du contenu que pour des tâches administratives. Il est question des différentes tâches plus loin dans cette note.

Etant donné que la véritable appréciation se fait au niveau décentralisé, le rôle de la DGCI est plus limité que dans d'autres systèmes de subsides. Le rôle consiste à prendre connaissance des propositions de l'attaché, à donner un avis au secrétaire d'Etat, et à rédiger des arrêtés royaux et d'autres actes administratifs (voir plus loin). Une tâche importante est le suivi du système en deuxième ligne (préparation de la politique, suivi et évaluation du système, contrôle ponctuel). La direction responsable est D20.

Sur proposition de son administration, le Secrétaire d'Etat fera part annuellement de la répartition indicative du budget entre les différents pays.

Puisqu'un certain nombre d'aspects sont nouveaux dans la manière de travailler et dans les procédures, le rôle de l'inspection des finances est très important dans cette phase de démarrage. L'Inspection des Finances prendra connaissance des programmes quadriennaux (voir point 4) et naturellement les dossiers individuels seront également transmis au Secrétaire d'Etat après avis de l'inspection.

4. La note stratégique pays et le programme quadriennal.

L'on trouvera toujours les grandes lignes de ce programme dans la note stratégique pays. En l'essence, il s'agit de l'analyse de la société civile, de l'opportunité et de la plus-value, des objectifs et des secteurs d'intervention.

L'attaché propose au financement direct, un programme quadriennal succinct. Ce programme est conçu comme un cadre stratégique à l'intérieur duquel des projets concrets peuvent être financés.

Ce programme contient au moins les éléments suivants:

- *Courte analyse de la société civile dans le pays partenaire (1, maximum 2 pages).*
- *Objectifs et stratégies pour le financement direct d'organisation non-gouvernementales locales (cadrant dans – ou complémentaire à – la coopération bilatérale).*
- *Secteurs pour la coopération*
- *Types d'organisations partenaires (voir point 5).*
- *Plus-value du financement direct en fonction de – et en relation avec – les plans déjà existants de lutte contre la pauvreté et de renforcement de la société civile.*
- *Manière dont le suivi, l'évaluation et le contrôle seront effectués par l'attaché (y compris une estimation du temps nécessaire).*
- *Estimation du montant à engager pour la première année.*

Le programme quadriennal comprendra 4 à 10 pages.

Le programme est transmis, via la DGCI, au Secrétaire d'Etat pour approbation. La DGCI émettra un avis succinct sur le programme endéans le mois. Cet avis peut se limiter à quelques paragraphes. L'important ici est de déterminer la connaissance de l'attaché en matière de contexte local et d'analyse de la plus-value de l'appui belge futur en relation avec les travaux existants autour de la lutte contre la pauvreté.

Les lignes directrices de ce programme seront reprises dans la note stratégique du pays.

L'attaché produira annuellement avant le 30 juin un rapport succinct sur le déroulement du programme. A cette occasion, ou au plus tard pour le 30 novembre, le programme pour une année suivante peut être adapté en fonction d'expériences accumulées et de circonstances modifiées.

5. Identification des organisations partenaires.

Ceci est la tâche de l'attaché. Sur base de la stratégie pays et du planning, des acteurs 'du milieu de terrain' sont identifiés, qui peuvent jouer un rôle important pour atteindre les objectifs globaux.

Les critères pour la sélection de partenaires sont:

- *L'objectif de l'organisation cadre dans les objectifs du financement direct.*
- *Le fait de ne pas mettre en œuvre d'activités contraires à la convention générale avec le pays partenaire.*
- *Impact prouvé et/ou impact potentiel en la matière.*
- *Le caractère démocratique interne de l'organisation.*
- *Expérience éventuelle d'autres bailleurs (entre autres belges) avec l'organisation.*
- *Crédibilité financière suffisante et disposer de moyens propres (éviter la dépendance financière totale et limiter le risque que le projet ne résulte pas en effets durables).*

Des personnes ou institutions de référence sont importantes pour la sélection. Elles peuvent en effet servir de garant moral pour une organisation déterminée. La sélection du partenaire est au moins aussi importante que l'appréciation du projet.

Le type d'ONG avec lequel l'on coopère n'est pas déterminé. Tant des services que des activités opérationnelles peuvent être prioritaires pour l'atteinte des objectifs. Les organisations partenaires ont de préférence une personnalité juridique.

Au cas où l'attaché souhaite sélectionner des organisations sans personnalité juridiques ou donner à la notion d'ONG une signification plus large que de coutume, cela doit être motivé dans la proposition du programme.

6. Le projet et la proposition de projet.

Différentes sortes d'interventions sont prises en compte:

- *Activités opérationnelles et capacity-building, où la formation et l'accompagnement des cadres locaux est visé.*
- *Core-funding: le financement d'une ONG dans son entièreté par le financement de tâches centrales. Le core funding donne beaucoup de flexibilité à une organisation locale. Avec le core funding, il est important de donner des garanties sur la durée de l'appui plutôt que sur le montant du financement (qui reste mieux limité).*

L'ONG est responsable pour la formulation du projet.

Une proposition de projet contient au moins les éléments suivants:

- *titre,*
- *durée,*
- *résumé,*
- *courte présentation de l'organisation,*
- *objectif et résultats escomptés suivant un chronogramme, accompagnés d'indicateurs de résultats. Ceci est la partie centrale de la description de projet parce qu'ici sont décrites les données de base qui dirigeront le suivi et l'évaluation.*
- *les groupes cibles*
- *la méthodologie,*
- *les activités,*
- *la durabilité,*
- *les moyens humains et financiers mis en œuvre ainsi que leur gestion,*

- *le budget (au minimum: frais d'investissement, frais opérationnels, frais de personnels, éventuellement: frais pour l'audit, pour l'évaluation), éventuellement rédigés en plusieurs tranches;*
- *autres sources financières de l'organisation.*

Un cadre logique est de préférence joint. Pour les projet plus grand, une évaluation indépendante est prévue.

L'attaché peut accompagner l'ONG dans la rédaction d'un dossier de projet, sans cependant tenir lui-même la plume. L'ownership du projet par l'organisation partenaire est en effet plus importante qu'une formulation parfaite sur papier.

Un projet peut être pluriannuel. L'on peut prévoir 4 phases/tranches pas nécessairement liées à une durée d'un an par phase.

7. L'appréciation du projet.

L'appréciation est faite par l'attaché sur base de certains critères:

- *appréciation de l'organisation partenaire,*
- *test de conformité avec le programme cadre,*
- *pertinence en matière de développement,*
- *appréciation de la méthodologie,*
- *impact attendu,*
- *capacity building près de l'ONG,*
- *transparence des données financières.*

L'appréciation de l'attaché s'effectue de manière écrite sur 1, maximum 2 pages.

L'attaché consulte au minimum un expert. Celui ci peut être: une autre ONG (nationale, belge, internationale), des partenaires au sein des autorités, la CTB, des experts indépendants. Cette

personne ou organisation ne peut pas avoir de relations financières ou de relations de partenariat avec l'organisation qui introduit le projet. L'attaché peut aussi créer une commission de sélection.

8. *Projet de convention*

En cas d'appréciation favorable, un projet de convention avec l'ONG locale est rédigé sur base d'un modèle de convention. La convention contient au moins:

- *l'objectif de la coopération,*
- *les responsabilités de chacune des deux parties,*
- *modalité de mise en œuvre et de suivi, éventuellement d'évaluation (voir point 11),*
- *les modalités financières du transfert des moyens (voir point 10),*
- *rapportage financier et sur le contenu, contrôle (voir points 12 et 13),*
- *modalités de dénonciation de la convention.*

La convention doit être signée par la personne qui peut engager légalement l'organisation partenaire et par le Secrétaire d'Etat.

Le projet de convention est signé et joint au dossier de projet. Elle doit contenir un condition suspensive stipulant que la convention devient caduque au cas où la décision de financement (A.R.) n'est pas signée par le Roi.

9. *Procédure à Bruxelles.*

L'attaché transmet à la DGCI la proposition de projet, l'appréciation, la convention et sa proposition pour financer le projet.

L'Administration examine:

- *si le projet cadre dans le programme approuvé,*
- *si les éléments qui doivent permettre le suivi et l'évaluation sont présents,*
- *si la qualité globale du dossier est convenable,*
- *si l'appréciation est adéquate.*

La DGCI rédige un projet d'arrêté royal et transmet endéans les deux semaines un avis et le projet d'Arrêté royal au Secrétaire d'Etat, via l'Inspection des Finances.

L'Arrêté royal mentionne la convention et mentionne aussi les modalités de transfert des moyens financiers à l'organisation partenaire via le compte de l'Ambassade de Belgique.

Au cas où des réserves sont exprimées à l'encontre du projet, ou au cas où la DGCI propose de ne pas financer le projet, le dossier est transmis au Secrétaire d'Etat et simultanément les réserves sont communiquées à l'attaché, de manière à ce qu'il puisse réagir à ce propos.

L'Attaché enverra sa réaction directement au Secrétaire d'Etat, avec copie à la DGCI.

Après signature par le Roi de l'Arrêté royal, l'attaché est mis au courant aussi rapidement que possible.

10. Mécanismes de financement.

L'intention est que le système fonctionne de manière décentralisée là où c'est possible.

Un projet est financé en une ou plusieurs (maximum quatre) tranches. Ces tranches ne sont pas nécessairement liées à une période de un an. Une tranche se monte à maximum cinq millions

de francs; au cas où ce montant est plus important, l'attaché doit le motiver dans son appréciation du projet.

Après signature de l'Arrêté royal, l'ensemble du montant pour le projet est engagé et simultanément la première tranche est ordonnancée et transférée sur un compte de l'Ambassade belge destiné pour la coopération au développement et donc géré par l'Attaché. L'Attaché détermine l'unité monétaire du compte. L'Attaché dispose donc de la possibilité de déterminer le moment du versement et éventuellement de verser une tranche en plus d'une fois. De telle modalités sont décrite dans la convention avec le partenaire.

Un rapport financier et sur le contenu est transmis après qu'au moins 60% de la première tranche ait été dépensé. Le rapport financier contient un décompte des dépenses avec justificatifs.

Au cas où l'organisation partenaire justifierait le subside via un audit (annuel) complet, le décompte et l'audit ne tombent pas nécessairement au même moment. Dans ce cas des règles ad hoc sont conclues et sont décrites dans la convention.

Après vérification et approbation par l'Attaché, du rapport financier et sur le contenu, celui-ci demande à la DGCI d'ordonnancer et de transférer de la même manière la deuxième tranche.

Dix pour cent des moyens financiers de la dernière tranche ne sont transférés par l'Attaché qu'après rapportage complet par le partenaire sur le plan financier et sur le contenu. Ceci

implique que l'organisation locale doit disposer d'autres ressources financières suffisantes pour pouvoir avancer ces 10 pour cent.

Les intérêts sur le compte géré par l'Attaché doivent bénéficier au projet; ils sont transférés au partenaire local et justifier par celui-ci.

Lors du change en monnaie locale par le partenaire local, le cours officiel du jour est utilisé. Les exceptions relatives à ce sujet doivent faire l'objet d'un accord explicite avec l'Attaché.

11. Mise en œuvre, suivi et évaluation.

La mise en œuvre est la responsabilité de l'organisation locale. Ce dernier répond également du suivi journalier et de l'auto évaluation.

Il est nécessaire que l'Attaché et/ou ses collaborateurs visitent plusieurs fois le partenaire (visite de suivi) pendant la phase de mise en œuvre.

Des projets plus grand (plus de 125.000 euro) prévoient un volet évaluation par un expert indépendant. L'ONG et l'Attaché doivent se mettre d'accord sur les termes de référence et sur la sélection de l' (des) évaluateur(s). L'ONG conclut un contrat avec l'évaluateur. L'évaluation s'effectue aux frais du projet. En principe, l'on travaille avec des évaluateurs présents dans le pays.

L'Attaché peut également prendre lui-même l'initiative d'une évaluation externe au frais de la DGCI.

12. Rapportage.

Sur le contenu

Le rapportage sur le contenu se base sur la proposition de projet. Le rapportage doit être succinct et se concentrer sur les résultats plutôt que sur la description des activités. A cet effet, un formulaire standard simple sera dressé par la DGCI.

Financier

Le rapportage financier se fera à terme en utilisant un formulaire standard à dresser par la DGCI.

L'alternative est un audit local externe, qui est accepté en tant que rapport financier, au cas où l'Attaché est d'accord avec le choix du bureau d'audit proposé. Les frais d'audit peuvent en tout ou partie (au cas où d'autres donateurs sont impliqués) être comptabilisés sur le projet.

Un audit de l'organisation partenaire dans son entièreté est à conseiller au plus haut point au cas où l'organisation partenaire a des revenus d'origines diverses et en cas de core-funding de l'organisation.

Une ONG locale ne peut entrer en ligne de compte pour un nouveau projet ou un projet faisant suite à un premier que si les rapports financiers et sur le contenu relatif au premier projet est apprécié comme "satisfaisant".

13. *Contrôle.*

Référence est faite aux articles 55 et 58 de la loi coordonnée sur la comptabilité de l'Etat du 17 juillet 1991.

La convention doit prévoir que l'Attaché et la DGCI peuvent exercer des contrôles à tous moments. Le contrôle peut s'exercer sur l'entière comptabilité de l'organisation, les bilans et les comptes annuels. L'Attaché peut aussi imposer un audit et dans ce cas déterminer lui-même le bureau d'audit. La Convention doit prévoir ceci de même que les modalités et les éventuelles procédures juridiques en cas de litige.

Même en cas de contrôle de routine, l'organisation locale doit avoir l'occasion de s'y préparer.

14. *Evaluation du système*

La DGCI (D20) planifiera des missions de suivi vers l'un ou plusieurs des pays impliqués. En concertation avec D20, l'opportunité d'une mission DGCI dans un autre cadre peut également être utilisée pour effectuer un suivi du système.

Une évaluation est prévue après environ deux ans (par la DGCI ou par l'évaluateur spécial).

15. Organisations partenaires financées via deux canaux différents par la Coopération au développement belge.

Parfois il est difficile de faire une distinction thématique avec des projets appuyés via d'autres canaux de financement. Je veux dire qu'en fait ceci est inévitable mais qu'il y a aussi d'autres facteurs qui jouent pour justifier un financement via cette ligne budgétaire. Le mécanisme de cette ligne budgétaire est spécifique: la décentralisation de la prise de décision et du suivi, plus proche du terrain, possibilité d'offrir également un appui institutionnel, complément programmatique de la coopération bilatérale, ... etc.

Lorsqu'une ONG locale est déjà financée au moyen d'un autre canal de financement de la DGCI (co-financement ONG, Fonds de Survie, aide d'urgence, prévention de conflits), cette organisation se doit de:

- *mentionner le fait à l'avance à l'Attaché tant avant que pendant et qu'après l'action;*
- *veiller à ce que ces différentes interventions soient complètement séparées géographiquement, ou bien poursuivent un objectif clairement différent, fondé sur des logiques d'intervention différentes;*
- *prouver que chaque objectif proposé peut être atteint séparément et indépendamment.*

(signé) Eddy BOUTMANS

ANNEXE 8 : Analyse transversale des pays bénéficiaires

ANALYSE TRANSVERSALE DES PAYS BENEFICIAIRES 'FINANCEMENT DIRECT'

Remarques préliminaires :

- Cette analyse se base principalement sur les questionnaires remplis par les Attachés mais aussi sur la revue documentaire et les quatre rapports de mission
- Les caractéristiques et les 'codes' utilisés sont expliqués à l'annexe 4

Caractéristique	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
1. Questions générales											
Date lancement	2001	2001	2001	2001	2002	2002	2002	2003	2004	2004	2005
Responsable depuis l'année	2002	2003	2002	2003	2002	2004	2003	2004	2004	2004	2005
Nombre de personnel affecté	4	6	2	2	2	2	4	3	2	2	2
ETP affecté	1 ETP	1 ETP	1 ETP	0.2 ETP	0.25 ETP	0.4 ETP	0.4 ETP	0,1 ETP	0,3 ETP	0,4 ETP	0.1 ET
Nombre de projets	10	15	13	23	14	9	7	6	6	10	1
Ratio ETP / projet	1/10	1/15	1/13	1/115	1/56	1/22,5	1/17,5	1/60	1/18	1/25	1/10
Montant total engagé pluriannuel	3.645.166	3.645.166	1.746.271	5.187.196	1.425.523	679.068	2.980.000	780.355	756.501	398.241	182.301

2 Question institutionnelle	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
Etude de faisabilité	Non	non	Non	non	non	non	non	non	non	non	non
Autres études	Non	non	Non	non	oui	non	oui	non	non Etude Renard	non	oui
Concertation des acteurs	informelle	ongL	Informelle et délégation europ.	non	ongL, bailleur	ongL, bailleur	ongL, bailleur gouv.	bailleur	ongL	ongL	amb. baill.
Articulation PRSP	Oui	non	Oui	oui	oui	non	non	oui	non	oui	oui
Articulation note stratégique	Oui	+/-	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Information autorités nationales	Oui	+/-	Oui	non	non	non mais Com mixte	oui	oui	oui	non	non
Feedback DGCD	non	+/-	non	non	oui	oui	oui	Non	non	oui	oui

3. Identification ONG	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
------------------------------	------------	---------------	----------------	------------	-----------------	----------------	------------------	--------------	--------------	----------------	--------------

locales

Appui reçu	Non		ongL	ongL, ongl amb	Ctb, ongL baill.	Dgcd, ongl ongb, baill	Ctb, ongL ongB	non	OngL, ongB	ongB	amb baill
Critères d'identification ONG locale	ongB, exp., grille de critères	inf., limp	inf.	Inf.	exp	1/0, imp	inf.	presse	Comité des ongB	Comité des ongB	exp.
Critères appréciation du projet	critères divers	critères divers	critères divers	critères divers	grille	réputation puis grille	critères divers	grille	Critères divers	Grille et Forum des Acteurs Belges	non
Ratio d'ONG avec cadre logique	9/9	8/15	0/13	faible	6/14	10/16	7/7	0/6	6/6	10/10	oui
Ratio de projets démarrés	9/10	15/15	13/13	21/23	14/14	9/16	7/7	6/6	4/6	4/10	oui
Conformité groupe cible/thème	Oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Indicateur d'impact	Oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Indicateur de durabilité	non	non	non	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Garantie de gestion efficiente	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui
Prévention du double financement	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui

4. Suivi

	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
Moyenne de communication / an	15	4	35	5 à 10	13	24	72	26	?	18	?
Moyenne de rapport / an	1	0.5	2.5	2	1.7	2.8	2	2	8	?	?
Moyenne de visite /an	2.5	0.5	3.6	< 1	2.3	1.3	2	1,3	2,5	?	?
Visites suffisantes pour suivi de qualité	Non à l'est Oui à Kin	non	non	oui	non	non	oui	non	non	trop tôt	
Moyens de vérification	Oui	non	Oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	trop tôt	?
Coordination des bailleurs	Non ou informel	non	oui	non	oui	oui	oui	non	oui	+/-	?
Suivi impact	Oui	non	+/-	non	non	oui	non	Oui	+/-	trop tôt	?
Evaluation en fin de projet	Oui	non	non	oui	+/-	oui	?	Oui	non	trop tôt	?
Audits financiers	Oui	oui	non	oui	non	non	oui	Oui	+/-	non	?
Prolongation de projet	Oui	oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	trop tôt	?
Nbre de projet avec justif.<100%	3	5	4	?	3	7	2	Trop tôt	3	trop tôt	?
Feedback des bénéficiaires	oui	non	non	oui	?	oui	oui	?	oui	oui	?

5. Relations avec DGCD	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
Dossier transmis à DGCD à temps	non	non	non	oui	non	non - 1 an pour lancement-pas d'Instruction opérationnelle claire	Difficile - les ONG ne respectent pas les délais	Difficile - pas assez d'RH	Difficile procédure de choix assez longue	Difficile	non
Temps suffisant pour identification des projets ?	non	oui	non	oui	oui	non	oui	non	non	non	oui
Retards de déboursement	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	non
Information DGCD reçue à temps	oui	oui	oui	non	non	non	oui	oui	oui	non	?
Information DGCD claire	oui	non	oui	?	non	non	oui	non	oui	oui	oui
Information DGCD exhaustive	non	Non	non	non	non	non	oui	non	oui	non	oui
Rapport état d'avancement à DGCD	Non	non	oui	oui	oui	irrégulier	oui	trop tôt	trop tôt	trop tôt	?
Rapport des ONG à la DGCD	Non	non	oui	oui	non	non	oui	trop tôt	non	trop tôt	?
Feedback de DGCD sur dossiers de projet	Non	oui	non	non	non	non	oui	oui	non	trop tôt	oui
Feedback de DGCD sur rapport narratif	Non	non	non	non	non	non	oui	trop tôt	trop tôt	trop tôt	?
Feedback de DGCD sur rapport financier	Non	non	non	non	non	non	oui	trop tôt	trop tôt	trop tôt	?
Leur référent à D2.3 est-il connu ?	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	non, D2
Ont-ils contacté d'autres sources pour obtenir des informations ? Lesquelles ?	Non	coll.	coll.	coll.	inspection de ambassade	coll., ongB ongL, ambB	coll. ongL	coll, ong	coll, ongB, ambB	coll., ongB, ambB	Non

6. Pertinence	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
% capacity building	10%	0	30 %	30 %	50%	30%	19%	20%	0%	66%	20%
% activités opérationnelles	45%	100%	70 %	70%	30%	48%	30%	4%	60%	34%	75%
% core funding	45%	0	0 %	0 %	20%	22%	51%	76%	40%	0%	5%
Comparaison avec financement indirect	+ : indispensable, touche bénéficiaires	+ : les ONG Belges ont fui leur responsab	+ : contact direct	+ : contact direct	+ : plus efficient - : choix arbitraires	+ : contact direct - : ongB plus apte	+ : rapide, direct, souple	+ : contact direct - : peu de moyen	+ : aide ambassade - : ongB plus	+ : activité non-finança- bles par	?

	- : gestion	ilité							apte	ongB	
Comparaison avec bilatéral	+ : complémentaire - : échelle limitée		+ : souple, rapide - : moyens financiers limités	+ : souple, rapide - : moyens financiers limités	+ : shortcut du gouvmt - : échelle limitée	+ : contact direct - : CTB plus apte	+ : secteur bien défini, exécution plus rapide, aide la base	+ : flexible - : procédure pas claire	+ : souple - : rôle de coordinateur de la coopération belge	+ : aide à la base - :	?
Comparaison avec FBS	+ : souple et diversité - : échelle limitée		pas d'actualité	pas d'actualité	+ : souple et diversité - : échelle limitée	+ : contact direct - : saupoudrage		pas d'actualité	pas d'actualité	pas d'actualité	?
Programmation de 4 ans adaptée ?	oui		oui	oui	oui	non		oui	oui	oui	oui
Ratio de projets avec genre	5/9	3/15	3/23	3/23	5/14	3/9	4/7	0/6	0/6	1/10	?
Ratio de projets avec environnement	1/9	0/15	0/23	0/23	5/14	2/9	2/7	0/6	2-3/6	2/10	?

7. Effets et impacts

	RDC	Rwanda	Burundi	RSA	Ethiopie	Sénégal	Palestine	Maroc	Pérou	Bolivie	Bénin
Nbre total de bénéficiaires	80.000	21.000	31.700	> 100.000	7.600	2.100	10.000	3.000	?	110.000	5.000
Ratio de projets avec impact sur renforcement de société civile	6/9	15/15	13/13	20/23	10/14	7/9	7/7	6/6	5/6	4/4	1/1
Ratio de projets avec impact sur réduction de la pauvreté	1/9	6/15	3/13	16/23	4/14	4/9	2/7	?	3/6	?	0/1
Objectif de réduction de la pauvreté par renforcement de la société civile est-il atteint ?	En partie			oui	?	non car coupoles opportunistes	+/- pas assez d'éléments pour vérifier	oui, impact sur les femmes	trop tôt		trop tôt

ANNEXE 9 : Propositions des Attachés pour l'amélioration du programme

PROPOSITIONS DES ATTACHES POUR L'AMELIORATION DU PROGRAMME

(AFIN DE GARANTIR LA CONFIDENTIALITE, LES NOMS DE PAYS N'APPARAISSENT PAS)

Pays 1

- plus de RH
- un budget supplémentaire pour monter des actions de renforcement de capacités managériales
- mettre en place des comités de pilotage des projets

Pays 2

- Le programme est considéré quelque part comme un héritage des prédécesseurs
- Besoin de trop de temps pour mettre en ordre les justificatifs de telle sorte qu'on ne parvient plus à effectuer un suivi
- Les critères d'effectivité et d'impact attendu n'ont pas été pré-établis
- Les visites de D2.3 ne donne pas d'indications sur la ligne à suivre pour le choix de partenaires et type de projets

Pays 3

- Il faudrait surtout avoir un budget annuel de "suivi et évaluation" et qui nous permettrait d'avoir une autonomie de gestion pour le suivi du programme. Ce budget aurait pour objectif de répondre aux priorités suivantes : l'engagement d'un assistant programme, frais pour un bureau d'audit pour la comptabilité des ONG, formation des ONG locales, répondre aux impératifs logistiques (surtout location de voiture, essence, frais de mission sur terrain) pour le suivi des projets sur terrain sans paralyser les activités du bureau de coopération.
- Décentraliser le programme pour éviter tous les retards constatés. Un arrêté royal devrait juste approuver le montant attribué au pays.
- Visiter des autres pays bénéficiaires du programme pour connaître les expériences de chacun et s'en inspirer.

Pays 4

- Comme les ONGs dans mon pays sont très professionnelles, le budget pourrait être augmenté et devenir un des principaux apports de l'aide bilatérale belge.
- Le programme devrait être mis en oeuvre en termes de complémentarité au sein d'un Programme Indicatif de Coopération. Il faudrait en définir les priorités et les budgets lors des Commissions mixtes comme on le fait pour les MIP.
- Le budget doit être pluriannuel (4 ans par exemple) et déterminé aux Commissions mixtes. La planification budgétaire pour la DGCD en serait facilitée et la présentation des projets par l'Attaché en fonction des besoins et non d'un calendrier annuel. Elle permet également d'éviter les mauvaises surprises telles qu'une diminution unilatérale de 40% du budget annuel.
- Une réunion annuelle à Bruxelles avec tous les Attachés (et sur le terrain avec les ONG) pourrait faciliter la communication.
- Les avantages de la décentralisation sont réduits à néant du fait de procédures administratives. A la place de la signature d'un AR pour chaque projet, il faudrait signer un AR pour le budget total de l'ensemble du programme en début d'année. L'Attaché devrait signer chaque contrat à la place du ministre de la Coopération au Développement (alors que pour l'autre partie, c'est parfois le responsable administratif qui signe ; pourquoi une telle différence de niveau de signature d'un même contrat). L'Ambassade enverrait les documents à la DGCD et l'IF garderait donc le contrôle financier.
- La mise en oeuvre par la CTB (idem coopération bilatérale directe, bourses ou MIP) permettrait d'améliorer les synergies entre nos différents programmes.
- Le principe d'un budget "évaluation" compris au sein même de tout projet égal ou supérieur à 200.000 euros présenté à l'ambassade, doit être retenu.
- Si une plate-forme d'ONG locale est mise en place, ce serait un lieu intéressant pour y inviter des ONGs belges et créer ainsi des liens entre acteurs d'un même secteur.

Pays 5

- Il ne faut pas qu'il y ait 6 mois entre soumission et approbation ; ou alors il faut uniquement faire de l'appui institutionnel.
- Chaque Attaché doit être informé annuellement du montant qui lui est octroyé
- Toutes les décisions doivent être prises par l'Attaché (lui-même devrait signer la convention la place du Ministre), la DGCD doit faire confiance.
- Rencontre entre tous les Attachés pour échanger les pratiques
- Organiser des rencontres entre les ONGs qui travaillent sur des questions similaires
- Il faut la souplesse nécessaire pour apporter des modifications au programme en fonction des leçons tirées en cours du processus de mise en œuvre.
- Etant donné l'importance du renforcement de la société civile dans le développement, cette ligne budgétaire devrait disposer d'un montant annuel plus important qu'à l'heure actuelle. On pourrait s'aligner sur les accords de Cotonou: 10% de l'aide bilatérale directe irait au renforcement de la société civile locale.

Pays 6

- Une RH en plus ou recrutement d'une agence d'intervention en charge de l'encadrement
- Un budget séparé de celui de l'Ambassade
- Des outils de gestion pour l'Attaché et les ONG locales préparés par D2.3
- Limiter le rôle des coupoles à la médiation et au suivi des ONG bénéficiaires
- Ne financer que des projets à proximité d'autres interventions de la Coopération belge
- Il faut décentraliser l'appui à la base.
- Il faut tenir compte, au niveau des décaissements, de projets spécifiques (calendrier agricole, ...)

Pays 7

- Plus de RH
- Rencontre entre tous les Attachés pour échanger les pratiques

Pays 8

- Une exécution par la CTB serait plus aisée
- RH en plus
- Mise en place d'un comité de sélection

Pays 9

- Meilleur cadre conceptuel, plus de RH
- Clarifier le rôle de coordinateur de la coopération belge p/r à ce système de financement

Pays 10

- Décentraliser complètement (approbation et finances) le programme sur le terrain

- Respect des deadlines
- Nouvelles procédures opérationnelles
- Augmentation de l'enveloppe

Pays 11

- Trop tôt

**ANNEXE 10 : Commentaires des bénéficiaires / Attachés
sur le rapport intermédiaire**

Commentaires de l'Ambassade du Burundi

« Le Bureau de Bujumbura a bien pris bonne note du rapport du « Groupe one » concernant l'évaluation au Burundi du programme de financement direct des ONG locales et à également envoyer ce rapport aux ongs concernées.

Bujumbura estime que le rapport par le « groupe one » **reflète en majorité les problèmes rencontrés par les gestionnaires du programme au sein de l'Ambassade et estime également que les recommandations sont en majorité utile et pertinente.**

Quelques commentaires pourraient être émis mais ils n'ont pas d'impact sur l'ensemble de l'évaluation, particulièrement dans certaines conclusions hâtives des projets en cours.

Pour une bonne performance de ce programme, il faudrait préalablement disposer des éléments suivants :

1° Une **re-définition claire des objectifs de ce programme** tout en précisant les différentes étapes à suivre ;

Réponse EVALUATEURS : INTEGRE DANS LES RECOMMANDATIONS au niveau de la pertinence du programme

2°.Disposer de **ressources humaines ET logistiques** pour assurer un meilleur suivi du programme.

Réponse EVALUATEURS : INTEGRE DANS LES RECOMMANDATIONS

3° **Un budget « suivi et évaluation » du programme** d'un montant X/an qui pourrait résoudre les problèmes mentionnés au second point. Ce budget pourrait renforcer les capacités des ongs locales et permettre également l'audit des ongs. **Ce budget devrait être séparé du fonctionnement de l'Ambassade.**

Réponse EVALUATEURS : INTEGRE DANS LES RECOMMANDATIONS

4° **Décentralisation du programme sur terrain.** Le délai entre l'approbation du projet et l'obtention réelle des fonds est trop long. **Un arrêté royal sur le budget annuel du programme serait une solution idéale.**

Réponse EVALUATEURS : INTEGRE DANS LES RECOMMANDATIONS en tant qu'option possible

5° **Une réunion annuelle entre attachés pour partager les expériences sur terrain** serait pertinente afin de proposer des solutions alternatives en fonctions des problèmes rencontrés.

Réponse EVALUATEURS : PAS INTEGRE DANS LES RECOMMANDATIONS car impraticable mais il a été recommandé de capitaliser les expériences de chaque pays via D2.3

Mr. Cornet D'Elzius, Ambassadeur »

Commentaires de l'Ambassade du Maroc

" Lors de la rédaction des réponses au questionnaire, seules six ONG avaient bénéficié d'un financement (programmation 2004), à ce moment, les dossiers de sept autres ONG étaient soumis à l'approbation du Ministre (programmation 2005). Dans les réponses données et afin de tenir compte du travail d'amélioration qui était en cours, en plus des éléments ressortant de la première programmation, il était parfois fait allusion à l'ensemble des treize ONG (voir budget engagé) ou seulement au sept dernières (voir utilisation d'une grille d'analyse).

La programmation 2005 ayant par contre été approuvée peu de temps après l'envoi du questionnaire complété par mes soins, je suggère d'uniformiser les éléments de réponse en considérant cette fois l'ensemble des treize projets.

Prière donc de trouver ci-après quelques corrections relatives au paragraphe 4.2 : Analyse transversale des pays bénéficiaires « financement direct » :

- En page 18, point 1 « Question générale »:
 - Le nombre d'ETP est de 0,34. Il a augmenté par le fait que le nombre d'ONG est passé de 6 à 13 et que l'appel à proposition a suscité près de 100 candidatures.
 - Le nombre de projets est de 13.
 - Le ratio ETP/projet est de 1/38.

Il est important de noter que les estimations d'ETP sont basées sur le travail de bureau exclusivement. Ainsi, les candidatures n'ont été étudiées que « sur papier ». Faute de disponibilité de ressources humaines, aucune visite sur place n'a été faite pour ce faire une opinion plus complète de la recevabilité des projets introduits par les ONG. Pour la même raison, les ONG de la programmation 2004 n'ont pas du tout été suivies. Ainsi, aucune visite n'a pu être effectuée en 2005. Cette situation ne fera que s'aggraver en 2006, car avec un budget possible de 800.000 Euros pour cette année (voir téloep de D2 du 27 mars 06), sept projets pourraient être facilement retenus pour la programmation 2006. Les projets s'étalant sur une période moyenne de trois ans, il faut compter qu'il y aura une moyenne de 20 projets par an.

De plus, ces projets sont relativement éparpillés (Tanger, Tétouan, Marrakech, Casablanca, Rabat, Agadir) et surtout ils se trouvent principalement en dehors de la zone de concentration de la coopération belge. Il est en effet inconcevable, car trop restrictif, de restreindre le financement direct à cette zone de concentration. Ainsi si l'Attaché, désireux de faire un suivi (digne de ce nom) de 20 projets, programme une à deux visites par an et s'il met en place un comité de pilotage pour chaque projet (comme pour les autres interventions de la coopération bilatérale), il faudrait augmenter l'ETP de 0,3 unités.

Le nombre total d'ETP minimum est donc de 0,64 ETP.

- En page 18, point 2 « Question institutionnelle »:
 - Articulation PRSP : le Maroc étant un pays PRITI (Pays à revenu Intermédiaire Tranche Inférieure), il n'est pas tenu d'élaborer un PRSP. Par contre, le Maroc a mis en place une « Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) » qui vise à réduire la pauvreté, la vulnérabilité, la précarité et l'exclusion sociale en instaurant une dynamique pérenne en faveur du développement humain, de l'épanouissement et du bien-être de l'ensemble de la population. L'articulation avec un PRSP est considérée dans le sens où cet INDH possède bien des points communs avec ce dernier.
- En page 19, point 3 « Identification des ONG locales »:

- Le ratio ONG – cadre logique est de 10/13 et non de 0/6.
- Le ratio projets démarrés est de 6/13

- En page 20, point 4 « Suivi »:

- Coordination bailleur : Les contacts informels et les échanges d'information (critère sélection d'ONG, liste de projets) ont toujours eu lieu. La volonté des bailleurs de fonds de se concerter sur ce type de financement est ancienne, mais elle vient de se concrétiser par la création récente d'un groupe thématique ad hoc.
- Evaluation : Les ONG financées dans le cadre du programme sont assujettis à une évaluation finale. Toutefois, il est encore trop tôt pour lancer ces évaluations.

INTEGRE DANS LE RAPPORT

- Audits : Les ONG financées dans le cadre du programme sont assujettis à un audit financier à mi-parcours. Toutefois, il est encore trop tôt pour lancer ces audits.

INTEGRE DANS LE RAPPORT

- Nombre de projets avec justificatifs : trop tôt.

INTEGRE DANS LE RAPPORT

- En page 22, point 6 « Pertinence »:

- Ratio projet – genre est de 9/13.
Les projets sélectionnés, visant à promouvoir les droits de la femme, intègrent l'approche genre dans le sens où les ONG favorisent un nouveau partenariat entre femmes et hommes, respectant leur spécificité mais en même temps leur assurant une participation et un bénéfice équitables, pleins et entiers dans tous les domaines.
Les projets sélectionnés visant à promouvoir les droits de l'enfant intègrent moins l'approche genre.
- Ratio projet – environnement est de 0/13

- En page 22, point 7 « Effets et impacts »:

- Nombre de bénéficiaires : le programme visant l'amélioration des compétences des ONG locales, les activités financées sont donc généralement du type : formations, rencontres, séminaires, etc. Les **bénéficiaires directs** étant donc les membres actifs de ces 13 ONG, on peut les comptabiliser à environ **180 personnes**. Toutefois, ces financements profitent aussi au public cible de ces ONG (à savoir les femmes, les enfants et/ou autres associations féminines) car elles améliorent leur capacité d'accueil, leur compétence, etc. ; de plus, certains projets ont un effet multiplicateur. Le nombre de **bénéficiaires indirects** peut donc se chiffrer à plus de **50.000 personnes**.
- Ratio projets – impacts société civile est de 13/13
- Ration projets – lutte contre la pauvreté est de 2/13 dans la mesure où deux projets favorisent des activités génératrices de revenu comme moyen de réintégration sociale."

Guy Boreux
Attaché de coopération
Rabat MAROC

Réponse EVALUATEURS : les suggestions de modifications sauf indication contraire n'ont pas été reprises dans le rapport car l'analyse de la ligne budgétaire est basée sur la situation donnée de celui-ci en novembre 2005 (« photographie du programme ») ; il est clair que le programme a évolué depuis lors dans tous les pays concernés y compris au Maroc. Il n'est pas pertinent dans le cadre de ce travail d'actualiser les informations jusqu'à la remise du rapport définitif mais il est pris bonne note de l'expansion substantielle du programme au Maroc.

Commentaires de l'ONG bénéficiaire FOGAMA (Burundi)

ONG / Projet	URISANZE / Projet de formation des gardes-malades et accompagnement des personnes âgées à l'Hôpital et à Domicile : FOGAMA.
historique des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau de l'objectif de l'Association : Sa mission première est d'améliorer les conditions de vie des personnes âgées tandis que la prise en charge psycho-sociale et morale des personnes âgées est l'une des activités pour arriver à cette fin. Les personnes âgées accompagnées par « URISANZE » sont de deux catégories : il s'agit des personnes âgées en général et des personnes âgées vulnérables en particulier.. - Le projet « FOGAMA » a été conçu dans le but d'assurer aux jeunes qui n'ont pas pu poursuivre les études secondaires, la formation qui leur permet d'exercer un emploi social pour pouvoir se prendre en charge d'une part. D'autre part, ce même projet a été conçu dans le but d'assurer aux malades et aux personnes âgées un accompagnement moral, social et psychologique, à l'hôpital et à domicile pour renforcer la solidarité sociale et les valeurs humaines. - Contrairement à ce qui est écrit, le projet a déjà organisé 3 sessions de formation pour 52 lauréats sur 60 recrutés, et non pas sur 120. Au total, le projet va organiser 6 sessions de formation pour 120 stagiaires en 3 ans.
Stabilité organisationnelle compte tenu du financement reçu	<ul style="list-style-type: none"> - A ce sujet, l'Association compte 60 membres effectifs sur 200 inscrits à Bujumbura, 32 membres à CIBITOKÉ et 57 à MUYINGA. - Les évaluateurs du GROUPE ONE parlent de l'inexistence d'aucune ressource stable de l'Association « URISANZE ». Il n'ont pas eu le temps de s'informer suffisamment. Car l'Association bénéficie de l'appui du Fonds Canadien d'Initiatives Locales (FCIL) portant sur le projet Moulin, qui est fonctionnel et génère des revenus d'une façon continue. D'autre part, l'Association bénéficie chaque année des subsides de 700.000 BIF accordés par le Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre. - La conclusion tirée par l'évaluation qui dit qu'aucune synergie avec une des associations de la place n'est signalée, est fautive. Dans la mesure où l'Association est membre du CAFOB (Collectif des Associations Féminines et ONG du Burundi) et entretient des relations de partenariat, de collaboration avec : <ol style="list-style-type: none"> 1. Le Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre, 2. Le Ministère de la Santé Public, 3. Le CNRS, 4. Le CNLS, 5. La FVS, 6. Le Centre de paix pour Femmes, 7. L'ANSS qui accueille nos lauréats, 8. L'Hospice Sainte Elisabeth qui encadre les Personnes âgées et reçoit les stagiaires pendant les travaux pratiques, 9. Les Hôpitaux, etc.
Identification et justification de la sélection par l'ambassade.	En plus de la lutte contre les fléaux qui minent le Burundi, l'Association trouve qu'on a trop simplifié l'analyse, dans la mesure où le projet est identifié en tant qu'acteur participant au développement socio-économique du pays et le bien être social.
Objectifs principal et spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Le document du projet « FO.GA.MA » spécifie très bien le cadre logique du projet, dans la mesure où son plan d'action comporte : l'objectif principal, les objectifs spécifiques, les activités et les résultats attendus. Et ce plan d'action comporte tous les éléments nécessaires à la réalisation des activités de ce projet depuis le début de son fonctionnement jusqu'à la

	<p>fin de la 6^{ème} session de formation conformément à la convention signée entre les deux parties.</p> <p>Il faut aussi savoir que le cadre logique a ses limites et ne peut pas se substituer aux autres méthodes d'analyse.</p>
<p>Activités principales (attention particulière renforcements de capacités)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une erreur peut être involontaire, s'est glissée au niveau de l'analyse des activités principales du FO.GA.MA. car la formation des gardes-malades dispose à l'heure actuelle 52 lauréats sur 60 recrutés et non pas 120 tel que écrit dans le document d'évaluation. - Au niveau des équipements, il n'y a pas des éléments superflus au projet car le rétroprojecteur qui est mentionné dans ce rapport comme superflu est un outil de formation très utile quand il s'agit de dispenser les cours comme le secourisme qui comporte beaucoup des schémas et d'images, de même que dans d'autres cours. - Quand à la prise en charge des frais de fonctionnement (salaire du personnel et loyers), il s'agit plutôt de la prise en charge des frais de fonctionnement <u>du projet</u> et non pas de l'Association. Cela est bien précisé dans le document de l'accord de financement. (cfr article 5 de l'Accord de financement)
<p>Qualité de la planification</p>	<p>Il n'y a pas d'absence du cadre logique du fait que les activités et leur programme ont été soumis et adopté par le bailleur. Ainsi le plan d'action a été bel et bien élaboré et approuvé par le bailleur et il est strictement bien suivi et jusqu'à présent nous sommes à jour.</p>
<p>Intégration du genre, de l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'intégration du genre existe bel et bien du fait que le personnel de formation comprenant les stagiaires et les formateurs est mixte. Le personnel permanent est réellement féminin pour la simple raison que, à cette époque, l'Association était féminine, mais aujourd'hui elle est mixte. <p>Le souci de l'environnement a été à notre avis tenu compte dans l'objectif le vouloir de bien être de la population.</p>
<p>Résultats du projet, portée et impact du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats sont nettement visibles et positifs car nous avons 52 lauréats sur 60 recrutés et non pas sur 120, soit 86,6 %. <p>On a 36 lauréats qui exercent la fonction de garde-malade, mais d'autres sont employés ailleurs et ce, grâce au projet et, le programme tel que arrêté est bien suivi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quant à conclure dire que l'Association utilise les lauréats nouvellement formées dans un but lucratif, cela est totalement faux. Car, ces personnes formées sont au service des malades et des personnes âgées nécessiteuses qui les sollicitent au projet. Le payement que les garde-malades reçoivent est considéré comme un encouragement symbolique pour les services qu'ils rendent et non une rémunération à but lucratif.
<p>Bénéf., groupe cible (identification, implication dans le projet, appréciation du projet et effet sur leur vie, suggestions d'amélioration)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires directes sont les stagiaires et indirectement les malade et les personnes âgées - L'impact est significatif dans la mesure où ils disposent d'une formation qui leur donne accès à un métier social et leur ouvre les horizons.
<p>Durabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les personnes formées reçoivent un certificat qui démontre qu'ils peuvent bien exercer un métier social. Néanmoins la formation dispensée au niveau du « FO.GA.MA » est du cadre non formel contrairement à l'enseignement organisé au niveau des écoles qui est à caractère formel. - Quand à l'ampleur de l'organisation, le niveau de développement déjà atteint atteste que l'Association a des assises tant à Bujumbura qu'à l'intérieur du pays et cela en une période de 3 ans seulement. Son avenir est prometteur à notre avis.

Audits externes réalisés ?	- Il n'y a pas eu de mission d'évaluation en 2005 par un audit externe en 2005, mais l'Association a régulièrement bénéficié des conseils de l'Attaché à la Coopération Belge.
Appréciation du soutien/suivi de l'ambassade (quantitatif et qualitatif, inclus les déboursments)	- Il est à souligner que le retard de versement de la 2 ^{ème} tranche n'a pas eu d'impact négatif sur la bonne du projet.
Avenir	- En plus de la création du Centre de Transit pour les personnes âgées vulnérables et sans abri, l'Association envisage de continuer à collaborer avec d'autres institutions qui peuvent accueillir ses lauréats et créer des activités génératrices de revenus qui les aideront à se prendre en charge.
Conclusion et remarques supplémentaires	<p>Pertinence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet « FO.GA.MA » est pertinent contrairement à ce que dit l'évaluation pour 4 raisons : <ol style="list-style-type: none"> 1. Il n'y a aucune autre formation de ce genre, sur toute l'étendue du pays alors que les besoins sont réels et nombreux 2. L'organisation et la structure actuelle des familles (nombre de membres, espace de vie, scolarité, travail, ...) ne permettent plus de prendre en charge correctement leurs malades et leurs personnes âgées 3. Les services rendus par nos garde-malades sont très appréciés par les bénéficiaires 4. Les gardes-malades sont très motivés. On le constate au moment du recrutement des stagiaires. - Il n'y a au Burundi aucun centre de formation professionnel pour les gardes-malade. C'est seulement l'Association « URISANZE » qui en a pris l'initiative. Et à notre avis elle mérite des encouragements <p>Efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cuisinière et le frigo sont bel et bien utilisés pendant les cours pratiques de cuisine et de nutrition. L'évaluation a eu lieu pendant la période des cours théoriques, raison pour laquelle les évaluateurs n'ont pas pu constater leur utilisation. Il faut signaler que cet équipement était prévu dans l'accord du projet pour assure la bonne marche de la formation. <p>Efficience.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les 16 lauréats qui ne sont pas utilisés comme gardes-malade ont pu trouver des emplois permanents ailleurs. <p>Durabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La structure de relais la plus sûre est l'Association « URISANZE ». - La création du Centre de transit pour les personnes âgées vulnérables sans abri ainsi que la poursuite de la collaboration avec d'autres institutions permettra à l'Association de contrer la précarité dans laquelle se trouvent les lauréats de la formation.

CONCLUSION GENERALE

Pour l'Association « URISANZE », nous pensons que l'évaluateur a été fortement influencé par l'erreur fondamentale de croire que le projet a déjà formé 52 lauréats sur 120 inscrits, alors que les 52 lauréats sont en rapport avec les 60 inscrits pour les 3 sessions de formation déjà écoulées. Les 120 stagiaires ne seront pris en compte qu'après les 6 sessions de formation prévues au Projet.

Au stade actuel, 3 sessions de formation seulement ont pris fin avec 52 lauréats sur 60 inscrits et non pas sur 120.

Une autre confusion porte sur la mission des gardes-malades par rapport à celle de l'aide infirmier. Car le garde-malade ne donne pas des soins médicaux aux malades, mais s'occupe principalement de la prise en charge psychosociale ainsi que des soins de nursing.

Tandis que l'aide-infirmier donne des soins médicaux et il travaille en étroite collaboration avec les infirmiers et médecins. C'est un employé de l'hôpital ou du centre de santé, contrairement au garde-malade qui travaille pour le compte du malade et de sa famille, notre Association s'occupant uniquement du suivi-encadrement et servant de référence.

Et ce profil du garde-malade formé par le Projet « FO.GA.MA » n'est prévu dans aucune autre organisation professionnelle existante, ni au Ministère de la Santé Publique, ni au Ministère de l'Education Nationale et de la Culture, ni au Ministère de l'Enseignement des Métiers.

Vouloir transférer la mission de garde-malade à une autre institution qui n'avait pas cet objectif, serait priver pendant longtemps les malades et les personnes âgées des services de soutien et de prise en charge alors qu'ils en ont tant besoin compte-tenu des réalités actuelles dans familles.

Il est également important de signaler que notre Association a bel et bien une planification des activités. Un plan d'action a été tracé pour toute la durée de la formation qui est de 3 ans. Et jusqu'à présent, nous sommes tout à fait à jour.

Réponse EVALUATEURS : les remarques certes pertinentes de FOGAMA n'ont pas été intégrées dans le rapport : les évaluateurs n'ont pas procédé à un audit de FOGAMA comme les remarques ci-dessus incluses semblent le suggérer ; la visite de l'ONG s'est inscrite dans le cadre de la mission d'évaluation du programme afin d'évaluer le choix des ONG locales par l'Attaché, les modes de suivi, la pertinence des actions, leur impact et durabilité éventuelle, et non pas le degré de réalisation des activités du projet.

Commentaires de l'ambassade du Rwanda (extraits)

“Het is een onbegonnen werk om de feitelijke fouten te verbeteren. Als voorbeeld wordt hier een neutraal onderdeel genomen wat als voorbeeld kan dienen voor het gehele rapport. (de originele Franse tekst is met fouten opgenomen, de opmerkingen van de ambassade over feitelijke fouten staan schuin gedrukt). Het gaat over het onderdeel mandaat, middelen en personeel van de ambassade in het algemeen. Of de consultant goed begrepen heeft wat het feitelijke mandaat is wordt hier nog in het midden gelaten. Ingevolge het erbarmelijke Frans is het soms misschien een interpretatieprobleem maar er werd echt gepoogd om te begrijpen wat bedoeld werd.

Réponse EVALUATEURS

- 1. Le rapport pays du consultant est un rapport provisoire et doit être considéré comme tel ; ce rapport a été entièrement réédité, les omissions et erreurs de langue corrigées. La version officielle du rapport est incluse dans le rapport définitif.*
- 2. Si la réalité rencontrée en cours de mission de terrain constitue effectivement la base du processus d'évaluation, son analyse conduit inévitablement à une interprétation de la réalité basée sur l'expérience et expertise de l'évaluateur ; dans ce cadre, il est tout à fait normal que les personnes de terrain vivent cette réalité de manière différente ; ce rapport ne doit pas être interprété comme une évaluation du fonctionnement de l'unité responsable à l'ambassade de la mise en oeuvre du programme puisque ce n'est pas le but poursuivi ; il n'en reste pas moins que notre analyse-pays reste tout à fait pertinente et a permis de mettre en évidence de nombreux dysfonctionnements du programme (voir recommandations).*

Mandat, moyens, personnel

- mandat évolue moins vite qu'aux autres pays (p.e. UK ; Pays Bas...le seul qui est encore derrière la Belgique est la France).

Met een beetje fantasie kan men hier veronderstellen dat het over een evolutie naar meer autonomie gaat en de auteur een waardeoordeel uitspreekt over de beperkte evolutie naar autonomie van de ambassade. Toch geeft hij in de conclusies aan dat het kader opgelegd vanuit de administratie te breed is.

- suivi sur le terrain difficile parce que seulement une voiture de service (souvent occupé).

Dit is onjuist. Er waren steeds meerdere voertuigen maar het is een feit dat door de uitbreiding van het aantal Attachés, de druk op het gebruik van de voertuigen is toegenomen. Op een bepaald moment was er inderdaad maar 1 4x4 maar wel nog een stadswagen.

- deux terrains bilatérales ont été ajoutés récemment (Santé et Dev.rur), l'ancien attaché ministre a réclamé plus de personnel et enfin l'a obtenu (2 attachés) ; le matériel n'a pas suivi (p.e. voiture..) ; comparé avec autres pays le service de coopér. Au sein de l'ambassade est mal équipé.

Het is pertinent onwaar dat gezondheid een nieuw interventiedomein is van de samenwerking in Rwanda, het is op dit moment nog steeds het grootste en ook rurale ontwikkeling is niet nieuw maar krijgt sinds 2004 wel een vernieuwde en verhoogde aandacht in het ISP. Wat een « attaché ministre » is, is waarschijnlijk een Ministre Conseiller en de vorige hoofdattaché (Jacques Gourdin) was geen Ministerraad en de versterking van de ploeg werd maar bekomen door de huidige Ministerraad, Dirk Heuts. De materiele omkadering volgde inderdaad niet en de uitspraak over de relatief slechte uitrusting zullen we maar aanvaarden als er daardoor verbetering mogelijk is.

Réponse EVALUATEURS: la notion de “attaché ministre” a été amendée

la Note stratégique est considéré comme obligatoire mais inutile, dans le contexte il vaut mieux travailler avec le PRSP ; la Note sert comme parapluie (on trouve toujours un 'link').

Niet duidelijk welke « Note Stratégique » bedoeld wordt, waarschijnlijk de Note Pays. Het is inderdaad zo dat de PRSP de laatste jaren aan belang gewonnen heeft als strategisch kader en gelukkig kunnen inderdaad alle activiteiten zowel binnen PRSP als landennota gesitueerd worden.

- personnel actuel = 4 attachés + 1 attaché adjoint + 2 support staff (secr & comptable).

De boekhouder werkt voor heel de ambassade en er waren op het moment van de missie 3 support staff aanwezig op de ambassade.

- taches du personnel : surtout bilatérale (aide au gouvern.), financement directe est limité à un attaché (à temps partiel) et un attaché adjoint (locale). *De bilaterale hulp is geen hulp aan de regering maar via de overheidsstructuren. In het geval van Rwanda is dit een belangrijk verschil. Dat er slechts één attaché zich gedeeltelijk bezighoudt met een programma van ongeveer 600.000 e/jaar is normaal gezien de totale enveloppe van de samenwerking en de taken van het bureau behelzen wel wat meer dan bilaterale samenwerking (multi, coördinatiestructuren, indirecte samenwerking, ...)*

- rotation de personnel très rapide (4 attachés-ministres en 4 ans ; autre personnel est augmentant les derniers années, bien que les effectifs extra n'ont pas renforcé le programme 'financement directe'.

Er zijn geen 4 ministerraden geweest op 4 jaar (als dat bedoeld wordt met attachés-ministres) en het is dus niet duidelijk wat hier bedoeld wordt.

- certains attaché ministres dans le passé n'ont pas montré d'intérêt au programme (conséquence : suivi arrêté, plus de pièces justificatifs ramassés mais plutôt des états de dépenses, plus de nouvelles tranches libérés, programme prenait des retards considérables).

Aangezien er geen attaché-ministres waren, kunnen ze ook niet een (des)interesse getoond hebben voor het programma. Het is onwaar dat er geen bewijsstukken

verzameld werden (alle stukken zijn in kopie getoond aan de consultant) en de vertragingen waren meestal te wijten aan de partners zelf en slechts in tweede instantie aan vertragingen van stortingen vanuit Brussel. Aangezien de dagelijkse opvolging steeds door dezelfde adjunct attaché gedaan werd (tot op heden) was er wel een zekere continuïteit. Het verschil is dat nu een ander soort opvolging opgestart werd omdat vastgesteld werd dat een gedetailleerde financiële opvolging een inhoudelijke evaluatie in de weg stond werd gekozen voor de inschakeling van externe bureaus voor opvolging. Hierover echter geen woord.

- ambassade n'est pas équipé ou staffé pour une suivi technique de projets (aussi lors de la procédure pesante pour suivi administratif. *Wat wordt hier bedoeld met « suivi technique » zeker als die in verband gebracht wordt met "suivi administratif"? De twee zijn niet hetzelfde en het is juist om de suivi administratif te verminderen ten voordele van een inhoudelijke opvolging dat gekozen werd voor een externe opvolging van de boekhouding in de projectyen die recent opgestart werden. Dit om een betere inhoudelijke opvolging te verzekeren.*

Uit de analyse van dit kleine onderdeel blijkt duidelijk dat dit rapport ver ondermaats is en de ambassade kan dan ook onmogelijk het hele rapport op deze wijze analyseren en annoteren. Dit geldt voor alle onderdelen maar deze vragen nog een grotere reflectie en omdat bepaalde onderdelen objectief geïnterpreteerd kunnen worden werd gekozen voor een neutraal onderdeel van het rapport als illustratie.”

Réponse EVALUATEURS: le rapport-pays est destiné à la DGCD et n'a pas pour but d'améliorer la mise en oeuvre du programme au Rwanda par l'ambassade ; c'est dans un cadre plus large - l'analyse des recommandations de l'évaluation - que certaines de celles-ci pourront être proposées aux diverses parties prenantes y compris les ambassades pays.

Réponse EVALUATEUR qui a effectué la mission au Rwanda:

- 1. De reactie vanuit de Belgische Ambassade te Kigali komt over als emotioneel geladen. Dit lijkt ingegeven door de kritische ondertoon die in het rapport zit ten aanzien van de wijze waarop de ambassade het programma 'directe financiering' heeft uitgewerkt. De evaluator heeft ter plaatse nochtans uitgelegd dat de evaluatie slaat op het geheel van het systeem 'directe financiering', en niet op de uitvoerders van het systeem.*
- 2. De toon van de reactie is beledigend voor de evaluator als persoon, en de evaluator protesteert dan ook krachtig tegen de inleidende uitspraken.*
- 3. Deze reactie staat in schrill contrast met de reactie tijdens de restitutiemeeting op 16.12.2005 op de ambassade na de veldbezoeken van de evaluator. Ter dien gelegenheid was de reactie geïnteresseerd en positief.*
- 3. Enkele punten van kritieken slaan op het incorrecte gebruik van het Frans, en op bepaalde terminologie-aangelegenheden ("attaché'...' Ministre-Conseiller'..). De bedoeling was/is dat de door de Nederlandstalige evaluator geproduceerde documenten qua kwaliteit van het Frans worden nagelezen door de collega's van Groupe One (Franstalig), maar dit is slechts oppervlakkig gebeurd bij dit rapport, onder meer als gevolg van het verzoek van het Comité de Pilotage om het rapport dringend naar Kigali te versturen. Het betrof dan ook een voorlopige versie van het rapport.*

4. *De ambassade van Kigali alludeert op de mogelijke verspreiding van dit rapport. Bij ons weten is dit rapport enkel voor intern gebruik bestemd.*
5. *De passages waarnaar in de reactie uit Kigali verwezen wordt komen uit het hoofdstuk '3.1.1. Eléments d'interviews etc.'. Alles wat daarin staat is letterlijk gezegd tijdens interviews met de heer Brems en Mevrouw Bellancila Nyinawankusi. Een aantal nuanceringen of specificaties die nu in de reactie geopperd worden zouden niet nodig geweest zijn als deze personen in hun antwoorden meer genuanceerd waren geweest. Als evaluator is men nu eenmaal afhankelijk van op deze manier verstrekte informatie.*
6. *Nochtans voegen de reacties op deze passages niets toe, noch laten zij een ander licht werpen op de vaststellingen en conclusies zoals deze beschreven zijn in hoofdstuk 2 (Constatations principales) van het rapport. Voor de evaluatie van het systeem 'directe financiering' is strikt genomen enkel dat hoofdstuk van tel. De 'restitution à chaud' op de ambassade op 16.12 was een pre-ambule van dit hoofdstuk 2 en heeft toen bij de aanwezige ambassadeleden geen fundamentele reacties ontlokt.*
7. *Derhalve werden aan de tekst waarnaar gealludeerd werd (en die niet de besluiten maar de directe neerslag van interviews weergeeft) geen veranderingen aangebracht. Het staat de Belgische Ambassade te Kigali uiteraard vrij om over de inhoud van het rapport van mening te verschillen met de auteur.*