

Mission Congo Kinshasa– Rapport d'évaluation

*Evaluation du renforcement de capacités au sein des relations de partenariat
entre les ONG belges et leur(s) partenaire(s) dans le sud*

Geert Phlix
Corina Dhaene
Georges Mata Tshionza / Camille Lubuma Nkura
Anicet Mayira

Tables des matières

Liste des acronymes	5
1 Introduction	7
2 Brève description du contexte politique et social national	9
3 Évaluation du Programme Lèpre et Tuberculose (Action Damien)	14
4. Évaluation du partenaire RECIC (11.11.11)	25
5. Évaluation du partenaire JEEP (ADG)	37
6. Évaluation du partenaire MOCC (WSM)	45
7. Evaluation de Mbongwana (TRIAS)	57
8 Conclusions	67
Annexes	71

Liste des acronymes

ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
AD	Action Damien
ADG	Aide au Développement Gembloux
AFC	Action Féminine Chrétienne
AT	Assistent Technique
CDQ	Contrôle de Qualité
CIE	Commission Indépendante Electorale
CONAT	Coordination Nationale
COOPECMAKIN	Coopérative des Maraîchers de Kinshasa
CPLT	Coordination Provinciale Lèpre et Tuberculose
CRONG	Conseil national des Organisations non Gouvernementales de Développement du Congo
CSC	Confédération Syndicale du Congo
DEL	Développement Economique Local
DGCD	Direction Générale pour la Coopération au Développement
DSCR	Document Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
EURAC	Réseau européen pour l'Afrique Centrale
FAO	Food and Agriculture Organisation
FOCOM	Fédération des œuvres Coopératives du MOCC
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
HUP	Projet d'Horticulture urbaine et périurbaine
IMF	Institutions des Micro Finances
ITIE	l'Initiative de Transparence dans l'Industrie Extractive
JEEP	Jardins et Elevages de Parcelle
JOCC	Jeunesse Ouvrière Chrétienne du Congo
MARP	Méthode d'Analyse Rapide et de Planification Participative
MIP	Médecin Inspecteur de la Province
MOCC	Mouvement Ouvrier Chrétien du Congo
MoU	Memorandum of Understanding
NAPO	Noyau d'Action pour la Participation Populaire
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OSC	organisations de la société civile

PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNEL	Programme national d'élimination de la lèpre
PNT	Programme national de lutte contre la tuberculose
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RAUKIN	Réseau pour l'Agriculture Urbaine à Kinshasa
RC	Renforcement des Capacités
RECIC-KIN	Le Réseau d'Education Civique au Congo
SRSS	Stratégie de Renforcement des systèmes de la Santé
TEP	Tribunaux d'Expression Populaire
UMUSAC	Union des Mutuelles de Santé du Congo
WSM	Wereldsolidariteit / Solidarité Mondiale

1 Introduction

La mission à Kinshasa et Kisangani, réalisée dans le cadre de l'évaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement des capacités, s'est déroulée du 8 au 17 septembre 2009. L'objectif de cette mission était d'évaluer le partenariat entre les ONG belges et les acteurs congolais, ainsi que le rôle éventuel du renforcement des capacités dans le partenariat.

La méthodologie et l'approche adoptées pour cette évaluation ont été développées par HIVA et ACE Europe, les deux bureaux qui coordonnent l'ensemble des 7 missions de terrain ; elles sont décrites dans le rapport méthodologique. Les équipes d'évaluation ont visité les partenaires pendant trois jours :

- jour 1 focalisé sur le partenariat – Les visites commençaient généralement par une rencontre avec le directeur et le staff de l'organisation partenaire, en vue de présenter la structure, le fonctionnement de leur organisation et le partenariat avec l'ONG belge. Une appréciation des relations entre les partenaires était également planifiée;
- jour 2 focalisé sur les capacités de l'organisation – L'équipe d'évaluation rencontrait à nouveau le même staff et d'autres membres de l'organisation (conseil d'administration, animateurs ou acteurs de terrain, organes de contrôle) le second jour afin de prendre part à un atelier participatif qui a permis de parcourir l'histoire de l'organisation plus en détail (ligne du temps), d'identifier les périodes charnières ainsi que les éléments et changements significatifs dans l'évolution de l'organisation avant de discuter des facteurs internes et externes qui ont eu une influence sur cette évolution ;
- jour 3 focalisé sur les outputs et outcomes de l'organisation – Le temps restant était alors consacré à la rencontre des bénéficiaires (finaux) et des parties prenantes du partenaire évalué afin de porter un regard extérieur sur l'évolution et le renforcement de l'organisation et d'obtenir des données par rapport aux outputs et outcomes de son programme. La méthodologie du « changement le plus significatif » a été présentée à trois organisations¹ avant le départ de la mission d'évaluation. Cette méthodologie devait permettre de collecter des données par rapport aux changements dans la vie des bénéficiaires grâce à leur participation au programme des partenaires.
Une telle approche s'avérait nécessaire dans la mesure où les données relatives aux bénéficiaires sont souvent absentes des rapports narratifs ou des rapports d'évaluation précédents ;
- tous les partenaires ont participé à la réunion de restitution à Kinshasa à la fin de la mission.

La mission d'évaluation s'est déroulée comme planifié. La participation de toutes les organisations a été importante. Les organisations ont apprécié l'atelier participatif qui était en fait un exercice d'autoévaluation. Pour l'analyse du programme d'Action Damien, l'équipe des évaluateurs a dû se déplacer vers Kisangani parce qu'il n'y a pas de programme d'Action Damien financé par la DGCD à Kinshasa.

1 Cette méthodologie a uniquement concerné les organisations qui avaient des agents sur le terrain en mesure de collecter des données chez les bénéficiaires. La méthodologie a été appliquée par RECIC et Mbongwana.

La méthodologie du changement le plus significatif a été utilisée par deux organisations, Mbongwana et RECIC, et a généré des informations pertinentes par rapport aux changements dans la vie de leurs bénéficiaires. JEEP n'a pas pu appliquer cette méthodologie parce que, actuellement, l'organisation n'a plus de fonds, les agents de terrain ne travaillent qu'un jour par semaine et par conséquent, il y a peu d'activités dans leur zone d'intervention.

L'étude des programmes d'Action Damien (AD) nécessitait une visite au niveau provincial. En concertation avec AD, la province de Kisangani a été choisie et pour ne pas allonger la durée de la mission, ACE Europe/HIVA ont décidé de travailler en deux équipes. Une équipe de deux évaluateurs a visité Action Damien et RECIC. L'autre équipe de deux évaluateurs a visité JEEP, MOCC et Mbongwana. Dans la première équipe, le consultant local est tombé malade (après la visite à Kisangani) et a été remplacé par son collègue qui avait été impliqué dans la préparation de la mission et connaissait donc le sujet.

Nous avons reçu un accueil chaleureux de la part de tous les partenaires qui ont manifesté un intérêt constant vis-à-vis de la démarche d'évaluation et qui ont facilité les prises de contact. Nous tenons à remercier tous les partenaires pour leurs efforts et leur volonté de s'engager dans le processus de réflexion.

2 Brève description du contexte politique et social national²

2.1 Contexte général

La République Démocratique du Congo (RDC) où s'est déroulée cette évaluation a connu, depuis la sortie du colonialisme dans les années 60, des conflits importants qui prennent leurs sources dans un ensemble d'événements complexes et interdépendants. Parmi ceux-ci, on peut notamment citer : une sortie précipitée du colonialisme qui a largement déstabilisé la culture et les structures locales ; des rivalités ethniques exacerbées par une pauvreté généralisée ; des régimes autoritaires incapables de fournir les services essentiels aux populations ni de faire régner la sécurité sur leur territoire ; des mouvements importants d'exode et de déportation des populations ; une volonté de contrôle des ressources naturelles par différents groupes politico-militaires ; une pression foncière dans les régions densément peuplées et en particulier des antagonismes entre modes de production pastoral et agricole ; ...

C'est dans ce contexte qu'a débuté la première guerre du Congo (1996-1997) qui a vu le mouvement de l'Alliance des Forces Démocratiques de Libération (AFDL) de Laurent Désiré Kabila entamer sa rébellion contre Mobutu. Kabila père a bénéficié pour ce faire du soutien de l'Ouganda, du Rwanda et de l'Angola qui voyaient là une opportunité de se débarrasser du dictateur zaïrois avec lequel ils avaient connu plusieurs affrontements par le passé, mais aussi de remplir le vide politico-économique induit par la déliquescence du régime autoritaire de Mobutu qui avait dominé le Congo durant plus de trente ans. Après avoir pris progressivement le contrôle de tout le territoire congolais en partant de l'Est, Laurent Désiré Kabila est entré dans Kinshasa et s'est autoproclamé président de la nouvelle République Démocratique du Congo le 17 mai 1997.

Assez rapidement après son accession au pouvoir, le nouveau président a fait preuve d'indépendance vis-à-vis de ses alliés de l'Est (Rwanda, Ouganda). C'est de ces divergences qu'est née la deuxième guerre du Congo (1998-2002). Celle-ci est qualifiée par certains analystes de « première guerre continentale africaine » car, plus que durant la première guerre, un grand nombre d'États y sont directement impliqués.³ On estime à 5,4 millions le nombre de personnes décédées entre 1998 et 2004 – les plus lourdes pertes en vies humaines depuis la 2^e guerre mondiale,⁴ principalement dues à des maladies liées à la guerre et la malnutrition. Durant ce conflit, en janvier 2001, le président Laurent Désiré Kabila est assassiné et remplacé par son fils Joseph Kabila.

Au niveau interne, la RD Congo connaît alors un éclatement de mouvements rebelles et la multiplication de chefs de guerre qui agissent avec l'appui plus ou moins rapproché

2 Pour la description du contexte, les consultants locaux ont rédigé un texte bref qui peut servir pour les deux rapports de mission (Kinshasa/Kisangani et les deux Kivu).

3 Du côté de la rébellion : Ouganda, Rwanda et Burundi. Du côté de Kinshasa : Angola, Zimbabwe, Namibie et Tchad.

4 IRC, <http://www.theirc.org/>.

d'alliés extérieurs.⁵ Les conflits ont été particulièrement violents dans les provinces de l'Est, notamment sur fond de contrôle des ressources naturelles⁶ et de conflits ethniques. Cette région a connu alors, les pires formes de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité (tortures, enrôlement d'enfants soldats, viols et violences sexuelles à l'encontre des femmes et des enfants, ...).⁷

Fin 2002, le Rwanda et l'Ouganda proclament leur retrait complet de la RDC, bien que des éléments armés de ces deux pays voisins continuent à agir de manière continue ou sporadique sur le territoire congolais. En décembre 2002, tous les belligérants congolais et les groupes politiques signent un accord de paix à Sun City, en Afrique du Sud. L'accord débouche sur un gouvernement de transition en juin 2003, dans le cadre duquel le président Joseph Kabila partage le pouvoir avec quatre vice-présidents issus notamment des rébellions.

Dans un premier temps, les accords de Lusaka et le dialogue inter congolais qui a conduit à la signature de ces accords de 2002 n'ont pas réussi à mettre fin à la spirale de violence dans l'Est, qui a fait apparaître de nouveaux chefs de guerre locaux qui, prétextant de la défense de leurs communautés, sont essentiellement demandeurs de gratifications politico-militaires. Les exactions perpétrées alors par les mouvements rebelles et les chefs de guerre sont d'autant plus atroces que souvent, elles ne sont plus guidées par une quelconque idéologie mais par une pure entreprise de prédation et/ou de maintien d'un contrôle sur le territoire et sur les ressources naturelles, parfois attisée par de la haine ethnique.

Progressivement cependant, les accords de paix de Sun City ont permis de faire respecter partiellement le cessez-le-feu et de concrétiser la résolution 1279. Dès mars 2003, la Mission d'observation des Nations unies en RDC (MONUC) déploie enfin un premier contingent en Ituri. Fin 2003, ses effectifs sont renforcés, étendus progressivement à l'ensemble de l'Est du Congo et ont pour tâche principale le désarmement (volontaire) des ex-FAR et des miliciens Interahamwe rwandais présents en RDC. Mais cette situation reste plus complexe dans les deux provinces du Kivu où malgré l'évolution permanente de son mandat,⁸ la MONUC ne parvient que difficilement à remplir sa mission de désarmement et de réforme du secteur de la sécurité. Le Rwanda prendra régulièrement prétexte de cette incapacité à contrôler les ex-FAR et Interahamwe, désormais regroupés et dilués au sein du mouvement des Forces Démocratiques de Libération du Rwanda (FDLR), pour intervenir de manière directe ou indirecte (avec le concours d'officiers congolais mutins d'origine tutsie comme le colonel Jules Mutebusi ou le général Laurent Nkundabatware) sur le territoire congolais, notamment dans les régions où les partenaires évalués sont actifs.

5 Parmi les principaux mouvements actifs dans l'Est citons : le RCD-Goma, soutenu par le Rwanda ; le RCD-Mouvement de Libération (RCD-ML) soutenu par l'Ouganda ; le Mouvement de Libération du Congo (MLC) de J.-P. Bemba ; l'Union Patriotique des Congolais (UPC) de Thomas Lubanga ; etc.

6 Plusieurs initiatives ont été lancées pour rendre plus transparente la gestion de ces ressources naturelles. Citons le rapport de la commission parlementaire présidée par Christophe LUTUNDULA, relatif aux enquêtes sur les contrats miniers et autres contrats d'affaires signés par les mouvements rebelles et le gouvernement de 1996 à 2003. Citons aussi le Rapport intermédiaire sur l'exploitation illégale des ressources naturelles et autres richesses de la RDC, rédigé par le Groupe d'experts mandaté par le Conseil de sécurité, mai 2002. Citons enfin l'Initiative de Transparence des Industries Extractives (<http://eitransparency.org/DR Congo>).

7 Si dans le passé, ces exactions étaient massives et systématiques, la situation actuelle n'est pas encore totalement apaisée. Malgré une très nette stabilisation de la situation sécuritaire dans l'Est du Congo, de tels crimes de guerre sont encore actuellement le fait de groupes armés plus isolés.

8 Pamphile SEBAHARA : « MONUC : les défis d'une mission de maintien de la paix », GRIP, Note d'Analyse, Août 2005, Bruxelles.

Un nouvel espoir de sortie de conflit a toutefois pris forme lors de la Conférence sur la paix dans les provinces du Kivu (janvier 2008 à Goma) qui a débouché sur la signature d'un Acte d'engagement par les groupes armés pour une cessation immédiate des hostilités. Cet acte d'engagement s'est concrétisé par un programme national de sécurisation, pacification, stabilisation et reconstruction du Nord-Kivu et Sud-Kivu, dénommé Programme Amani. Par ailleurs, au mois de mai 2009, une opération conjointe FARDC-MONUC (dénommée « Kimya II ») a été lancée pour poursuivre les FDLR au Sud et Nord-Kivu. Suite à ces dernières opérations militaires, les zones d'insécurité sont limitées aujourd'hui à quelques poches isolées.

C'est dans ce contexte certes fragile, mais dans deux provinces où la dynamique de la société civile est particulièrement forte, qu'interviennent les organisations congolaises qui ont été évaluées.

2.2 Situation des ONG et de la société civile en RDC

En République Démocratique du Congo, les dispositions régissant la liberté associative sont contenues dans la Constitution du 18 février 2006, plus précisément dans son Titre II relatif aux Droits humains, aux libertés fondamentales et aux devoirs du citoyen et de l'État.

Par ailleurs, la promulgation du décret-loi n° 195 du 29 janvier 1999 portant réglementation des associations sans but lucratif et des établissements d'utilité publique a suscité un foisonnement d'organisations de la société civile (OSC) à travers le pays. À titre d'illustration, le nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) effectivement recensées est passé de 450 en 1990 à 1 322 en 1996 et plus de 5 000 actuellement.

La société civile congolaise est donc aujourd'hui une réalité vivante. Elle est dynamique, plurielle et pluridisciplinaire.

Elle est dynamique, car en perpétuelle transformation. Face à l'absence de l'État, la société civile a assumé un rôle palliatif et comble les vides successifs au plan politique, sécuritaire, économique et social.

Elle est plurielle et regroupe une multitude d'organisations dont il est difficile de fixer avec exactitude les limites. Au moment de la conférence nationale souveraine, la société civile a compté jusqu'à 16 composantes, allant des sociétés savantes aux groupements paysans, en passant par les organisations non gouvernementales, les organisations patronales ou professionnelles sans oublier les Eglises, incontournables en RDC.

Elle est enfin pluridisciplinaire car elle intervient dans une grande variété de secteurs : économique, social, culturel, environnemental, technologique, ... Elle est créatrice d'innovations et de solutions qui permettent d'atténuer partiellement les effets de la crise vécue par la population.

Ainsi, durant l'histoire récente particulièrement troublée de la RDC, l'implication de la société civile dans la stabilisation et la reconstruction du pays a été constante et significative.

Les OSC congolaises, particulièrement les Eglises, ont joué un rôle important dans le rapprochement des différents belligérants et au cours des différentes négociations politiques pour la cessation des hostilités et la réunification du pays.

Au-delà de leurs missions traditionnelles, notamment celle de lobbying et de plaider pour la paix et la démocratie, les associations de la société civile ont été fortement impliquées dans le processus de transition politique du pays : elles étaient formellement intégrées dans les institutions de la Transition (Commission électorale, Haute autorité de médias, ...) ; elles ont été associées à l'élaboration de textes légaux (la constitution, ...) ; elles ont participé à la gestion du processus électoral ; des représentants des OSC ont assumé des mandats et des fonctions politiques au sein des institutions publiques nouvellement créées.

Après la mise en place des institutions démocratiques issues des élections, les acteurs non étatiques qui ne se sont pas dilués dans des partis politiques ont repris leur rôle traditionnel d'accompagnement des populations pour la recherche de leur bien-être et la défense de leurs droits. C'est ainsi que la société civile congolaise s'est impliquée dans les principales activités de reconstruction : analyse participative pour l'élaboration du Document Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (DSCR) ; révision des contrats miniers et mise en place de l'initiative de transparence dans l'industrie extractive (ITIE) ; appui aux élus nationaux et provinciaux, notamment en matière d'analyse de certains projets de loi et analyse des projets de budgets, ...

Les ONG ont également pris le relais de l'État afin de combler partiellement ses carences et fournir des services de base essentiels à la population (eau, infrastructures de base, éducation, santé, ...). Les ONG jouissent sur ce plan d'une légitimité et d'une popularité incontestables. Ainsi, l'ampleur des activités économiques dites informelles est le résultat du dynamisme de la société globale congolaise souvent soutenue par les OSC. Le secteur informel a pris une telle ampleur que l'État renaissant doit en tenir compte : le code des PME (Petites et Moyennes Entreprises), qui vient d'être adopté par le parlement, tend à doter ces activités d'un cadre juridique.

Aujourd'hui, la société civile congolaise est à la croisée des chemins. Après avoir évolué dans un pays caractérisé par une absence d'État, la société civile doit s'organiser aujourd'hui dans un environnement où l'État reprend progressivement un certain nombre de prérogatives. La société civile subit donc différentes tensions : l'instrumentalisation des OSC par les autorités publiques qui favorise les démarches opportunistes et les conflits internes de leadership ; la poursuite de l'intimidation et de la restriction de liberté des OSC ; les divergences de stratégie interne entre coopération avec l'autorité publique et maintien d'une attitude de revendication et d'autonomie ; la nécessité de professionnalisation et de meilleure gouvernance des OSC ; ...

Au niveau plus particulier des organisations non gouvernementales, la composante majeure de la société civile, quatre réseaux se disputent aujourd'hui l'hégémonie : le conseil national des ONG de développement (CNONGD) avec des représentations au niveau de 11 provinces, les Conseils Régionaux des ONG de développement (CRONGD), la fédération des ONG laïques à vocation économique (FOLECO) et les réseaux des ONG des Droits de l'Homme. Ce sont aujourd'hui quatre tendances et quatre directions qui cohabitent sans grande coordination ni initiative concrète de synergie entre elles.

Divisée et écartelée par son souci d'appartenir à toutes les tendances (beaucoup d'organisations sont affiliées à plusieurs de ces réseaux), la société civile perd en efficacité. Elle est quelque peu affaiblie dans le rôle majeur qu'elle doit continuer d'assumer, à savoir la concertation, le lobbying et la négociation avec les autres pôles de la société congolaise que sont les autorités publiques et le monde économique. Elle doit, si elle veut être efficace, redéfinir, ou mieux réinventer, ses stratégies de concertation, de représentation et de développement.

2.3 Statut des ONG évaluées

Les ONGD évaluées en RDC peuvent se classer en trois catégories :

- les ONG membres des réseaux nationaux ou provinciaux ;
- les ONG membres des réseaux locaux ;
- les ONG indépendantes.

2.3.1 Les ONG membres des réseaux nationaux

Parmi les ONG évaluées, nombreuses sont celles qui sont membres actifs de réseaux nationaux. C'est le cas du Réseau d'Éducation Civique au Congo (RECIC), aujourd'hui membre du conseil d'administration du CRONGD Kinshasa et de Jardins et Élevages de Parcelle (JEEP), membre du CRONGD Kinshasa et promoteur du réseau thématique « Agriculture urbaine » où l'ONG MBONGWANA/SOYAPRO est membre actif. D'autres ONG comme le Comité Anti Bwaki (CAB), Solidarité Paysanne, le Bureau Diocésain de Développement (BDD) et le Syndicat pour la Défense des Intérêts des Paysans (SYDIP) sont membres fondateurs de CRONGD provinciaux et par voie de conséquence, du CNONGD au plan national.

2.3.2 Les ONG membres des réseaux locaux

Par ailleurs, la plupart de ces ONG sont également membres de réseaux locaux dont elles assurent le leadership et renforcent la dynamisation. Il s'agit par exemple du SYDIP et du BDD Butembo qui sont membres de « Watu Imara kwa Maendeleo Katika Amani » (WIMA), réseau local à Butembo. On peut aussi citer la Plate-forme Eau potable, Hygiène et Assainissement du Sud-Kivu (PEHA) et le Réseau Eau potable, Hygiène et Assainissement du Nord-Kivu (REHA), deux réseaux locaux à Bukavu et Goma qui regroupent des ONG telles que le CAB, Solidarité Paysanne, ... Ces organisations sont significatives et influentes au sein de ces réseaux locaux.

2.3.3 Les ONG indépendantes

D'autres ONG enfin ne sont pas membres des réseaux nationaux ou locaux en raison de leurs identités particulières. Certaines sont des « représentants » d'ONG belges comme le Centre scientifique et Médical de l'Université libre de Bruxelles pour l'Afrique Centrale (CEMUBAC) ou les Amis du Père Damien ; d'autres se qualifient de structure plus large qu'une ONGD ; c'est le cas du Mouvement Ouvrier Chrétien Congolais (MOCC) qui se considère davantage comme un mouvement social.

3 Évaluation du Programme Lèpre et Tuberculose (Action Damien)

Action Damien (AD) a un partenariat avec l'État de la RD Congo (ministère de la Santé) et les services de l'État au niveau central (Programme national de lutte contre la tuberculose, PNT, et Programme national d'élimination de la lèpre, PNEL). Ces deux programmes sont exécutés par Action Damien au niveau national par une coordination nationale (CONAT) et au niveau provincial : AD travaille à travers 14 Coordinations Provinciales pour la Lèpre et la Tuberculose (CPLT), dont 7 financées par la DGCD. Ces CPLT sont des services déconcentrés de l'État. Le travail d'AD, à travers sa Coordination Nationale (CONAT), est axé sur la politique de la santé publique en RDC, qui est fortement influencée par l'OMS. Dans un premier temps, Action Damien assure l'opérationnalisation de cette politique dans les domaines de la lèpre et de la tuberculose (la détection des maladies et leur prise en charge à travers une approche intégrée) au niveau provincial. Pour cette raison, la plupart des moyens financiers du programme d'AD sont mis à la disposition des CPLT.⁹

Au niveau national, AD fait partie du Forum des Partenaires pour la Lutte contre le Lèpre et la Tuberculose à Kinshasa qui regroupe les PNEL et PNT ainsi que différentes ONG internationales qui exécutent les deux programmes dans les 24 provinces en RD Congo. Ce forum est un canal d'échange d'informations et sert également depuis peu à produire une réflexion de nature plus stratégique.¹⁰

9 Kisangani a connu une période de guerre qui a rendu le travail sur le terrain presque impossible entre 1998 et 2003. Le fait qu'Action Damien a poursuivi son appui financier pendant ces années explique largement la bienveillance vis-à-vis de l'ONG. L'équipe d'évaluation a visité une CPLT (Kisangani, Province Orientale) et le programme PNEL. L'équipe a investi beaucoup de temps pour l'évaluation de la CPLT parce que le travail/appui de la CONAT se situe surtout à ce niveau-là et le budget de la CPLT Kisangani est un des plus importants. La province de Kisangani est très vaste et il reste certaines zones de santé qui sont jusqu'à ce jour peu encadrées et supervisées.

10 Le forum fonctionne comme un regroupement des acteurs de l'État et des ONG pour prendre des décisions en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique centrale et des directives de l'État (comment mieux organiser et coordonner, et comment identifier les besoins des équipes provinciales?). Par exemple actuellement, les partenaires discutent de leurs préoccupations en ce qui concerne la nouvelle stratégie SRSS (Stratégie de Renforcement des Systèmes de la Santé).

Partenariat	Action Damien	Ministère de la Santé, programmes nationaux de lutte contre la tuberculose et la lèpre	
Région et pays	RD Congo	Contexte	Urbaine et rurale
Type de partenaire	Les programmes nationaux et plus en particulier leur représentation au niveau provincial (les coordinations provinciales Lèpre et Tuberculose ou CPLT)	Employés	148 (2008) ¹¹
Secteur	Santé		
Groupe cible	La population et les malades (tuberculeux et lépreux en particulier)		
Autres donateurs	The Leprosy Mission (TLM), USAID, Agence Française pour le Développement, Union Baptiste Suédoise, Organisation Mondiale de la Santé, le Fonds Mondial, ALM (American Lepra Mission) et TLMI (ONG anglaise) ¹²		
Durée	Depuis 1964 (sur fonds propres dans les années '90 – années de rupture de la coopération belgo-congolaise) ¹³	Financement/année	€524.876 (en 1998) et 2.033.545 (en 2008) – au niveau du programme
% RC dans le budget	Non précisé Les formations (des CPLT et du personnel du terrain) sont comprises dans le poste budgétaire « fonctionnement ». Il y a un budget séparé pour les investissements	% dans le budget du partenaire ¹⁴	<u>Lèpre:</u> 1998 -2001 : pas de données 2003-2007: de 11% à 25% entre 2005 et 2007 2008: 48% <u>TBC:</u> 1998 -2001: de 79% à 86% à 57% (de 2000 à 2002) 2003-2007: de 44% à 66% en 2005 et 37% en 2007 2008: 34%
Objectif de RC	Opérationnalisation (et intégration) des grandes orientations de la politique du gouvernement central dans le domaine de la santé, plus en particulier les programmes nationaux de la lèpre et de la tuberculose (les Plans de développement de programme), surtout au niveau provincial et au niveau des zones de santé, ciblés sur la détection et la prise en charge des maladies/malades.		

11 Nous avons pris en compte le nombre total du personnel rémunéré dans les 7 CPLT qui sont appuyées par Action Damien avec les fonds de la DGCD. Le nombre a évolué de 106 en 2004 à 148 en 2008.

12 En principe, Action Damien prend en charge 14 CPLT (dans les provinces de Kinshasa, Équateur, Katanga, Province Orientale et Nord-Kivu, dont 7 avec le financement de la DGCD); il existe un accord avec le PNEL et le PNT pour que d'autres bailleurs prennent les autres provinces du pays pour leur compte.

13 Cette rupture était une conséquence d'une décision du gouvernement Congolais de ne plus travailler avec des cadres et docteurs de la Belgique/de l'occident. Après quelques années la politique a changé de nouveau.

14 L'Action Damien n'a pas pu faire un tableau tel que demandé par les évaluateurs pour l'ensemble des 7 CPLT financées par la DGCD, pour la période 1998-2008. Le pourcentage représente le pourcentage de l'apport global d'AD dans le budget congolais (nous communiquer par le CONAT) pour la lutte contre le lèpre et la tuberculose : les chiffres sont provisoires parce qu'il n'existe pas vraiment des statistiques sur le budget des deux programmes congolais.

<p><i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Route 1 : À travers l'équipe de la Coordination Nationale (CONAT) et au niveau provincial : formations et supervision organisées et offertes par les trois médecins superviseurs ; formations et supervision concernant la gestion financière et logistique organisées et offertes par les collaborateurs de la CONAT.¹⁵ Au niveau des programmes nationaux, il y a eu récemment un appui sous forme d'avis pour la gestion des programmes (en vue d'une préparation du PNT pour obtenir des fonds du PNUD) ; 2. Route 3 : implication du PNEL et du PNT dans un forum/réseau de partenaires (initiative prise par AD notamment) et participation des membres de la CPLT (médecins coordinateurs) à des conférences internationales ; 3. Route 4 : par exemple un échange entre des chirurgiens d'autres membres de l'organisation (conseil d'administration, animateurs ou acteurs de terrain, organes de contrôle) de la RD Congo et de l'Inde sur des sujets de chirurgie et de kinésithérapie.
<p><i>Activités en lien avec le renforcement de capacités</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investissements : réhabilitation des immeubles, équipement de laboratoires et de centres de santé ; 2. Visites de supervision : minimum 1 semaine, souvent dix jours, les médecins superviseurs visitent chaque CPLT 1 x an, les rencontres avec le responsable financier (ou ses collaborateurs) et le responsable pour la logistique se font régulièrement et sur la base d'un plan de supervision ; 3. Voyages d'échange entre les coordinations (CPLT), par exemple la visite du médecin superviseur et les 2 infirmiers superviseurs de Kisangani au Katanga pour étudier les expériences dans l'intégration des programmes lèpre et tuberculose ; 4. Formation en groupe à Kinshasa (organisée par la CONAT) pour les médecins, les logisticiens, les comptables : formations de formateurs (au niveau provincial) ; 5. Participation des médecins coordinateurs des CPLT aux conférences internationales ; 6. Participation à des formations spécialisées (par exemple le coordinateur de la CPLT a été en mission au Bénin) ; 7. Exercices de planification : au niveau des zones de santé, de la CPLT et au niveau de Kinshasa.

¹⁵ Les programmes PNEL et PNT organisent également des formations pour les CPLT, mais pas sur les fonds d'Action Damien.

3.1 Question d'évaluation 3 - Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement de capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

3.1.1 La politique des ONG du Nord se base sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

Aucun processus d'identification n'a été nécessaire puisqu'en 1988, AD avait décidé qu'il fallait travailler avec les structures du pays plus ou moins en place, ce qui était un choix pertinent vu le contexte de décentralisation dans le pays. Le partenaire officiel est ainsi le ministère de la Santé. Au niveau opérationnel, AD travaille en partenariat avec deux programmes nationaux : le Programme national de lutte contre la tuberculose (PNT) et le Programme national d'élimination de la lèpre (PNEL). Au niveau provincial (niveau d'exécution) les deux programmes sont intégrés et leur mise en œuvre est assurée par des CPLT (et leurs fonctionnaires) : les 14 CPLT des provinces Équateur, Kinshasa, Province Orientale et Nord-Kivu sont appuyées par Action Damien, dont 7 avec un cofinancement de la DGCD.

Action Damien se considère comme un partenaire pour la mise en œuvre et le suivi au niveau provincial appuyant les agents de l'État à travers des formations, des investissements et des outils de travail. Le choix des provinces et des CPLT à appuyer se fonde sur l'expérience d'AD. (Depuis 1960, surtout à Kisangani, les « belges » (amis du père Damien, médecins volontaires) sont bien représentés et très visibles.)

3.1.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud

AD apporte une contribution importante en moyens mis à disposition pour la formation des agents de santé et l'équipement des structures de santé, surtout au niveau des CPLT. Elle accorde beaucoup moins d'attention au niveau national ou au « système de santé » en RD Congo : il n'y a pas d'analyse du fonctionnement du ministère de la Santé ni de sa gestion des deux programmes, ni d'analyse des relations entre le centre et les provinces, ni des relations intra provinciales en ce qui concerne le fonctionnement des services de l'État et des fonctionnaires dans l'accomplissement de leur mission.

Au niveau provincial, l'encadrement et l'appui d'AD à travers la CONAT sont surtout axés sur l'exécution du programme (ainsi que sur l'application de la politique centrale et ses directives). Les investissements, les formations et les informations et avis (à travers des visites de supervision) sont perçus comme des éléments qui renforcent les CPLT. En général, les mots « appui institutionnel » sont utilisés pour décrire cette aide. Le travail se base sur une analyse des contraintes à l'exécution des deux programmes qui se fait chaque année de façon informelle (pendant les réunions annuelles à Kinshasa). Cependant, au niveau des CPLT, une analyse systématique des capacités présentes (au-delà des capacités des individus) fait défaut. Ce vide n'est pas vraiment perçu comme un problème par les personnes concernées, puisque (i) chaque année, les CPLT peuvent élaborer un budget en fonction de leurs besoins en moyens (investissements, équipements) et en formations pour exécuter le programme et pour atteindre leurs objectifs, et (ii) au niveau individuel, AD assure que le personnel de la CPLT et autres agents de santé sont au courant des aspects spécifiques des deux maladies à travers des formations. Par exemple, dans le cadre des recrutements, les personnes nouvellement mobilisées reçoivent des formations d'introduction à la thématique de la lèpre et/ou à la tuberculose et/ou à la gestion des équipements dans les laboratoires (en province ou ailleurs).

Selon les concernés, l'appui d'AD est comparable à celui des autres bailleurs de fonds qui ont pris en charge les autres provinces en RD Congo, bien que selon le coordinateur de la CPLT Kisangani, le Médecin Inspecteur de la Province (MIP) et le PNEL, ces bailleurs sont beaucoup moins réguliers dans leur appui (financier) : AD est synonyme de financements stables qui ne connaissent pas trop de fluctuations (même pendant les périodes de guerre).

À première vue, les interventions de l'ONG sont fort appréciées au niveau provincial : « *le cadre administratif congolais est là, mais on n'a pas les moyens pour exécuter toutes nos tâches et pour traiter les malades. Grâce à Action Damien, nous pouvons assumer nos responsabilités* » (coordinateur de la CPLT Kisangani). Le coordinateur de la CPLT Kisangani apprécie le fait que la CONAT travaille avec des médecins spécialisés (des techniciens) qui connaissent bien le terrain. Le logisticien a beaucoup apprécié le passage du coopérant logistique en 2007 et le comptable affirme que le coopérant responsable des finances l'a beaucoup aidé.

En bref, AD travaille dans son programme sur 3 routes :

- route 1 (de l'ONG du Nord au partenaire dans le Sud) : à travers l'équipe de la Coordination Nationale (CONAT) et au niveau provincial sont organisées et offertes (i) des formations et supervision par les trois médecins superviseurs ; (ii) des formations et une supervision concernant la gestion financière et logistique par les collaborateurs de la CONAT.¹⁶ Au niveau des programmes nationaux, il y a eu récemment un appui sous forme d'avis pour la gestion des programmes (en vue d'une préparation du PNT pour obtenir des fonds du PNUD) ;
- route 3 (réseaux) : implication du PNEL et du PNT dans un forum/réseau de partenaires (initiative prise par AD notamment) et participation des membres de la CPLT (médecins coordinateurs) à des conférences internationales ;
- route 4 (échanges) : par exemple un échange entre des chirurgiens d'autres membres de l'organisation (conseil d'administration, animateurs ou acteurs de terrain, organes de contrôle) de la RD Congo et de l'Inde sur des sujets de kinésithérapie.

3.1.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

La CONAT dispose certainement de connaissances spécifiques et techniques dans les domaines de la lèpre et de la tuberculose, de la planification des activités, de la logistique des dépôts de médicaments et des équipements, et de la gestion du budget du programme. Ces expertises sont recherchées pour une exécution efficiente et efficace des programmes PNEL et PNT au niveau des provinces. Les rapports de supervision et les évaluations reflètent cette préoccupation : ils se concentrent surtout sur les aspects opérationnels et techniques (gestion, rapportage et besoins en formation/appui qui en découlent), et sur les résultats (dans la lutte contre les maladies) à atteindre. On trouve par exemple peu d'information sur les relations entre la CPLT et les autres organes de l'État pour assurer le service.

Il n'existe pas de poste « renforcement des capacités » proprement dit, mais l'appui de la CONAT/AD figure sous les postes « investissements » et « formation » (cette dernière figure dans la rubrique fonctionnement). Chaque CPLT propose son budget dans le cadre du programme d'AD.¹⁷

16 Les programmes PNEL et PNT organisent également des formations pour les CPLT, mais pas sur les fonds d'Action Damien.

17 Le budget est préparé et exécuté à 3 niveaux différents : Bruxelles, Kinshasa (CONAT) et CPLT. Le chef de projet à Kinshasa (CONAT) ne peut pas gérer la totalité du budget ; il gère la partie du budget à dépenser au niveau provincial.

3.2 Question d'évaluation 4 - De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement des capacités sont-ils suivis ?

3.2.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Le partenariat se fonde sur des accords cadres (1997-2002 ; 2002-2007 ; 2008-2013) avec le ministère de la Santé et avec le ministère du Plan (ce dernier depuis 2008, sur la base d'un arrêté interministériel du 02/09/2008 qui prévoit un rôle du ministère du Plan dans les programmes de coopération au développement). Avec le Programme national de lutte contre la tuberculose (PNT) et le Programme national d'élimination de la lèpre (PNEL), AD signe des accords de collaboration ou des conventions de partenariat qui décrivent en détail le travail à réaliser. Le partenariat se situe plutôt au niveau décentralisé mais il n'y a pas de conventions au niveau des CPLT (qui sont des structures de l'État dépendant des deux programmes nationaux).

Il n'y a rien de spécifique à propos du RC dans les accords ; les articles précisent uniquement qu'AD est responsable des formations et du paiement du personnel. À propos des formations, la convention de 1999 prévoit la « *formation et perfectionnement du personnel médical, paramédical et administratif par des stages colloques, séminaires et congrès nationaux et internationaux* ».

Des systèmes de consultation existent à différents niveaux :

- AD participe à des réunions avec le Secrétaire général de la Santé ;
- AD s'engage dans les réunions du forum ;
- AD est en contact permanent avec les deux programmes à travers le directeur de la CONAT ;
- AD et les CPLT : la communication intervient de manière plus ou moins explicite lors des visites de supervision, des séminaires et formations à Kinshasa, et de la réunion annuelle pour la planification (ou le PNT et le PNEL sont associés). La dernière visite de supervision du médecin superviseur de la CONAT à Kisangani était intéressante pour toute l'équipe ; le médecin a vraiment aidé à la planification et a discuté en profondeur du planning et des objectifs de la CPLT. Une ou 2 personnes de chaque équipe CPLT participent aux réunions de planification. Cependant, lors de celles-ci, il y a très peu de temps pour discuter des autres aspects des programmes. Les membres de l'équipe ont un accès direct aux personnes de contact à la CONAT pour traiter des questions relatives à la gestion ou à l'exécution des programmes (les problèmes de prime pour le personnel de l'État dominant la communication). Normalement, les réponses à ces préoccupations ne traînent pas et il y a toujours du feedback.

En ce qui concerne l'implication dans la prise de décision à propos de la relation partenariale et l'exécution du programme :

- le partenaire (ministère de la Santé) est libre de mettre fin au contrat ;
- il est clair qu'AD est sur place pour faciliter l'exécution d'un programme de l'État, c'est-à-dire que le groupe cible et le thème sont fixés, de même que les structures opérationnelles, et que le personnel est engagé par l'État ;
- toutefois, le partenaire (qui se situe à différents niveaux, du ministère à la CPLT) n'est presque pas impliqué dans la gestion financière : la période de financement, le montant (par CPLT), les procédures et les coûts éligibles (ainsi que la clé de répartition), les formats des rapports, ... sont définis par AD suivant les exigences de la DGCD. AD est néanmoins flexible et peut financer des besoins urgents et précis par ses propres moyens. Le partenaire comprend que les exigences du bailleur ont augmenté la bureaucratie au sein d'AD et de la CONAT, et, selon lui, le risque que la CONAT se renforce elle-même plutôt que son partenaire est réel ;
- les évaluations externes (2003, 2005, 2007 voir annexe 3 documents consultés) : les CPLT ne sont pas impliqués dans la formulation des termes de référence, ni dans le

choix des évaluateurs. Jusqu'à présent, les évaluateurs externes ont été appréciés de façon positive par la CPLT de Kisangani (voir point 3.2.3. sur l'apprentissage) ;

- le rapport annuel. Les directives pour la rédaction du rapport sont considérées comme exhaustives. Le partenaire (PNEL, CPLT, autres structures de l'État) apprécie grandement la rigueur de fonctionnement introduite par l'approche d'AD/de la CONAT.

3.2.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement des capacités dans le cadre de la relation partenariale

AD n'a pas de stratégie explicite de renforcement des capacités au-delà des capacités nécessaires pour l'exécution des deux programmes, et se contente de disposer de ressources humaines possédant la formation et l'équipement requis.

C'est au niveau des CPLT que les besoins sont constatés : elles communiquent leurs besoins à la CONAT qui en fait une analyse tenant compte du budget ; ses décisions argumentées sont discutées avec les CPLT.¹⁸

L'identification des besoins débouche sur une planification pour l'exécution des deux programmes au niveau des CPLT, qui inclut à son tour une planification des investissements et des formations pour les membres de l'équipe CPLT. Les visites de supervision, perçues comme des instruments de RC par la CONAT, sont organisées à l'initiative de la CONAT et sont parfois considérées par la CPLT comme des audits plutôt que comme des instruments d'apprentissage et d'amélioration (excepté la dernière visite, voir ci-dessus). Le plan d'action de chaque CPLT se fonde sur des plans formulés au niveau des zones de santé et discutés devant la CONAT et les autres CPLT pendant la réunion de planification annuelle ; c'est à ce stade que les CPLT doivent défendre leur plan d'action. Les décisions relatives aux activités qui seront retenues sont prises sur la base du budget disponible.

Les instruments de suivi se situent au niveau de l'exécution des deux programmes :

- rapport financier (mensuel) et rapport d'activités trimestriel au niveau des CPLT ;
- rapports de supervision, évaluations des formations, questionnaires pour la préparation des supervisions... au niveau de la CONAT ;
- rapports d'évaluation externe (consultant d'AD, évaluation tous les deux ans pour chaque CPLT séparément).¹⁹

Toutes ces informations sont partagées avec la coordination des deux programmes à Kinshasa. L'équipe d'évaluation conclut que de nombreux rapports sont ainsi produits à différents niveaux. Elle constate qu'il n'existe pas de système de suivi de la mise en œuvre des recommandations (bien que les CPLT reçoivent les rapports de supervision et peuvent les commenter). L'analyse à un niveau global de toutes ces informations et données (associant le PNEL et le PNT) demeure limitée : au sein de la CONAT, le Comité directeur organise des échanges sur les visites de supervision. Tout récemment, les partenaires du forum ont introduit un tableau pour l'opérationnalisation des recommandations des réunions du forum.

18 Parfois, la CONAT refuse des propositions, par exemple celle d'installer une dizaine de centres de santé d'analyse au microscope. La CONAT a estimé qu'il faut d'abord développer les centres existants parce qu'il y a encore plus de 2% « de faux positifs ». L'équipe de la CPLT à Kisangani, qui était concernée dans l'exemple cité, s'est déclarée d'accord avec cette argumentation.

19 AD dit lui-même que la culture d'évaluation n'est pas encore très ancrée, et n'arrive pas à évaluer chaque projet une fois tous les 5 ans. Par contre, il existe plusieurs évaluations de la CPLT Kisangani (qui est une grande CPLT située dans une zone de conflit) qui a été évaluée tous les deux ans (depuis 2001).

3.2.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

L'apprentissage est fortement stimulé et encouragé au niveau individuel (pour les différents spécialistes dans l'équipe des CPLT) : les médecins coordinateurs par exemple doivent suivre un cours spécialisé (au Bénin) et doivent participer 1 fois par an à des conférences internationales. Au-delà, il n'existe pas de stratégie proprement dite pour assurer l'apprentissage dans l'ensemble des CPLT. Toutefois, il y a un souci de partage de bonnes pratiques entre les CPLT, notamment pendant les réunions annuelles de planification.²⁰ AD est ouverte à des échanges Sud-Sud entre les CPLT²¹, par exemple, l'organisation d'un échange entre le CPLT Kisangani et le partenaire d'AD en Inde.

L'équipe constate qu'il n'y a pas d'évaluation externe pour l'ensemble des CPLT, ni d'évaluation qui touche le programme de façon globale (les 7 ou les 14 CPLT).²²

3.3 Question d'évaluation 5 - Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peut-on constater ?

3.3.1. Il y a des indications de renforcement des capacités des partenaires

L'objectif principal de l'appui d'AD et de l'encadrement par la CONAT est l'exécution efficiente et effective des deux programmes. Les différents rapports d'évaluation externe pour la CPLT de Kisangani démontrent une professionnalisation croissante : meilleur accès aux services de diagnostic (augmentation du nombre de personnes diagnostiquées), meilleur dépistage (bien que certaines zones restent difficiles à atteindre) et amélioration de la qualité des inscriptions (bien que des problèmes de fiabilité des données collectées au niveau des districts et des zones de santé persistent, voir rapport d'évaluation 2007). Les facteurs qui ont joué un rôle important dans l'histoire de la CPLT entre 1998 et 2008 sont les suivants :

- facteurs internes : introduction du contrôle qualité, arrivée d'un nouveau médecin coordinateur et acquisition des équipements (motos, labo, instruments pour le labo, vélos...);
- facteurs externes : évaluation externe en 2003/2007, la guerre, les décisions du ministère de la Santé (découpage des zones de santé, volume de travail plus élevé sans que les moyens n'aient suivi, approche intégrée, changement de procédures...).

Les changements positifs indiqués par la CPLT se situent dans les domaines suivants :

- *capacité de s'engager et d'agir* : après 2004, le nouveau médecin coordinateur de la province a travaillé sur une description de tâches de chaque membre de l'équipe qui est actuellement mise en œuvre ;
- *capacité de produire des résultats* : (i) les équipements : acquisition de vélos, motos et d'un véhicule en 2003 (CONAT), email en 2003 (CONAT), agrandissement de la pharmacie en 2007 (CONAT). La construction d'un labo Contrôle de Qualité (CDQ) en 2006 (financé par le programme national) ; (ii) un personnel motivé et formé : l'équipe a été renforcée par un logisticien en 2002 (proposé par la coordination et

20 Exemple récent : la CPLT d'Inongo a développé un outil pour opérationnaliser le concept de « couverture », un concept qui est parfois mal compris au niveau des CPLT et des zones de santé. L'approche de la CPLT d'Inongo sera présentée pendant la réunion annuelle de 2009. La documentation des bonnes pratiques n'est pas encore assez répandue.

21 Ce sont elles qui expriment des besoins, par exemple voyage d'étude du médecin coordinateur et des infirmiers superviseurs en 2005.

22 Tout récemment, AD a organisé un premier audit organisationnel de son fonctionnement au Congo (niveau CONAT et visite de terrain dans 2 CPLT. Un exercice qui a été très utile et a apporté un éclairage très intéressant, selon le message de M. Dandois, 3 novembre 2009.

approuvé par la CONAT) et une kinésithérapeute en 2007 (proposé par la coordination et approuvé par la CONAT et le PNL) ;

- *capacité d'établir des relations* : la CPLT est à même d'établir des contacts avec des acteurs dans le secteur de la santé (surtout en ce qui concerne la collaboration avec les programmes VIH-SIDA, par exemple de la GTZ, mais aussi avec la CTB et l'OMS) et d'associer d'autres organisations/instituts au travail (bien qu'encore timide), par exemple les écoles pour la sensibilisation et des ONG (comme Femme Plus pour les soins à la maison).

Les changements négatifs indiqués par l'équipe de la CPLT Kisangani se situent dans :

- *la capacité de s'engager et d'agir* et ce plus particulièrement en ce qui concerne le suivi des activités. Le suivi est difficile à cause du découpage des zones de santé de 2003 (décision du ministère de la Santé en vue d'un rapprochement des services de santé) : le nombre de postes de santé (et du personnel, 1 personne par poste) a augmenté de 17 à 31 mais les moyens n'ont pas suivi ce doublement ;
- *la capacité de produire des résultats* : l'apport du personnel au niveau des districts et des zones de santé a diminué ; avec le découpage des zones, le niveau des primes a baissé parce que le budget n'a pas augmenté.

En général, les interviewés ont surtout exprimé leur satisfaction face à la stabilité de l'appui financier d'AD. Le rôle d'AD et de la CONAT est visible (aussi pour la CPLT) surtout dans les changements positifs :

- équipements (voir ci-dessus) ;
- évaluation externe ;²³
- organisation de formations (personnel formé) : entre 2002 et 2008, la CPLT a bénéficié de 35 formations (individuelles par spécialisation/tâche). 16 sur 35 formations ont été organisées par la CONAT (dont 7 en collaboration avec un des deux programmes nationaux). La CONAT était fort ciblée sur la gestion du programmes (7/16 formations) : gestion financière, gestion logistique, informatisation. Des stages de formation pour les techniciens de labo ont été organisés avec le PNT ;
- instruments de travail : outils et listes de contrôle mieux adaptés au contexte de la région.

3.3.2. Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

La durabilité des résultats ne peut pas être assurée pour l'instant : le programme est surtout ciblé sur l'exécution des deux programmes nationaux et ne vise pas le renforcement des systèmes de santé au niveau national ou provincial : au niveau local, les activités sont strictement exécutées dans le cadre des deux programmes et ne prennent pas nécessairement en compte le contexte local du système de santé.

La préoccupation principale du partenaire et des CPLT est d'acquérir des connaissances spécifiques dans les différents domaines de travail et d'obtenir une augmentation des moyens de fonctionnement (leurs primes et les primes du personnel dans les zones de santé).²⁴ AD et la CONAT soulèvent le point que pour l'instant, on ne peut pas s'attendre à plus et qu'une stratégie de sortie n'est pas à l'ordre du jour : « *Il faut voir d'où on vient* », « *L'État n'a pas de moyens et les équipes provinciales ne sont pas prêtes* »

23 Les évaluations externes d'Armand Van Deun (en 2003 et 2007) ont été très appréciées sur le plan médical et technique par l'équipe de la CPLT Kisangani et ont déclenché une réflexion au niveau de l'équipe. « L'évaluateur nous a tous marqués dans notre travail. »

24 L'Etat paie les salaires de façon très irrégulière. Toutefois, l'équipe a remarqué un certain esprit d'initiative ciblé sur des nouvelles approches dans la lutte contre les maladies dans les CPLT. Par exemple à Kisangani, le médecin coordinateur analyse les données sur les malades et les maladies de façon régulière (preuve d'un souci pour le suivi) : en 2007/08 une nouvelle approche 20/10 a été développée pour assurer un meilleur dépistage. Voir aussi, l'exemple d'Inongo (ci-dessus).

(réunion de restitution en RD Congo), ce qui est confirmé par le contexte actuel. Pour l'instant, la CPLT de Kisangani dépend d'AD pour la quasi-totalité de son budget. Depuis 2004, des petits budgets venant de l'OMS (pour la journée de la tuberculose) ou du PNT (de 1000 dollars en 2004 à 36.792 dollars en 2007) sont parfois dégagés.²⁵

3.4 Question d'évaluation 6 - Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle davantage capable de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome) ?

3.4.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Il y a des modifications, surtout au niveau des CPLT. Selon l'équipe de la CPLT Kisangani par exemple, les modifications portent sur :²⁶

- une amélioration de la qualité des rapports : le travail de supervision de l'équipe CPLT est en progrès (plus de dialogue avec les agents sur le terrain). Il y a un rapport pour chaque visite (mais parfois « juste un brouillon avec quelques conseils »). Le nombre de visites a légèrement augmenté ;
- labo : meilleur suivi de la qualité des analyses sur le terrain et amélioration des relations de travail entre le labo CPLT et les labos sur le terrain. Pourtant, des mauvaises analyses subsistent et le nombre de visites de supervision n'a pas tellement augmenté ;
- le travail intersectoriel : exemple très récent, la CPLT a pu mobiliser des ONG locales pour travailler avec des lépreux (construction de maisons) ;
- le travail de sensibilisation s'est beaucoup amélioré grâce à la coopération avec les écoles ;
- la capacité des membres de l'équipe CPLT à mobiliser les ressources humaines au niveau des zones de santé, bien que ce soit compliqué en raison des primes modestes.

3.4.2 Le soutien aux processus de renforcement des capacités a eu une influence sur le résultat (outcome) de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Au niveau du résultat, on observe ce qui suit dans le cas de Kisangani :

- augmentation du taux de guérison : entre 2005 et 2006, il y a eu une stagnation. Après une analyse, la CPLT a instauré une nouvelle approche 20/10 ;
- amélioration du dépistage entre 2002-2007. En 2008, le nombre de malades dépistés a connu une baisse. Ceci peut être expliqué par les grèves des professionnels de santé pendant une période de 1,5 mois et un grand nombre de campagnes de vaccination : il n'y avait pas de personnel disponible pour faire le travail.

L'équipe de la CPLT identifie deux périodes importantes en ce qui concerne la situation des malades : entre 2003 et 2007, la CPLT a pu rapprocher les services des malades. Depuis 2007, une nouvelle période a commencé, celle de l'intégration des malades dans la société (surtout au niveau du programme PNEL et grâce à l'appui d'une kinésithérapeute ; « *il faut que la communauté reconnaisse les capacités des lépreux* »).

25 Cela montre que, surtout pour le PNT, le gouvernement congolais reçoit de plus en plus de fonds d'autres bailleurs (voir budget ci-dessus).

26 Comme il n'existe pas d'évaluation pour l'ensemble des CPLT, il n'est pas possible d'extrapoler les constats faits pendant la visite d'autres CPLT de Kisangani à d'autres : les données pour le faire font défaut.

4. Évaluation du partenaire RECIC (11.11.11)

Le Réseau d'Éducation Civique au Congo (RECIC) est le produit du travail commun des organisations membres du Conseil National des Organisations Non Gouvernementales de Développement du Congo (CRONG) Kinshasa, qui était (et est encore) un partenaire de 11.11.11. La création du RECIC était une réponse au processus de démocratisation instauré après le discours du président Mobutu sur le multipartisme en 1990. On ressentait alors le besoin de conscientiser la population quant à la participation aux élections. Avec l'arrivée du président Kabila (père), ce besoin s'est accru et 11.11.11, en collaboration avec le CRONG Kinshasa, a voulu mettre en place un réseau comprenant les organisations qui s'occupaient de l'éducation civique de la population. D'où la création du RECIC en 1994, un collectif d'organisations de la société civile prenant la forme d'un réseau thématique sous la coupole du CRONG Kinshasa.

Partenariat	11.11.11		RECIC-KIN (le Réseau d'Éducation Civique au Congo)
<i>Région et pays</i>	RD Congo		Contexte Urbaine
<i>Type de partenaire</i>	Collectif/réseau thématique d'ONG œuvrant dans le domaine de l'éducation civique. Collectif avec 24 membres effectifs (dont 11 ONG de femmes) travaillant dans un des quartiers de Kinshasa et issus de cinq catégories (Églises, ONG de Femmes, ONG de développement, ONG de droits de l'homme et groupes de pression)		Employés De 6 à 10 entre 2004 et 2008
<i>Secteur</i>	Éducation civique et promotion de la citoyenneté responsable		
<i>Groupe cible</i>	Organisations de base (membres) et la population de Kinshasa (dans 22 communes de Kinshasa organisées sous forme d'un NAPO – Noyau d'Action pour la Participation Populaire). ²⁷		
<i>Autres donateurs</i>	Cordaid, Oxfam Novib, Christian Aid, Diakonia		
<i>Durée</i>	Depuis 1994	<i>Financement/année</i>	€ 6.197 (en 2001) et 50.000 (en 2008 et depuis 2005)

²⁷ Les NAPO sont des structures informelles, installées et gérées par les ONG membres avec l'appui du RECIC au niveau de chaque quartier. Ces NAPO permettent un meilleur ancrage à la base et une interaction avec la population autour des problèmes concrets dans les quartiers. La population élit des leaders pour participer aux NAPO. Leur tâche est de dresser un état des lieux et d'identifier les problèmes prioritaires. Ce débat communautaire mené avec toutes les forces vives du quartier fournit des pistes de solution et des points de départ pour discuter le problème au niveau du gouvernement local à travers des TEP. Ces TEP sont organisés par les ONG qui invitent les autorités locales à venir en discuter.

Partenariat	11.11.11	RECIC-KIN (le Réseau d'Éducation Civique au Congo)	
<i>% RC dans le budget</i>	Non précisé avant 2009 Pour des activités ponctuelles de RC (ex. formation pour les partenaires) 11.11.11 utilise son propre budget de fonctionnement	<i>% dans le budget du partenaire²⁸</i>	1998 -2001 : au moins 50% 2003-2007 : de plus de 50% en 2003 à 40% en 2007 2008 : 24%
<i>Objectif de RC</i>	Pas d'objectif précis jusqu'en 2008. Le MoU pour le programme 2008-2010 précise : « Renforcement des capacités et compétences des animateurs-acteurs de l'intervention », mais 11.11.11 n'a pas (encore) pris d'initiative à ce niveau. L'apport de 11.11.11 dans ce programme (entre autres) est décrit comme suit : « La recherche d'expertise pour le renforcement organisationnel et institutionnel à la demande du RECIC Kinshasa ».		
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Route 1 : accompagnement (visites du responsable partenariat au bureau régional de 11.11.11 à Kinshasa, participation dans les activités ou réunions internes), rencontres avec le personnel du bureau 11.11.11 à Bruxelles, formations (logiciel, GAR, plaidoyer, ces derniers pour tous les partenaires et sur la base du budget de 11.11.11) 2. Route 2 : seulement en 2009 3. Route 3 : réunions de consultation des partenaires 4. Route 4 : visite d'étude au Kivu en 2007 (échange avec un autre partenaire de 11.11.11), sur demande du RECIC avec moyens additionnels de 11.11.11 5. Route 5 : participation à une action à Bruxelles (dans le cadre des activités de plaidoyer de 11.11.11), plaidoyer auprès de l'EURAC pour attirer l'attention des partenaires financiers sur les besoins en RD Congo (des ONG qui développent des projets économiques) 6. Route 6 : tradition d'évaluation et réflexion interne (avec les membres) 		
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réunions de planification conjointes 2. Visite de supervision 3. Formation en logiciel et GAR, plaidoyer 		

28 Le RECIC n'a pas pu produire un tableau tel que demandé par les évaluateurs. Les évaluateurs ont reçu les informations nécessaires du comptable avec les montants pour chaque bailleur de fonds.

4.1 Question d'évaluation 3 - Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement de capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

Au départ, la notion de processus de renforcement des capacités n'existait pas dans le partenariat. Il y avait surtout un besoin de réaliser des activités sur le terrain. C'est avec le temps que ce besoin de renforcement des capacités est apparu après une évaluation du HIVA en 2006.

4.1.1 La politique des ONG du Nord se base sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

11.11.11 a participé à la création du réseau RECIC et en était le premier bailleur de fonds.

Avant la création du réseau, les membres du CRONG Kinshasa analysaient avec 11.11.11 (dans le cadre de leur « accompagnement ») le contexte de l'éducation civile. Lors des réunions, ils examinaient comment mieux s'organiser comme collectif. Le CRONG avait organisé une formation de 3 jours portant sur trois défis : (i) comment travailler sur la démocratie, (ii) quelle stratégie choisir et (iii) comment éviter les pièges typiques des réseaux ?

De 2004 à 2008, le partenariat avec 11.11.11 s'est fondé sur un document informel²⁹ au niveau de la RD Congo, décrivant les attentes réciproques du RECIC et de 11.11.11. Ce document a servi de plan d'action avec un contrat de financement triennal renouvelé chaque année. Depuis 2008, une convention formelle avec contrat de financement triennal a été établie. Le RECIC dit être conscient que cette convention peut connaître des modifications si les résultats décrits dans la convention ne sont pas atteints : « *Le financement ne vient pas automatiquement, il faut des discussions pour convaincre 11.11.11 que les demandes répondent aux besoins de la base et sont en ligne avec la vision de 11.11.11* » (réunion avec l'équipe).

4.1.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement des capacités au niveau des partenaires du Sud

Les relations avec 11.11.11 ont surtout augmenté la visibilité du RECIC. Au début, seul 11.11.11 avait compris l'importance et la pertinence du réseau. Son engagement avec le RECIC a convaincu d'autres donateurs d'y investir.³⁰

De 1998 à 2008, il n'y avait pas de plan ni d'intervention spécifique pour le renforcement des capacités de la part du RECIC. 11.11.11 a surtout soutenu la formulation et la mise en œuvre d'un programme d'éducation civique et a assuré un accompagnement pour l'exécution de ce programme : par exemple des échanges à travers (i) des visites de suivi (notamment la participation aux activités ou les réunions au sein du RECIC), (ii) des

29 Le besoin de disposer d'un document plus formel n'a pas été ressenti par les deux partenaires. Auparavant, les partenaires travaillaient ensemble sans un tel document.

30 Les autres donateurs du RECIC sont Cordaid (depuis 1998), Diakonia (depuis 2008), Christian Aid (depuis 1998) et Oxfam Novib (depuis 1998). De 1998 à 2005, les organisations 11.11.11, Cordaid, Christian Aid et Oxfam Novib ont travaillé en consortium avec le RECIC, 11.11.11 dirigeant les opérations et suivant le programme du RECIC au nom du consortium. Depuis 2006, il y a eu très peu d'échanges sur le contenu et l'approche des donateurs. Selon Christian AID et Diakonia, il appartient au RECIC de ressusciter la concertation par exemple en initiant une planification globale autour de laquelle les différents bailleurs devront se rencontrer.

explications de 11.11.11 en ce qui concerne sa politique et sa vision. Ces explications étaient données à la demande du RECIC car « *il y avait un déficit d'information par rapport à la vision de 11.11.11 et on veut mieux comprendre* » (réunion avec l'équipe). Quelques formations internes étaient initiées par 11.11.11 sur le rapportage financier, le système informatique et la gestion des programmes (sur la planification et la gestion axée sur les résultats (GAR), et ce pour l'ensemble de ses partenaires).³¹ 11.11.11 était également attentif aux structures de gouvernance et reste très sensible à tous les aspects qui touchent à la gouvernance interne de l'organisation.

11.11.11 est surtout apprécié par le RECIC pour :

- son accompagnement de la mise sur pied du RECIC ;
- la mise en contact avec d'autres donateurs (ONG et coopération belge) ;
- son esprit militant (la mise en contact avec des chercheurs belges, des parlementaires belges en RDC et en Belgique, ou des réseaux comme l'EURAC en vue d'influencer la politique belge sur différentes questions, comme les élections, le pillage des ressources naturelles, ...) :³² « *ils sont derrière nous, ils prennent, ils capitalisent, ils font un travail qui est relié avec notre travail* » (réunion avec l'équipe).

11.11.11 a travaillé sur toutes les routes dans son partenariat avec RECIC :

- route 1 (de l'ONG du Nord au partenaire dans le Sud) : les accompagnements (visites du responsable partenariat venant du bureau régional de 11.11.11 à Kinshasa, participation dans les activités ou réunions internes), rencontres avec le personnel du bureau 11.11.11 à Bruxelles, formations (logiciel, GAR, plaidoyer, ces derniers pour tous les partenaires et sur le budget de 11.11.11) ;
- route 2 (à travers des consultants locaux) : seulement en 2009 ;
- route 3 (réseaux) : réunions de consultation avec les partenaires de 11.11.11 en RDC ;
- route 4 (échanges): visite d'étude au Kivu en 2007 (échange avec un autre partenaire de 11.11.11), sur demande du RECIC avec moyens additionnels de 11.11.11 ;
- route 5 (visites dans le Nord) : participation à une action à Bruxelles (dans le cadre des activités de plaidoyer de 11.11.11), plaidoyer auprès de l'EURAC pour attirer l'attention des bailleurs de fonds (et des ONG qui développent des projets économiques) sur les besoins en RD Congo ;
- route 6 (processus au sein du RECIC) : tradition d'évaluation et réflexion interne (avec les membres), appuyées par le bureau de 11.11.11 à Kinshasa.

4.1.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement des capacités

Le personnel de 11.11.11 ne dispose pas pour l'instant d'une connaissance ou expertise spécifique portant sur le renforcement explicite des capacités. L'organisation a commencé à travailler sur le développement d'une politique de renforcement de capacités au cours de 2009 (réflexion sur une approche spécifique et explicite) et espère développer une stratégie plus explicite en 2010/2011.³³

31 11.11.11 a également organisé une formation sur le plaidoyer (en 2006) pour tous ses partenaires. Cette formation n'a pas été mentionnée par le RECIC comme un élément clé dans le renforcement de ses capacités.

32 Lors des entretiens avec l'équipe des évaluateurs, le RECIC décrivait ces autres bailleurs de fonds comme des bailleurs qui apportent plutôt un appui technique (entretien avec l'équipe, 14/09/09).

33 Plusieurs notes circulent d'ores et déjà au sein de 11.11.11. Ces textes n'accordent pas encore beaucoup d'attention à la collaboration avec d'autres donateurs/bureaux/ONG dans le cadre du RC. Il semble que des échanges entre 11.11.11 et par exemple Oxfam Novib, et l'approche de ce dernier dans l'analyse des risques (internes et externes) n'ont pas eu lieu, bien que le RECIC se soit approprié cette approche.

Avant 2009, il n'y avait pas de ligne budgétaire distincte pour le renforcement des capacités. Par contre, le personnel de 11.11.11 a les moyens et la volonté d'accompagner le RECIC :

- deux personnes responsables du suivi des partenaires en RD Congo (responsable partenaire et comptable) ;
- le staff de Bruxelles (responsable partenaire et comptable).

Le personnel du Nord suit surtout la façon dont le RECIC exécute son programme, gère le réseau (aspect de gouvernance) et ses finances. Un appui ponctuel à partir de Bruxelles est possible (pour la gestion de programmes par exemple).

4.2 Question d'évaluation 4 - De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement des capacités sont-ils suivis ?

4.2.1 Bonne gestion de la relation partenariale

La relation est gérée d'une certaine distance (hands off), mais dans le dialogue. Le premier accord formel date de l'année 2008 et décrit les intentions pour le programme 2008-2010. De 2005 à 2008, les partenaires travaillaient sur base d'attentes réciproques. Le texte de l'accord actuel a été envoyé au partenaire qui a pu réagir. L'accord précise le thème principal de la collaboration (renforcement de la mobilisation populaire pour la gouvernance participative des entités locales de la province de Kinshasa), la stratégie et les apports de chaque partenaire. Des plans d'action concrétisent cette collaboration.

Chaque trimestre, le responsable des partenaires du bureau de 11.11.11 à Kinshasa a une réunion de suivi pour discuter avec le partenaire de l'avancement des activités (ou autre sujet). Le suivi s'est intensifié depuis 2006.³⁴ Avant 2006, il était plutôt modeste selon le RECIC. Le RECIC apprécie (i) l'esprit de dialogue, (ii) la fréquence des rencontres (y compris la mobilisation de l'équipe du Nord), (iii) la connaissance par 11.11.11 du terrain et des ONG, (iv) l'ouverture aux demandes ad hoc du partenaire (par exemple pour l'organisation une visite d'étude au Kivu) et (v) l'attention en général que 11.11.11 porte au Congo.

En 2007, 11.11.11 a organisé des ateliers participatifs pour monter son programme triennal pour la RD Congo, ce qui a été apprécié par le RECIC (bien que 11.11.11 avoue qu'il n'a pas encore réussi à bien intégrer l'input du terrain dans la formulation de son propre programme). Pendant ces ateliers et les échanges (individuels ou avec tous les partenaires), « *on peut partager nos préoccupations, ils (11.11.11) recueillent des informations chez nous pour former leur vision et influencer leur travail* » (atelier avec le RECIC). Le RECIC donne l'exemple du travail de 11.11.11 auprès du Parlement belge demandant plus d'attention pour les élections en RDC (« le Congo va voter »). 11.11.11 arrive « *à comprendre les défis du RECIC ; il est sincère, c'est le seul partenaire qui nous écoute* » (atelier avec le RECIC).

En plus, le RECIC apprécie la flexibilité dont fait preuve 11.11.11 pour les projets qui naissent de l'initiative de ses partenaires, ainsi que les moyens financiers *additionnels* qu'il peut mettre à disposition (par exemple pour les élections 2008, la préparation de la population aux élections et l'observation de celles-ci) : « *la souplesse vient des deux côtés : nous l'aidons de notre côté avec leur campagne politique* » (atelier avec le RECIC).

³⁴ 11.11.11 avait recruté une personne responsable pour les relations avec les partenaires.

4.2.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement des capacités dans le cadre de la relation partenariale

Avant 2009, le RECIC formulait des demandes ad hoc pour des appuis et des interventions ponctuelles de 11.11.11 (voir ci-dessus). En règle générale, il n'y a pas de suivi précis ni structuré des capacités du RECIC.

4.2.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

En général, 11.11.11 ne documente pas encore avec précision le travail des partenaires et leurs réalisations : la capitalisation n'est pas encore suffisamment développée (sauf dans certains cas où l'information est utilisée dans le cadre d'une action politique ou de plaidoyer dans le Nord, voir Parlement belge sur les élections). Par contre, il y a plusieurs exemples qui nous permettent de dire que 11.11.11 est attentif aux opportunités d'échanges d'expériences entre ses partenaires en RDC. Ainsi par exemple, le RECIC avait proposé de soutenir un système d'échanges avec les partenaires du Sud-Kivu.³⁵ Autre exemple, l'opportunité pour deux personnes du RECIC de participer au Forum Social à Nairobi en 2007.³⁶

4.3 Question d'évaluation 5 - Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peut-on constater ?

4.3.1 Il y a des indications de renforcement des capacités des partenaires

Le RECIC est aujourd'hui un réseau efficace et effectif dans lequel les ONG membres définissent les grandes lignes de la politique du réseau (à travers une assemblée générale et un comité de coordination) et où les ONG membres travaillent sur le terrain dans un esprit commun et selon une approche partagée.

Actuellement, le RECIC³⁷ compte 24 ONG membres qui adhèrent aux principes du réseau et qui s'engagent à travailler sur base d'une fiche technique précisant leur programme et la planification de leur travail dans une des communes de la capitale Kinshasa. C'est ainsi que le RECIC entend couvrir (dans le futur) toutes les communes et quartiers de Kinshasa. La visibilité du RECIC a favorisé l'augmentation en deux années du nombre de demandes d'adhésion à environ une centaine aujourd'hui. Très récemment, l'organisation a démontré sa capacité à mobiliser la population : dans son travail pour la Commission indépendante électorale, à savoir la préparation du fichier électoral en 2009, le RECIC a largement dépassé le nombre de personnes enregistrées qu'espérait la Commission électorale.

35 « C'était notre idée, nous l'avons présentée pour l'enrichissement de notre programme sur la gouvernance locale » (atelier avec le RECIC). 11.11.11 était favorable à cette idée et a mis à disposition des fonds pour l'organisation d'un atelier et une visite d'étude au Sud-Kivu chez un autre partenaire de 11.11.11, le CEDAC. L'échange a permis au CEDAC et au RECIC de préparer un dossier pour la CE avec une ONG de femmes de la Région de Bandundu (Cause Commune).

36 Le RECIC fait remarquer cependant que 11.11.11 organise de moins en moins de rencontres avec tous les partenaires et que la raison n'en est pas claire. Pour le RECIC, ces échanges permettent de découvrir et d'apprécier les différents secteurs où 11.11.11 est actif.

37 Le RECIC comme réseau thématique du CRONG est devenu depuis 2005 une structure formelle. Son implication dans des actions de plaidoyer nécessitait que le réseau puisse s'afficher comme structure formelle et indépendante du CRONG. Les démarches auprès du ministère de la Justice pour obtenir la personnalité juridique sont en cours (2009).

Selon le RECIC, les facteurs qui ont joué un rôle important dans son histoire entre 1994 et 2008 sont les suivants :

- *facteurs internes* : l'autoévaluation (2005), le renouvellement des organes, la structuration et les textes de base, la valorisation des ressources internes (l'expertise des ONG membres), la recherche avec la faculté d'anthropologie d'UNIKIN, la coopération avec l'institut national de la statistique (pour la cartographie des acteurs non étatiques) ;
- *facteurs externes* : les processus de démocratisation (la politique de transition, la consolidation des structures démocratiques, les élections), l'évaluation externe (2007), les guerres (guerre de libération et la guerre d'agression), le partenariat avec Christian Aid et la Coopération canadienne.

Le RECIC prétend disposer d'une bonne capacité managériale et être crédible comme organisation, avec un objectif clairement défini (bien que les donateurs trouvent que RECIC rencontre des difficultés pour bien gérer toutes ses activités et ses rapports). Il voit son évolution comme très positive, bien qu'il y ait une légère chute dans la période 2004-2005 : le RECIC existait auparavant comme groupe de travail au sein du CRONG et certains de ses membres y participaient automatiquement sans discuter trop des principes du travail ; avec la formalisation des structures, il a fallu être plus explicite sur ces principes. Ainsi, quelques membres se sont « auto-exclus ».

Les changements positifs indiqués par le RECIC se situent dans les domaines suivants :

- *être capable de s'engager et d'agir*, et plus particulièrement, d'exercer ce que le RECIC appelle « la bonne *gouvernance* » : bon fonctionnement des structures du RECIC, décentralisation du pouvoir, gestion participative des ressources ;
- *être capable de produire des résultats* : (i) le fait d'avoir un *plan d'action* et de *faire le suivi* de ses activités sur terrain : « Le RECIC s'est renforcé grâce à la GAR (avec ADECOM) et l'approche toolbox d'Oxfam Novib. Il essaie à présent d'avoir des rapports plus synthétiques qui précisent mieux les résultats à court, moyen et long terme. Les évaluateurs ont constaté que l'organisation est capable de préciser les résultats de ses activités de façon claire (voir liste des actions de plaidoyer et les résultats) ;³⁸ (ii) le fait que RECIC peut compter sur ses membres actifs: avant de pouvoir devenir membre du RECIC, il faut que l'ONG ait un plan d'action. Le RECIC a visité toutes les ONG, a étudié leurs projets et a observé leurs activités. Les membres contribuent à la vie du réseau (avec leurs moyens financiers, leur expertise, et leurs RH) et assurent l'ancrage local du RECIC ; (iii) le fait d'être une *structure opérationnelle* : le RECIC a une structure souple qui assure la durabilité de l'organisation comme réseau ;
- *être capable d'assurer la cohérence* : l'introduction de nouvelles approches comme le Tribunal d'Expression Populaire (TEP) et le Noyau d'Action Populaire (NAPO) en 2004 avait comme conséquence que la charge de travail avait augmenté ainsi que les exigences de qualité des partenaires.

Pendant les discussions entre l'équipe d'évaluation et le RECIC sur l'histoire de l'organisation, 11.11.11 n'était pas mentionné de façon explicite comme un facteur externe important dans *l'évolution* de l'organisation (voir ci-dessus, la reconnaissance de 11.1.11 pour la mise sur pied du RECIC). Il semble que 11.11.11 a joué un rôle relativement indirect mais non moins important : « *11.11.11 n'a peut-être pas une vision du RC, mais il a une vision de l'avenir du RECIC, un réseau à plaidoyer fort, et il nous engage à nous concentrer là-dessus et à développer notre expertise locale pour influencer des décisions au niveau macro* ». Les membres du RECIC expliquent que le rôle de 11.11.11 pourrait être comparé à celui d'un thermomètre, qui suit le partenaire de près et lui demande de réfléchir (*il nous incite*), par exemple sur le renouvellement des structures, sur l'avenir et la période après les élections : « *Les bailleurs (comme 11.11.11) nous poussent à faire à un travail plus professionnel* ». 11.11.11 Bruxelles et Kinshasa lui posent des questions pertinentes, assurent un suivi et un feedback (plus

38 L'ancien canevas de 11.11.11 ne permettait pas de bien saisir les résultats à court, moyen et long terme. 11.11.11. Kinshasa a noté les remarques et le canevas a été modifié en mars 2009.

intensif depuis 2006) ; chaque visite de suivi se termine par un échange avec l'équipe.³⁹ Le fait de pouvoir faire appel au bureau de 11.11.11 à Kinshasa est apprécié parce que « *ça facilite les échanges avec le bailleur et sa présence, par exemple à nos réunions de l'assemblée générale* ».

En ce qui concerne la gestion du financement de 11.11.11 (et de celui des autres bailleurs), « *Le consortium était bien, de sorte que nous avons dû prendre en compte seulement avec un audit par année, maintenant ça a changé et il a fallu installer différentes comptabilités* » (interview RECIC): pour assurer une bonne qualité du rapportage financier, 11.11.11 a organisé une formation interne pour le RECIC et il assure un suivi rapproché par son bureau à Kinshasa. 11.11.11 confirme que la qualité du rapportage financier s'est effectivement améliorée.⁴⁰

4.3.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Le réseau est encore jeune, mais on note l'émergence de certaines conditions susceptibles d'assurer sa durabilité. Les évaluateurs ont ainsi pu apprécier que plusieurs personnes au sein de l'organisation, au niveau du comité de coordination, au niveau des membres et au niveau de l'équipe, sont capables d'expliquer correctement le travail du RECIC en utilisant les mêmes mots et concepts. Cela renforce le constat d'une vision partagée (voir ci-dessus). L'organisation possède une réelle dynamique, soutenue par des membres qui veulent aller de l'avant. Beaucoup de changements concrets au sein du RECIC sont initiés par l'organisation même et sont soutenus par ses bailleurs de fonds qui prennent une position distante ou critique. Le RECIC établit son propre plan d'action sur la base des besoins des NAPO : « *d'abord la vision du RECIC, en fonction des aspirations de la base (venant des NAPO), mais nous prenons la vision de 11.11.11 en compte* » (atelier avec le RECIC).

Par contre, tous les bailleurs rencontrés (Cordaid, Christian Aid et Diakonia, sauf 11.11.11) ont exprimé un souci en ce qui concerne la pérennisation des activités et des résultats du RECIC : il est clair que le coordinateur actuel de l'organisation a joué, et joue encore, un rôle essentiel et que pour l'instant, rien n'est prévu pour le fonctionnement du RECIC en absence de cette personne. Ces bailleurs constatent également que l'organisation connaît actuellement un problème de capacité de personnel. Le RECIC a trop de travail, arrive trop tard ou pas du tout aux réunions, et remet toujours ses rapports en retard.

Le RECIC a pu doubler son financement externe de 110.000 euros en 2004 à 214.140 euros en 2008. Le personnel a augmenté de 6 à 10 pendant la même période. La dépendance financière par rapport à 11.11.11 a baissé de 50% du budget total à 30% depuis 2007 (et jusqu'à ce jour). Néanmoins, il est difficile d'affirmer que sans 11.11.11 ou un autre partenaire financier, le RECIC pourra continuer ses activités. C'est le problème de la plupart des ONG en RD Congo, car le partenariat est surtout financier. Pour l'instant, aucune stratégie de sortie n'est prévue par 11.11.11, bien qu'un tel risque

39 Le RECIC a voulu un suivi plus rapproché. Depuis 2006-2007, ce suivi s'est amélioré et l'organisation sent qu'elle reçoit plus de feedback de 11.11.11. Parfois, ces échanges se terminent par des conseils de nature plutôt opérationnelle : par exemple sur le déroulement d'un TEP (il faut limiter le nombre de sujets à discuter), ou sur la façon de mieux mobiliser les autorités locales (il faut développer des relations permanentes avec eux). Le RECIC décrit cet appui comme « un accompagnement » et l'interaction comme des « causeries ».

40 Le responsable financier du RECIC parle de certaines contraintes : au cours des dernières années, les demandes de la DGCD ont fortement augmenté ; il y a parfois des rejets par 11.11.11 : le cout pour la garantie locative, par exemple, n'était pas éligible mais le motif n'est pas clair pour le responsable financier.

existe pour le RECIC. Comme le réseau est toujours à la recherche de moyens, le danger est réel qu'il ne puisse pas se concentrer sur son « core business ».⁴¹

4.4 Question d'évaluation 6 - Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle davantage capable de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome) ?

4.4.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement des capacités

Les modifications touchent principalement à quatre domaines.

(1) Le travail en commun avec les membres - Le RECIC travaille essentiellement à travers ses membres. Des discussions avec les membres ont révélé que l'accompagnement du RECIC a permis aux ONG membres d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences dans les domaines suivants :

- la manière d'animer des groupes de citoyens pendant les réunions ;
- l'importance accordée aux rapports d'activités ;
- les nouvelles techniques pour l'élaboration de projets et plans d'activités ;
- les techniques de plaidoyer social.

C'est le résultat du soutien qu'ils ont reçu du RECIC en GAR, de son accompagnement et de l'appui financier pour couvrir certains frais (par exemple pour la mobilisation de la communauté, les frais de transport, ...). Grâce à l'accompagnement du RECIC, les ONG membres ont également pu participer à la campagne de révision du fichier électoral et à la conscientisation de leurs communautés de base (avec succès). Selon le rapport de l'autoévaluation de 2005, le RECIC donne aussi accès aux fonds APEC/PNUD de sensibilisation électorale (en 2004, pour 4 ONG membres et les NAPO dans leurs quartiers).

En bref, les ONG membres affirment que le RECIC leur fournit :

- des formations de tout genre, essentiellement en éducation civique et en gouvernance locale ;
- un appui financier, matériel et technique ;
- un partage des expériences ;
- un accompagnement des actions pour aboutir à des résultats ;
- un travail en synergie.

Comme les membres du RECIC l'ont signalé lors des « groupes focus » : *Avec l'appui du RECIC nous avons de la considération, un service de qualité, un appui moral, le sens du bien-être et une référence pour notre travail.*

(2) L'introduction de nouvelles méthodologies - À côté des nouvelles compétences et connaissances et du travail en commun (pour des grandes campagnes), le RECIC a introduit de nouvelles méthodes et mécanismes pour faciliter le dialogue entre gouvernés et gouvernants (qui a été capitalisé dans un manuel pédagogique et méthodologique). On parle essentiellement de deux instruments : les NAPO (Noyaux d'Action Populaire) et les TEP (Tribunaux d'Expression Populaire).

(3) L'augmentation du nombre de personnes touchées - Selon le rapport de l'autoévaluation de 2005, le RECIC (i) a largement dépassé le nombre planifié de personnes à sensibiliser dans les quartiers et (ii) a pu mobiliser des femmes et des

41 Cela a déjà été constaté par l'évaluation externe de 2007, page 44 : « Le Secrétaire exécutif commençait à accepter des projets proposés par différents partenaires extérieurs, et qui ne s'intégraient pas tout à fait au programme ». Le problème ne s'est pas répété mais le risque demeure, vu les grandes difficultés des ONG à Kinshasa à sécuriser leurs moyens de fonctionnement.

jeunes autour de ces actions. Le rapport de l'autoévaluation de 2008 démontre encore que (i) le nombre de NAPO à installer (110 de planifiés) est atteint et (ii) que le nombre d'actions de plaidoyer a dépassé le nombre prévu (59 réalisés/36 prévus).

L'évaluation externe de 2007 et les rapports d'activité démontrent une forte évolution du RECIC dans le domaine de la sensibilisation de la population pour la transition. Un grand défi reste néanmoins la question de savoir comment intervenir dans tous les quartiers pour assurer une meilleure couverture de la ville avec des moyens limités (d'où l'effort du RECIC et des universités de dresser une cartographie des ONG à Kinshasa).

(4) La professionnalisation du travail – Le rapport de l'autoévaluation de 2008 démontre que le RECIC a fait des efforts pour un suivi plus systématique : les résultats sont plus précis et quantifiés. 12 sur 18 membres en 2008 avaient un dispositif de suivi de mise en œuvre. L'attention accordée à un suivi cohérent reste néanmoins faible dans la plupart des ONG, à l'instar de la capitalisation des données. Des techniques de dénombrement des personnes mobilisées pour des actions font également défaut.

Par contre, il est clair que la situation difficile des membres (absence de moyens de travail et de personnel permanent et stable) handicape l'exécution du programme :

- selon l'évaluation de 2005, le RECIC a eu des difficultés à réaliser toutes les actions de plaidoyer prévues (16 sur les 24 prévues), ainsi que les NAPO planifiés (80 sur 150) et de former le nombre prévu d'animateurs (165 dont 45% de femmes sur les 200 planifiés) ;
- selon l'évaluation de 2008, le nombre d'animateurs est de 129 (dont 41 femmes) bien que le nombre attendu était de 300 (nombre de femmes non-précisé).

Une certaine confusion persiste encore dans la compréhension des concepts et des approches de plaidoyer et de lobbying par la plupart des ONG membres. Le RECIC n'a pas encore intégré suffisamment l'approche de lobbying dans ses interventions. La stratégie de lobbying reste encore timide.

Le RECIC est clairement entré dans une phase de consolidation et de professionnalisation, ce qui exigera de porter une attention particulière, dans les années suivantes, aux relations entre les membres, au passage de la sensibilisation à l'éducation civique, au plaidoyer et au développement institutionnel. Bien que le RECIC soit un partenaire fort (dans le contexte du Congo), un appui au RC ne serait pas inutile.

4.4.2 Le soutien aux processus de renforcement des capacités a eu une influence sur le résultat (outcome) de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Le travail du RECIC et la dynamique communautaire qui s'ensuit ont, selon le personnel des ONG membres, changé beaucoup de choses au niveau local.

- **La revalorisation des organisations de base.** Les membres du RECIC sont des organisations existantes. Depuis leur collaboration avec le RECIC, leur travail a pris de l'ampleur. La mise en place des NAPO a joué un rôle crucial : les NAPO « *nous ont aidés grandement dans le développement de la communauté de base. L'organisation des TEP nous a permis d'entrer directement en contact avec nos dirigeants et nos élus. Actuellement nous pouvons nous rendre dans les bureaux de nos autorités pour présenter la situation de nos communautés, nous sommes écoutés et nos observations pour la gestion de nos communautés sont prises en compte.* »
- **Augmentation des opportunités d'interaction et de discussion structurée.** Le nombre de NAPO dans les communes a augmenté. « *Les demandes d'adhésion de la population aux NAPO sont croissantes. Nos communautés ont compris que le développement de notre milieu dépend essentiellement de nous-mêmes. À travers le TEP, nous pouvons sans ambages exprimer nos besoins directement à nos élus et à nos dirigeants. Les dirigeants et les élus comprennent que la population à la base est*

capable de participer au développement de la communauté. »⁴² Il est clair que les autorités locales n'étaient pas trop enthousiastes pour ces rencontres directes avec d'importants grands groupes de personnes et ils n'avaient pas l'habitude de descendre sur le terrain : les mécanismes du TEP leur ont montré qu'un débat et un dialogue sont possibles.

4.4.3 [Conscientisation pour les élections. Voir le nombre des personnes enregistrées pour les élections : selon le RECIC ils ont pu enregistrer plus que le double du nombre attendu des citoyens vivants à Kinshasa pour les élections de 2006. Le nombre était précisé dans un contrat de performance entre le RECIC et la Commission Indépendante des Elections](#)

- **L'émergence d'un leadership social.** « *Quand nous travaillons dans les quartiers pour mobiliser les gens à travers des NAPO, on a vu certains individus qui se sont levés et qui ont commencé à travailler avec nous pour leur communauté.* »
- **Des changements concrets.** Pendant les dernières années, le RECIC a dressé un « Tableau de capitalisation des actions de plaidoyer » qui rassemble toutes les actions menées par les membres du RECIC, les thèmes, l'audience cible, les alliés et les résultats. Par exemple le remplacement des transformateurs électriques dans 5 cabines, la reconstruction de la route avec des caniveaux, l'amélioration du marché (construction d'un bureau et de latrines publiques), la mise en place d'un comité de salubrité.

42 Par exemple dans la commune de NGIRI-NGIRI : la population discute de problèmes urgents de la vie quotidienne (cas d'inondation dans le quartier, problèmes d'électricité, problèmes d'eau, de salubrité, l'enclavement du quartier etc. Le NAPO de NGIRI-NGIRI a convaincu le bourgmestre lors du TEP qu'il était nécessaire de mettre en place un comité local de développement (CLD). À partir des différentes interventions, il y a une forte demande actuellement et le nombre de NAPO a augmenté de 1 à 8 quartiers d'intervention.

5. Évaluation du partenaire JEEP (ADG)

L'ONG « Jardins et Élevages de Parcelle » (JEEP) est une association spécialisée en agriculture écologique urbaine et périurbaine. En 1989, un professeur en biologie de l'université de Kinshasa, un missionnaire belge, a pris l'initiative de créer une organisation ayant pour mission de combattre la pauvreté à travers la vulgarisation de la culture des légumes traditionnels riches en protéines. Une étude sur les carences alimentaires avait montré la nécessité d'un accompagnement rapproché des pauvres pour la mise en culture des aliments à valeur nutritive élevée. Une partie significative des familles urbaines avait trouvé dans l'agriculture et l'élevage « péri-case » des solutions appropriées aux problèmes de survie. Cependant, la plupart des producteurs se heurtaient à des difficultés et souhaitaient produire mieux et davantage.

L'objectif global de la collaboration entre JEEP et ADG (Aide au Développement Gembloux) était l'amélioration de la nutrition de la population kinoise au travers d'une meilleure formation et information des producteurs agricoles de la périphérie de Kinshasa ainsi que la mise en œuvre d'innovations dans le domaine de l'agriculture urbaine. Des animateurs de JEEP travaillent dans les communes. La sensibilisation, la formation et le suivi des producteurs se font de porte-à-porte ou au champ, suivant les communes. Le programme financé par ADG a couvert une période de 5 ans, prenant cours en avril 2003 et s'achevant en mars 2008. Au départ, 2000 parcelles ont été identifiées comme jardins et prés ; mais ce chiffre augmentera d'année en année. Aujourd'hui, JEEP a étendu ses activités jusqu'à la périphérie de Kinshasa (village JEEP situé sur le plateau de Bateke).

Dès l'origine, JEEP a été ouvert à tout partenaire technique ou financier qui épousait sa vision et appréciait ses activités et ses domaines d'intervention. Les partenaires les plus récents sont l'UNICEF, la FAO (à travers le projet HUP, projet d'appui au développement de l'horticulture urbaine et périurbaine), Christian Aid, la Faculté économique de Gembloux, le PNUD, l'UE, le PAM, OXFAM, Médecins sans frontières (MSF), Europe Tiers Monde, Misereor, Catholic Relief Services.⁴³ Le rattachement de JEEP à l'université de Kinshasa lui a permis de s'introduire dans le monde de la coopération universitaire. C'est dans ce cadre que JEEP a entamé un partenariat avec des projets liés à la faculté de Gembloux.

JEEP a également stimulé le mouvement associatif congolais comme membre actif des différents réseaux dont le CRONGD (Conseil régional des ONG de Développement), une branche provinciale du CNONG (Conseil national des ONG de Développement).

JEEP est également à la base de la création d'une série d'ONG actives dans le domaine de la production et la commercialisation alimentaires. C'est le cas de RAUKIN, Mbongwana SOYAPRO et tant d'autres. JEEP est à l'origine de la mise en culture et la vulgarisation réussie d'un légume traditionnel, le Kikalakasa (un haricot ailé), très riche en protéines. On note aussi la valorisation de l'élevage de canards et la vulgarisation des plantes médicinales antimalariennes traditionnelles.

43 Mentionnons que la plupart des ces partenaires ont financé des petits projets, souvent « ad hoc ». Le financement d'ADG est le premier financement de programme pluriannuel.

Partenariat	ADG		JEEP	
<i>Région et pays</i>	Kinshasa, RDC		Contexte	Urbain
<i>Type de partenaire</i>	ONG qui fournit des services et fait de la recherche		Employés	Aucun actuellement 2003-2008: 7 staffs et une vingtaine des animateurs
<i>Secteur</i>	Agriculture urbaine – élevage et maraîchage de jardins et de parcelles			
<i>Groupe cible</i>	Familles pauvres et mal nourries			
<i>Autres donateurs</i>	FAO et quelques petits projets ponctuels Volens est le partenaire actuel de JEEP (à partir de 2009) mais sans appui financier			
<i>Durée</i>	2003-2007	Financement/année	Voir ci-dessous	
<i>% RC dans le budget</i>	Nihil	<i>% dans le budget du partenaire</i>	Du 85% à 30%	
<i>Objectif RC</i>	Pas d'objectif			
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	Pas de stratégie			
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	Nihil			

Financement JEEP

Période du programme	Programme 2003-2007					2008-2010	
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budget total du partenaire	73 333,25	61 638,92	96 426,15	86 571,42	96 600	/	/
Budget total financé par l'ONG belge	62 333,25 (85%)	52 393,08 (85%)	52 394,37 (54%)	28 900 (33%)	28 900 (30%)		

5.1 Question d'évaluation 3 - Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement des capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

5.1.1 La politique des ONG du Nord se base sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

Le partenariat entre JEEP et ADG n'est pas basé sur un processus d'identification et de sélection.

L'ONG JEEP est une structure qui évolue dans le sillage de l'université de Kinshasa. L'ONG est dirigée par un père jésuite, professeur à la faculté des sciences de l'université. Cet environnement a rendu possible le partenariat avec ADG (JEEP a été présenté à ADG via les pères jésuites belges), qui est, elle aussi, une ONG liée à la faculté de Gembloux. Le partenariat entre ADG et JEEP paraît être un partenariat de fait (coopération universitaire) indéterminé dans le temps et insuffisamment argumenté. Sur la base de nos interviews avec ADG, nous avons appris que le programme JEEP – et surtout l'approche de JEEP – n'est pas très représentative des programmes et de l'approche d'ADG. Le programme JEEP a été monté dans la perspective de recevoir un financement de la DGCD via les Jésuites et l'ONG Solidarité Socialiste. Cette collaboration n'a pas été acceptée et les Jésuites ont essayé de trouver une solution pour le financement du programme JEEP. Grâce à son caractère académique, JEEP a été présenté à ADG, qui a finalement accepté de financer le programme sous certaines conditions (moins d'attention à la recherche-action et plus à l'encadrement des producteurs). JEEP a dû refaire le montage de son programme dans un délai de trois jours (la période entre la non acceptation du programme par Solidarité Socialiste et le délai d'introduction des programmes à la DGCD). Par conséquent, le cadre logique du programme n'était pas suffisamment élaboré, ce qui a influencé la mise en œuvre. Une évaluation à mi-parcours a contribué à reformuler un cadre logique adapté et amélioré.

Outre la coopération universitaire, le partenariat entre JEEP et ADG est essentiellement caractérisé par l'aspect financier.

5.1.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement des capacités au niveau des partenaires du Sud

Le renforcement des capacités n'est pas l'objectif le plus important de la coopération entre ADG et JEEP. Au début du programme, il n'y avait pas de plan ni de programme spécifique de renforcement des capacités avec des objectifs et activités spécifiques. Cependant, on note la présence dans le programme d'activités et d'instruments de formation selon des lignes budgétaires précises prévues par l'équipe JEEP lors de sa programmation. Ces types de formation concernent surtout la capacitation des agents de terrain en vue d'une meilleure implémentation du programme.

Évoluant dans un milieu universitaire (milieu de formation), JEEP ne semble pas mettre l'accent sur la formation, surtout pas pour son équipe. La formation est plutôt envisagée pour son public cible.

5.1.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement des capacités

Le renforcement des capacités n'a pas constitué le point de départ du partenariat entre ADG et JEEP. ADG a indiqué dans les interviews qu'ils ont peu d'expérience avec les

stratégies de renforcement des capacités. Aucun diagnostic organisationnel ni d'analyse institutionnelle n'a été envisagé. Une telle démarche aurait pu permettre de dessiner l'évolution de l'organisation JEEP. Du reste, la composition des équipes des missions de suivi et de supervision d'ADG indique que ces missions étaient purement administratives et financières (suivi et évaluation/analyse du progrès du programme financé). Dans le cadre de ce partenariat, il n'y a pas eu de mission purement technique (assistance technique).

ADG n'a pas investi dans le développement d'une stratégie par rapport à l'appui au renforcement des capacités de ses partenaires : il n'existe pas de document stratégique, le personnel n'a pas été formé dans ce sens, aucun instrument n'a été développé. Les dialogues entre les partenaires ne concernent pas le développement de l'organisation, mais se limitent à une discussion à propos de l'exécution efficace du programme. En outre, vu l'origine un peu « forcée » de ce partenariat, ADG et JEEP ont développé en cours de route des opinions différentes et contestées par rapport à l'évolution du programme. Quelques exemples : divergence d'opinion par rapport à l'approche porte-à-porte, nombre d'agents de terrain, choix de commencer des activités de production sur le plateau de Bateke. ADG et JEEP ne sont pas vraiment arrivés à une vision commune sur l'exécution du programme. À un moment, le conseil d'administration d'ADG a voulu clôturer le partenariat entre ADG et JEEP. Néanmoins, les deux partenaires ont trouvé un consensus (après l'évaluation à mi-parcours). ADG a mis fin au partenariat avec JEEP après la fin du programme en 2008.

5.2 Question d'évaluation 4 - De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement de capacités sont-ils suivis ?

5.2.1 Bonne gestion de la relation partenariale

La relation partenariale est gérée par une convention signée en mars 2004. Celle-ci décrit surtout la gestion du programme, la répartition des tâches administratives et les responsabilités administratives et financières des deux parties. Elle fait référence au cadre logique qui contient 4 résultats. Le résultat 4 suggère de renforcer la coordination et l'administration centrale sans toutefois indiquer quelles sont les faiblesses constatées au niveau de la coordination et de l'administration. Le renforcement des capacités est également évoqué mais sans définition du contenu. Le renforcement des capacités tel que décrit sous le résultat 4 ressemble à des actions administratives de gestion de projet (par exemple l'informatique). Il faut signaler que la relation partenariale entre JEEP et ADG a été marquée par un manque de confiance entre les deux parties. On a constaté l'absence d'un dialogue critique et ouvert entre les deux. L'équipe de JEEP déplore ainsi l'absence de participation à l'évaluation à mi-parcours. L'avant-projet de termes de référence par exemple a tout simplement été validé. La communication n'était pas bonne car JEEP n'était pas au courant des problèmes internes au sein d'ADG, dont il subissait les conséquences.

Les problèmes étaient toujours discutés lors des missions annuelles d'ADG mais de façon non participative. Le staff de JEEP n'était pas toujours d'accord avec les observations d'ADG et exigeait plus de compréhension pour le contexte difficile dans lequel il travaillait.

5.2.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement des capacités dans le cadre de la relation partenariale

L'absence de plan ou de programme spécifique de renforcement des capacités de l'ONG au bénéfice de son partenaire du Sud ne pouvait pas favoriser la bonne gestion de l'appui au renforcement des capacités. Le renforcement des capacités est conçu dans le sillage

du programme d'activités financées par l'ONG du Nord. Il est difficile d'envisager une répartition claire des missions entre les partenaires en ce qui concerne le renforcement des capacités. Un plan ou programme spécifique aurait l'avantage de définir des missions claires, des objectifs clairs et des résultats précis, ce qui n'est pas le cas dans le cadre de la relation partenariale entre ADG et JEEP.

L'appui au renforcement des capacités n'était pas l'élément le plus important du dialogue critique entre les partenaires. Il n'y a pas eu non plus de systèmes de suivi et d'évaluation susceptibles de fournir des informations sur les résultats et l'appui au renforcement des capacités.

À travers les discussions durant l'atelier participatif organisé lors de cette évaluation, il est devenu clair que le renforcement des capacités du staff JEEP et le développement organisationnel n'étaient pas une priorité pour JEEP. ADG a essayé d'adresser quelques faiblesses dans l'organisation (par exemple faiblesse de la gestion du programme, défis pour la coordination et le suivi du programme) pendant ses visites. Des faiblesses qui pouvaient faire l'objet de renforcement des capacités. Vu la mauvaise qualité du dialogue entre les deux partenaires et le manque d'expérience d'ADG par rapport à l'appui aux processus de renforcement des capacités, les suggestions d'ADG sont perçues par JEEP comme étant imposées. Quelques initiatives ont été prises (par exemple développement d'un système de suivi) mais cela n'a pas abouti à un véritable programme de renforcement des capacités.

5.2.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Nous avons noté dans le cas du partenariat entre ADG et JEEP qu'il y avait très peu d'espace de concertation. Les missions annuelles centrées sur l'organisation et sa vision laissaient visiblement trop peu d'espace pour capitaliser les résultats et tirer des leçons. Aucune indication n'explique un tel manquement, sachant que JEEP dispose d'un grand potentiel en matière de personnel technique de haut niveau (comme ADG). Mais la vérité est que, malgré le niveau professionnel élevé du staff de JEEP, il n'a pas pu systématiser son mode de fonctionnement (et ADG n'a pas renforcé les capacités du staff pour le faire). Le manque de maîtrise de l'outil informatique, par exemple, a pour conséquence que des données importantes sont parfois perdues suite à une panne informatique. Les deux partenaires n'ont clairement pas fait d'effort pour développer un partenariat basé sur l'apprentissage mutuel.

5.3 Question d'évaluation 5 - Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peut-on constater ?

5.3.1 Il y a des indications de renforcement des capacités des partenaires

JEEP est le chef de file d'une génération d'ONG opérant essentiellement dans le domaine alimentaire en milieu urbain de Kinshasa. Ces ONG sont réputées efficaces et déclarent disposer de leurs capacités grâce à JEEP et ce surtout dans le domaine de la recherche-développement qui est à la base de ces résultats. JEEP est à la pointe de la recherche-développement et cet acharnement sur la recherche est presque sans limite, abordant des domaines variés et s'approchant même de la recherche fondamentale. Tout est objet de recherche et tout est basé sur la recherche. C'est probablement l'environnement universitaire qui est à la base de ce comportement.

Cependant, dans le partenariat entre JEEP et ADG, la recherche est devenue moins importante. C'est surtout la vulgarisation et la sensibilisation des groupes cibles qui a été l'objet principal du programme avec ADG. Cet axe est plus faible, moins développé au sein de JEEP. Il semble qu'une bonne stratégie de vulgarisation et de sensibilisation fait défaut (vu les différents problèmes d'exécution, par exemple le faible taux de

remboursement des crédits, les faibles résultats par rapport à l'introduction de nouvelles techniques).

Au niveau de JEEP, il existe des exemples de changement que l'équipe n'attribue pas nécessairement à la contribution d'ADG, à l'exception de certains aspects comme le fait que ADG ait appuyé le développement d'un système de suivi et d'évaluation au niveau des familles ciblées.

Selon JEEP, les facteurs qui ont joué un rôle important dans son histoire entre 1988 et 2008 sont les suivants :

- facteurs internes : personnel qualifié et avec expérience, bons résultats – reconnaissance par d'autres parties prenantes et les bénéficiaires, ouverture vers d'autres organisations, staff motivé, existence « d'avantages » pour le staff et les agents de terrain (opportunité d'obtenir des parcelles situées sur le plateau de Bateke, accès aux crédits). Le staff travaille maintenant de façon bénévole. Le décès du responsable financier (nouveau recrutement) ; la démission du secrétaire comptable ;
- facteurs externes : JEEP dépend à 100% des bailleurs de fonds et a dû changer ses stratégies en fonction des bailleurs de fonds (par exemple ajouter des nouvelles activités). Différents bailleurs de fonds ont quasiment imposé des activités non traditionnelles de JEEP et ont essayé de modifier sa stratégie (par exemple ADG a changé la stratégie de sensibilisation « porte-à-porte »), contexte de guerre, chômage et famine, situation alimentaire défavorable. La collaboration avec l'université présente des avantages (accent sur la recherche, accès aux personnes ressources, recrutement des collaborateurs) mais aussi des désavantages – développement des activités de la recherche fondamentale (grillons, cricetomys, vers de terre, ...) qui font partie du programme ADG mais ne sont pas soutenues par une stratégie de vulgarisation.

À travers l'autoévaluation des capacités de JEEP, faite avec l'équipe, nous constatons peu d'évolution par rapport aux capacités discutées (beaucoup d'indicateurs ont obtenu le même score à travers les différentes périodes d'existence de l'organisation). Les évaluateurs formulent deux facteurs explicatifs : (1) l'absence d'une analyse critique de l'organisation et (2) le fait que c'est une organisation qui n'a pas beaucoup évolué. Explicitons ce dernier point : JEEP semble être une organisation qui a peu évolué et qui présente encore des caractéristiques d'organisation jeune (pourtant JEEP existe depuis plus de 20 ans). On ne trouve pas de textes formels (en dehors des statuts), ni de notes de gestion ou de stratégie (par exemple sur le genre, le VIH/SIDA, les ressources humaines, ...). Il n'y a pas de règlement interne, ni de description des tâches. La mission, la stratégie et les objectifs n'ont pas été discutés régulièrement et ont été adaptés en fonction des exigences des bailleurs de fonds (y compris l'organigramme de l'organisation qui a été adapté selon le programme en cours). Le rôle du directeur fondateur demeure très dominant. JEEP continue à fonctionner grâce à l'engagement énorme du directeur et de son personnel très motivé. L'organisation n'a pas pu se structurer, ni se formaliser. L'organisation n'a pas pu développer ses capacités de recherche de fonds. Aucun bailleur de fonds n'a investi dans le processus de renforcement des capacités.

5.3.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

En l'absence de toute logique classique de renforcement des capacités, il est difficile d'envisager les capacités d'anticipation au processus endogène du changement organisationnel de JEEP. Une logique classique de renforcement des capacités impliquerait la formation de tous les acteurs au niveau de l'organisation, au niveau de l'assemblée générale, au niveau du conseil d'administration, au niveau des staffs et au niveau des animateurs de terrain. Une fois renforcés dans leurs compétences, ils seront capables de garantir la survie de l'organisation.

L'impression aujourd'hui est que JEEP souffre de l'absence de financement externe. Pendant la mission, par exemple, on a constaté que les animateurs étaient en congé technique en raison d'un manque de financement. Dans cette situation, le staff, composé des membres fondateurs, faisait du bénévolat. Tout se passe comme si l'organisation « vivait au ralenti ». D'autre part, on note des activités qui suggèrent la durabilité du projet : JEEP est en train d'acquérir des bureaux propres et bien construits, visiblement plus spacieux et offrant des meilleures conditions de travail. Comme ces bureaux se trouvent sur le territoire des Jésuites, l'existence de cette infrastructure dépend fortement de la relation entre JEEP et les Jésuites.

Le budget est lié au programme élaboré par JEEP et soumis au financement du bailleur. Il est clair que JEEP dépend exclusivement du bailleur de fonds. Aucune indication n'est fournie sur une éventuelle stratégie de sortie dans le cadre du partenariat entre JEEP et ADG. La fin du dernier programme avec ADG a été annoncée au partenaire du Sud seulement six mois à l'avance, ce qui a surpris JEEP qui ne s'y attendait pas. Cela a encore aujourd'hui pour conséquence que JEEP se trouve sans bailleur de fonds pouvant prendre son personnel en charge.

5.4 Question d'évaluation 6 - Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle davantage capable de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome) ?

5.4.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement des capacités

Il n'y a pas de lien entre les processus de renforcement des capacités et les outputs de JEEP pour la simple raison qu'il n'y avait pas de processus de renforcement des capacités. Néanmoins, le partenariat a eu une influence sur l'exécution du programme. Dès le début, il y a eu une discussion sur le cadre logique du programme et le choix des activités (dû à des malentendus et une mauvaise communication par rapport au programme qui a été développé initialement pour être financé par une autre ONG). Le programme initial n'a pas été élaboré correctement et les résultats n'ont pas été bien formulés (point de départ difficile). ADG a financé une évaluation à mi-parcours (externe) qui a démontré qu'il était difficile d'atteindre la plupart des résultats attendus. JEEP n'était pas d'accord avec les conclusions de cette évaluation, ni avec la méthodologie, mais n'a pas eu l'occasion de se défendre. Le rapport a été envoyé à la DGCD sans être validé par JEEP. Suite à cette évaluation, ADG a imposé des changements dans la stratégie de JEEP, des changements avec lesquels JEEP n'était pas d'accord non plus mais qu'il a finalement accepté (par exemple diminuer le nombre d'agents du terrain, changer la stratégie de sensibilisation « porte-à-porte »). JEEP n'a pas implémenté tous les changements demandés.

Suite à cette évaluation, ADG a demandé à JEEP d'améliorer le système de suivi parce que les données de terrain manquaient. JEEP dispose actuellement d'un système élaboré et très détaillé (peut-être trop) qui produit des données par rapport à l'augmentation des récoltes des parcelles et des jardins des bénéficiaires. L'équipe d'évaluateurs a pu lire ces données et elles ont été confirmées par des interviews et des groupes de discussion avec les bénéficiaires. Certains éléments indiquent que le travail des agents de terrain donne des résultats, comme par exemple l'introduction de l'élevage des canards, l'amélioration des cultures de maraîchage, les formations de groupes de maraîchers. Néanmoins, on ne dispose pas de données suffisantes pour évaluer les résultats du programme.

Un autre output du programme, financé par ADG, est l'acquisition d'un terrain dans la périphérie de Kinshasa. Le caractère limité de l'espace parcellaire en ville a poussé à la création du village JEEP en plein plateau de Bateke (périphérie de Kinshasa) où une centaine de bénéficiaires a pu s'octroyer des superficies plus importantes pour cultiver ou élever afin de produire plus. À cette fin, un terrain de plusieurs hectares a été acquis par

JEEP qui l'a mis à disposition de ses membres moyennant une contribution financière plutôt symbolique.

L'ONG du Sud a dû réduire ses activités en raison d'une diminution progressive des moyens financiers ; par conséquent, le nombre de bénéficiaires a également diminué. Cela a eu des répercussions au niveau des résultats. On constate toutefois de nouvelles activités de recherche dans le domaine des cultures nouvelles.

Notons également que sous l'impulsion de JEEP, les ONG du secteur alimentaire et nutritionnel ont créé un réseau d'agriculture urbaine (RAUKIN), réseau qui leur permet de réfléchir et d'échanger des considérations de stratégie sur la sécurité alimentaire dans la ville de Kinshasa. JEEP a même aidé cette structure à trouver un financement et à payer un bureau.

5.4.2 Le soutien aux processus de renforcement des capacités a eu une influence sur le résultat (outcome) de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Il manque des données par rapport à l'outcome de l'organisation (amélioration de la situation alimentaire et autonomisation des bénéficiaires). Vu l'absence d'activité de JEEP, il n'a pas été possible d'utiliser la méthode du « changement le plus significatif » pour collecter des données au niveau des changements dans la vie des bénéficiaires. Néanmoins, nous avons pu organiser différents groupes « focus ». Sur base de ces discussions, nous pouvons produire l'appréciation suivante par rapport à l'outcome de JEEP.

Un grand nombre de ménages a pu réaliser des objectifs intéressants grâce au programme financé par ADG et exécuté par JEEP. Sur la base des interviews et des groupes de discussion avec les bénéficiaires, les changements suivants ont été identifiés : augmentation des revenus (utilisés pour construire une maison, se marier, pour payer les frais scolaires, ...). Mais ces résultats ne sont pas vérifiables. Par exemple, les bénéficiaires ne pouvaient pas chiffrer l'augmentation exacte de leurs revenus.

Pour les bénéficiaires actifs dans le domaine du maraîchage et de l'élevage, on constate une amélioration sur le plan technique. On observe une augmentation de la rentabilité, une valorisation des parcelles, ... Cependant, cette amélioration va de pair avec une dépendance. L'approche de JEEP n'est pas tellement claire pour les bénéficiaires. JEEP met à la disposition des bénéficiaires des engrais, semences, canards, ... sur base de crédits ou d'un fonds de roulement mais aussi à travers des dons (surtout en cas de l'introduction de nouvelles cultures). Par manque de stratégie claire, le taux de remboursement des crédits octroyés est très faible. À travers les groupes focus, nous avons pu constater que certains bénéficiaires exigent également de recevoir gratuitement les aliments pour les canards, canards qui avaient été donnés gratuitement par JEEP. Les bénéficiaires qui ont obtenu une parcelle sur le plateau de Bateke l'ont reçue sur base d'un crédit. Dans les groupes focus, il semblait que les femmes ne réalisaient pas qu'elles devaient rembourser ces crédits. Ces parcelles – et souvent aussi les engrais et semences – sont perçus comme des dons.

Il faut également noter que ces activités ne touchent pas les personnes les plus pauvres. Il n'est pas clair dans quelle mesure JEEP a vraiment analysé les caractéristiques de son groupe cible. Dans son système de suivi et d'évaluation, il n'y a pas d'indicateurs sociaux, mais uniquement des indicateurs techniques.

6. Évaluation du partenaire MOCC (WSM)

Le Mouvement Ouvrier Chrétien du Congo (MOCC), dans sa formule originale, est une émanation coloniale, importée par les travailleurs chrétiens belges débarquant au Congo. Ces cadres européens (belges) de différentes branches qui s'implantaient, entretenaient entre eux des rapports de fraternité à l'image de ceux qui existaient en Belgique. Ces mouvements ont disparu en deux vagues :

- d'abord en 1960, à la suite de l'indépendance, du fait du retour de la plupart des Belges dans leur pays. Le mouvement s'en est ainsi trouvé affaibli en membres et en activités ;
- à la création, en 1967, du Mouvement Populaire de la Révolution (MPR), parti unique qui décide de supprimer tous les mouvements sociaux. D'où la disparition totale des organisations sociales chrétiennes en RD Congo.

C'est à la suite de la reprise des contacts avec les organisations sociales belges et à la faveur de la libéralisation politique intervenue en avril 1990 que les différents dirigeants des organisations autrefois membres du MOC/Congo mènent des tractations pour refonder le 3 septembre 1994 la coupole MOCC.

C'est la séance de travail du 15 septembre 1997 entre le MOC Belgique et le MOC Congo qui assure le renouvellement de la cordialité, de la solidarité et de la disponibilité à la lutte que mène le MOC Congo. À la suite de cette déclaration de partenariat, le premier programme d'activités du MOCC est conçu pour la période entre 1998 et 2002. Au moment de l'évaluation, le MOCC en est à son troisième programme. Notons que les deux premiers programmes sont quinquennaux tandis que celui de 2008 à 2010 en cours est triennal.

Le MOCC est une coupole qui regroupe cinq branches :

- action Féminine Chrétienne (AFC), qui a pour objet la promotion de la famille et de la maman congolaises. L'organisation a pour but la formation d'une véritable élite féminine chrétienne en vue de la promotion intégrale de la famille (père, mère, enfant), de l'éducation chrétienne des enfants, du développement du sens civique et de l'esprit patriotique des membres des familles et de la défense des intérêts des familles ;
- la Confédération Syndicale du Congo (CSC) qui a pour objet l'étude, la défense et le développement des intérêts professionnels, ainsi que le progrès social, économique et moral de ses membres. Elle a pour but le regroupement des travailleurs toutes catégories confondues, la défense, la sauvegarde et la promotion des intérêts des travailleurs, l'éducation permanente des travailleurs pour l'acquisition des nouvelles méthodes plus rentables et moins fatigantes ;
- la Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC), qui a pour objet de proposer une éducation par l'action. Elle poursuit comme objectifs : la découverte par les jeunes eux-mêmes du sens profond de leur vie, le vécu quotidien en conformité avec leur dignité personnelle et collective, la recherche dans la responsabilité des solutions aux problèmes qui sont les leurs ;
- la Fédération des Œuvres Coopératives (FOCOM) qui a pour objet la création du bien-être et poursuit comme objectif de rendre les militants du MOCC capables de donner une réponse efficace à leurs problèmes socio-économiques et culturels ;
- l'Union des Mutuelles de Santé du Congo (UMUSAC), qui a pour objet d'organiser une assurance facultative. Elle poursuit comme objectif de garantir la santé et le bien-être de ses membres, de diffuser les principes dont s'inspire la mutualité dans

l'assurance santé, d'organiser et de promouvoir des initiatives de formation concernant l'assurance maladie, la politique sociale et le fonctionnement des mutuelles et de soutenir et de promouvoir des initiatives d'ordre socio médicales.

Partenariat	WSM		MOCC	
<i>Région et pays</i>	Kinshasa, RDC		Contexte	Urbain et rural
<i>Type de partenaire</i>	Mouvement ouvrier		Employés	13
<i>Secteur</i>	Travail décent – Économie sociale Chaque branche du MOCC s'est spécialisée dans un secteur particulier, comme : droits des femmes, des jeunes, syndicalisme, caisse de santé, coopératives			
<i>Groupe cible</i>	Ouvriers (hommes, femmes, jeunes)			
<i>Autres donateurs</i>	Aucun			
<i>Durée</i>	À partir de 1994	<i>Financement/année</i>	Voir ci-dessous	
<i>% RC dans le budget</i>	Pas de budget spécifique	<i>% dans le budget du partenaire</i>	100%	
<i>Objectif RC</i>	<p>WSM considère le déploiement du MOCC en RDC comme un renforcement institutionnel/organisationnel. Toutes les formations dispensées sont vues dans cette perspective. Pas de stratégie explicite de renforcement du secrétariat, ni des différentes branches du MOCC.</p> <p>Objectif spécifique du programme :</p> <p>(1) Améliorer l'accès des groupes cibles à des soins de santé de qualité et à coût abordable, avec comme résultat attendu 40.000 personnes qui accèdent à ce genre de soins</p> <p>(2) Améliorer les conditions de vie des militants des organisations membres en accroissant leurs revenus à travers les activités génératrices de revenus et la mise en place de coopératives, avec comme résultat attendu la création de coopératives (12 coopératives comptant 4.550 membres)</p> <p>Les formations visent surtout la sensibilisation des groupes cibles à devenir membre des branches du MOCC.</p>			
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	<p>Route 1 : conseils techniques et stratégiques des coordinateurs WSM (régional et national) ; visite du MOC Belgique</p> <p>Route 2 : collaboration avec des bureaux locaux pour des formations</p>			
<i>Activités en lien avec le renforcement des capacités</i>	Formations (formation civique, formation liée aux caisses de santé, formation des coopératives)			

Financement MOCC

Période	Programme 2003-2007					2008-2010	
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ⁴⁴
Budget total du partenaire	128.735,87	131.581,50	139.683,50	139.663,50	148.856,50	157.500,00	?
Budget total financé par l'ONG belge	128.735,87 (100%)	131.581,50 (100%)	139.683,50 (100%)	139.663,50 (100%)	148.856,50 (100%)	157.500,00 (100%)	?

44 Pendant la visite des données sur le budget 2009 n'étaient pas encore disponible.

6.1 Question d'évaluation 3 - Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement des capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

6.1.1 La politique des ONG du Nord se base sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

Le MOC Congo est inspiré par le MOC Belgique et apparaît plus comme un partenaire naturel de WSM grâce à sa relation tout aussi naturelle avec le MOC/Belgique (relation entre homologues). Il y avait, et il y a encore toujours, des liens entre les différentes branches du MOC Congo et du MOC Belgique. Avec la reprise des relations entre les branches congolaises et belges, l'ancien secrétaire général du MOCC a repris contact avec le MOC Belgique. À la création du MOCC en 1994, certaines de ses branches ont participé au programme 1992-1997 financé par WSM. Il y avait donc des liens financiers entre les différentes branches du MOCC et celles du MOCB. Le MOCC ne recevra les premiers financements qu'avec le programme 1998-2002 de WSM.

Le choix du MOCC correspond aux critères de sélection de WSM.⁴⁵ Le MOCC est un mouvement qui regroupe des mouvements sociaux, des syndicats, des coopératives et des mutuelles et qui travaille sur les mêmes thèmes que WSM – travail décent et économie sociale. Notons qu'il existe également un partenariat direct entre la CSC-Congolaise et l'ACV/CSC belge, financé par la DGCD sur le budget de la coopération syndicale.

WSM a opéré au Congo à travers une série de programmes de cinq ans avant de réduire ce délai, passant de cinq à trois ans, et de diminuer le nombre de partenaires pour le programme 2008-2010 sur base d'une analyse du contexte local et de la société civile congolaise. Mais le choix du MOCC a également été déterminé par les liens historiques entre les deux organisations via le MOC Belgique.

Le partenariat entre WSM et MOC Congo est lié aux programmes de financement. Il n'y a pas de perspective de partenariat allant au-delà de ces programmes et couvrant une période plus longue. Les différentes conventions qui ont été signées sont des conventions de nature financière et concernent la période et les activités du programme en cours d'exécution. Le MOCC ne sait donc pas si le partenariat avec WSM va se poursuivre après 2010. Par ailleurs, il n'y a pas de planification à long terme (10-15 ans par exemple), d'où une certaine pression sur la réalisation des objectifs et des résultats du programme.

La durée du partenariat est présentée – selon le MOCC – comme une exigence du bailleur de fonds, la DGCD. Comme telle, elle ne constitue pas pour le MOCC une préoccupation qui mériterait discussion. C'est une contrainte dont il faut tenir compte lors de l'élaboration de la proposition financière liée au programme. À ce titre, elle est respectée car tous les calendriers d'exécution ont pour échéance finale la date de fin de programme.

Le programme du MOCC, financé par WSM, porte sur le développement organisationnel et institutionnel du mouvement. L'objectif est de créer un mouvement vivant dans l'ensemble du pays. Le secrétaire général et le coordinateur parcourent le pays pour

45 Critères par rapport aux régions d'intervention, les thèmes de WSM (travail décent, économie sociale), type de partenaire (syndicats, coopératives, mouvements), capacité du partenaire (gestion des programmes, genre, durabilité, etc.). Voir aussi le rapport de la phase documentaire.

donner des formations (formations des formateurs et activités de sensibilisation) en vue de sensibiliser les Congolais à devenir membre et à se réunir en associations (coopératives et/ou mutuelles, groupes de femmes, groupes de jeunes). Le déploiement de ce « mouvement » se fera par la mise en place de structures locales à travers les provinces. Le renforcement des capacités des branches telles que la CSC, l'AFC, la JOC, ... et du secrétariat général (l'équipe exécutive) n'est pas pris en compte.

6.1.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement des capacités au niveau des partenaires du Sud

Le programme de WSM concerne surtout le déploiement du mouvement. Il n'y a pas de stratégie pour renforcer les différentes branches du MOCC, ce qui justifie l'accent mis sur la création ou le lancement des mutuelles de santé, les associations de femmes, l'augmentation du nombre de membres... Notons que les directives pour la mise en place des mutualités ne sont pas très claires.

Il n'y a pas de stratégie de renforcement des capacités explicite de la part de WSM pour son partenaire. WSM finance un programme du MOCC qui concerne le déploiement du mouvement en RDC. Ce programme est considéré par les partenaires comme un programme de renforcement des capacités. Ce programme concerne surtout la formation des formateurs (ceux qui vont mobiliser les gens autour des thèmes sociaux). Les activités se résument comme suit : (1) formation des membres sur « l'esprit syndicaliste » ou « comment s'organiser en groupes d'épargne et de crédit » ; (2) formation des formateurs ; (3) information ; (4) suivi sur place par le secrétaire général et son adjoint pour accompagner la structuration en petits groupes et l'installation de structures de coordination et de gestion provinciales ; (5) équipement des infrastructures (pour la coordination provinciale) et (6) octroi de micro crédits (limités). Les résultats présentés indiquent les formations dispensées et les publics cibles. Il n'y a pas de suivi des résultats au niveau des membres, de la part desquels on attend pourtant des réalisations et des changements.

En réalité, il n'y a que deux personnes qui sont responsables de l'implémentation de toutes les activités mentionnées. Parce que deux personnes ne peuvent pas être présentes partout dans le pays, la formation des formateurs est une activité clé du programme. Néanmoins, les évaluateurs notent que la formation des formateurs est peu importante et qu'une analyse organisationnelle et/ou institutionnelle formelle n'a pas été réalisée. Une telle analyse permettrait un diagnostic institutionnel qui mettrait en évidence les points faibles et les besoins en formation. Ces besoins devraient être repris dans un plan ou programme de renforcement des capacités. Cela ne semble pas avoir été une des préoccupations lors de l'identification.

La restructuration actuelle (niveau national) semble compatible avec la politique de WSM concernant le développement organisationnel qui vise le renforcement de l'institution. La nouvelle politique de WSM consiste surtout en un renforcement lié à des thèmes spécifiques, avec une attention particulière pour les coopératives et les mutuelles de santé. Cela explique le nombre important d'activités de sensibilisation autour de ces thèmes.

Des bailleurs autres que WSM financent les activités de certaines branches. C'est le cas de la CSC qui trouve des bailleurs sur la ligne budgétaire « coopération syndicale » (de la DGCD) et de l'AFC qui s'adresse au CDI Bwamanda pour la revente de ses produits (farine de maïs, par exemple). Or ces bailleurs n'ont pas de lien direct avec le MOCC comme couple.

Par son action, WSM est un véritable partenaire pour le MOCC, un partenaire qui lie ses interventions financières (le financement du programme) aux interventions techniques (réunions sous-régionales de formation), interventions administratives (visites de suivi) et interventions pédagogiques (séminaires thématiques). Toutes ces interventions sont assurées par les experts de WSM et sont jugées pertinentes et de bonne qualité par le MOCC. Il s'agit aussi des réunions sous-régionales qui regroupent l'ensemble des

partenaires de WSM à travers l'Afrique. Ces rencontres internationales offrent des opportunités d'échange et de renforcement entre partenaires.

Abordant parfois des thèmes techniques, ces rencontres contribuent également à renforcer les capacités de gestion des différents partenaires dont le MOCC. Des visites de suivi effectuées par le responsable sous-régional de WSM sont également des occasions d'échange et de formation sur le tas.

Les séminaires thématiques, notamment sur les mutualités, permettent au secrétariat général du MOCC de mieux accompagner la naissance des mutuelles de santé en cours.

6.1.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement des capacités

WSM met à disposition du MOCC un budget en fonction du programme soumis au financement. C'est ce financement qui soutient l'ensemble des activités institutionnelles et techniques, pédagogiques et administratives de la coupole. Selon l'équipe du MOCC, ce financement permet le déploiement de la structure à travers les différentes provinces. Il permet aussi d'assurer la coordination, le suivi, la formation et même les réunions supranationales. Cependant, ce budget s'avère modeste vu les grandes ambitions du MOCC, ce qui le pousse à revoir à la baisse ses ambitions en fonction du budget.

Le MOCC envisage le renforcement des capacités essentiellement pour son groupe cible en province et non pour son staff constitué par les deux premiers responsables (qui se considèrent suffisamment formés). Ils collaborent aussi avec d'autres instances pour organiser des formations, surtout quand il s'agit de formations très spécialisées (par exemple thèmes techniques par rapport aux coopératives, aux mutuelles). On constate qu'au sein du MOCC, l'expertise du formateur est limitée au secrétaire général et son adjoint qui sont les seuls qui donnent des formations aux formateurs dans les provinces.

Les moyens mis à la disposition du MOCC par WSM ne lui permettent pas d'effectuer des échanges Sud-Sud. Ceux-ci se limitent à des rencontres annuelles organisées par la coordination sous-régionale et les séminaires techniques, qui ne concernent que les partenaires du WSM. Il n'y a pas de rencontres internationales prévues (par exemple la participation à un forum de concertation des mutuelles africaines).

À propos des cinq routes, notons surtout les activités des routes 1 et 2 :

- route 1 : le coopérant WSM donne des formations thématiques ; les coopérants WSM profitent des rencontres thématiques pour développer les thèmes de formation. Ils profitent donc des visites administratives pour assurer le renforcement des capacités, faisant d'une pierre deux coups.
- route 2 : le MOCC dégage tout de même des fonds dans le cadre du programme pour payer l'organisation des formations locales.

Signalons dans le cadre du MOCC, la présence sur le terrain du coordinateur sous-régional et du coopérant de WSM. Le coordinateur sous-régional effectue surtout un suivi administratif basé sur la gestion du programme. Cet exercice est très apprécié par le responsable du MOCC qui y trouve une occasion d'échange avec le responsable sous-régional et une opportunité de renforcement des capacités. Il y a également des coopérants qui organisent des séminaires thématiques qui sont à leur tour fort appréciés par l'équipe du MOCC.

6.2 Question d'évaluation 4 - De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement des capacités sont-ils suivis ?

6.2.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Chaque programme comporte une convention relative à sa durée (quinquennal ou triennal). Cette convention est complétée par des contrats annuels dans lesquels sont repris les engagements des partenaires du Nord et du Sud. On y trouve des références par rapport à l'appui au processus de renforcement des capacités (comme indiqué ci-dessous) :

1. WSM s'engage à étudier annuellement en liaison avec les partenaires locaux les interventions et activités nécessaires pour assurer un processus de renforcement des capacités et d'appui pour assurer la prise en charge du cycle de projets par le partenaire (y compris en termes de gestion de fonds de micro crédits) ;
2. WSM s'engage à mettre à la disposition du partenaire local les informations nécessaires sur les procédures administratives et financières pour la gestion, comprenant un appui au renforcement des capacités pour la mise en place et l'appropriation d'outils de gestion facilitant le suivi ;
3. WSM facilitera la mise en réseau et les échanges d'expérience au niveau national, sous-régional et continental entre le partenaire local et les partenaires engagés dans le programme de WSM pour renforcer l'impact et l'efficacité des actions.

Outre les engagements et modalités financières, des mécanismes de sanction ont été prévus en cas de non-respect des engagements. La convention fait référence au renforcement des capacités en termes généraux (voir ci-dessus).

La communication et le dialogue entre partenaires sont jugés de bonne qualité. Les nouvelles techniques d'information et de communication ont facilité la tâche de concertation et de communication. Le MOCC nous informe que l'email est actuellement le moyen de communication le plus utilisé. Il faut ajouter à cela trois visites par année, par trois personnes différentes :

- le coopérant spécialisé dans les mutualités : ses visites sont des occasions d'échange sur les thèmes techniques précis, plus spécifiquement des mutualités ;
- le coordinateur sous-régional : ses visites sont axées sur le suivi des activités et offrent des opportunités d'échange autour des activités des différents partenaires du WSM ;
- le gestionnaire des programmes-WSM Bruxelles, quant à lui, est chargé des relations d'ordre politique entre le MOC Belgique/WSM et le MOC Congo.

Dans l'ensemble, la communication se fonde sur une réelle ouverture d'esprit qui crée une relation où les risques de conflits sont exclus.

6.2.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

Comme signalé, le renforcement des capacités dans le cadre de ce partenariat concerne le développement organisationnel du MOCC, limité toutefois au déploiement de la structure du mouvement dans le pays, à travers des formations et des activités d'information et de sensibilisation du peuple congolais. Cela couvre toutes les activités du programme WSM.

La répartition des tâches entre les partenaires reste classique et logique : WSM joue son rôle de bailleur en mettant à la disposition du MOCC les fonds nécessaires pour exécuter son programme. Le MOCC, quant à lui, exécute le programme tel que conçu et financé, en respectant les différentes rubriques.

Les décisions sont prises en concertation. Cette concertation est planifiée et WSM associe ses partenaires à la conception des stratégies (notamment la stratégie 2008-2010 avec le MOCC). Toutefois, cette concertation ne concerne pas spécifiquement le renforcement des capacités mais l'ensemble du programme.

Au niveau du MOCC, il existe un système de suivi et d'évaluation qui permet de relever le nombre de formations assurées et de personnes touchées. Ces données permettent d'avoir une idée sur les activités réalisées et les publics touchés (output), mais elles ne donnent pas suffisamment de renseignements sur les résultats de ces formations (outcome) et encore moins sur les changements intervenus (impact).

Au niveau de WSM, le contenu du système de suivi n'est pas repris dans les contrats. La pratique indique qu'il y a une visite de suivi par an pour l'ensemble du programme (voir ci-dessus).

6.2.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Il existe au niveau du MOCC un système d'évaluation interne en équipe. Les résultats en sont analysés et des leçons sont tirées par rapport aux points faibles et aux points forts identifiés. Il s'ensuit une sorte de capitalisation réalisée par l'équipe du MOCC avec la collaboration de la chaire de dynamique sociale de l'université de Kinshasa. Les résultats de cette évaluation sont partagés et discutés au niveau de la sous région.

Les échanges Sud-Sud concernent uniquement les échanges entre partenaires de l'ONG belge. Il n'y a pas véritablement d'échange avec les différents programmes liés à la mutualité à travers la région ou la sous région ; en outre, il n'y a pas de ligne budgétaire prévue pour ces échanges.

6.3 Question d'évaluation 5 - Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peut-on constater ?

6.3.1 Il y a des indications de renforcement des capacités des partenaires

Le programme de WSM porte essentiellement sur le déploiement de la structure à travers les provinces, c'est-à-dire le développement organisationnel. Les résultats attendus se limitent au nombre de formations données et au nombre de personnes devenues membres du MOCC. Il n'y a pas de résultats ni d'objectifs spécifiques liés au renforcement des capacités.⁴⁶ L'équipe du MOCC déclare que les résultats visés par le programme sont atteints. Ce déploiement ne s'accompagne malheureusement pas d'un renforcement institutionnel ou organisationnel. Le renforcement institutionnel d'une coupole comme le MOCC devrait par exemple prévoir la réorganisation de ses branches en vue d'une prise en charge éventuelle du rôle de la coupole. À ce jour, ce n'est pas le cas : les branches fonctionnent comme des entités isolées, partageant toutefois un même siège.

Les sessions de formation à elles seules n'indiquent pas que l'on ait atteint des résultats en matière de renforcement des capacités, qui ne relèvent pas nécessairement d'une logique d'intervention.

On peut également signaler que le déploiement actuel dans les provinces concerne la coupole MOCC et une seule branche, la CSC. Elle ne touche pas encore les autres branches, ou très peu. Il n'y a pas de moyens suffisants au niveau provincial pour soutenir le développement (de toutes les branches) du mouvement partout dans les

46 Objectifs spécifiques : (1) Protection sociale – amélioration de l'accès des groupes cibles à des soins de santé de qualité et à un coût abordable. (2) Économie sociale – amélioration des conditions de vie des militants des organisations membres en augmentant leurs revenus à travers des activités génératrices de revenu et la mise en place des coopératives.

provinces (sauf pour la CSC). On perçoit clairement, à travers ce constat, un réel besoin de renforcement institutionnel ou organisationnel.

L'exercice d'autoévaluation a permis d'identifier des changements dans la capacité de l'organisation. Les changements positifs indiqués par le MOCC se situent dans les domaines suivants :

- *l'organisation est capable de s'engager et d'agir* : (i) il y avait des juristes parmi les membres du MOCC qui, à la relance du mouvement, l'ont appuyé dans le renouvellement des textes juridiques ; (ii) le MOCC a appris à mieux planifier ses actions à travers la collaboration avec WSM et avec l'introduction de la planification axée sur les résultats ; (iii) la restructuration de l'UMCC en UMAC (mutualités) – en cours ;
- *l'organisation est capable de produire des résultats par rapport aux objectifs de développement* : (i) le MOCC dispose de ressources humaines partout dans les provinces (des salariés et des bénévoles). Les formateurs internes sont des agents qui doivent former et sensibiliser les Congolais. Partout dans le pays, le MOCC trouve des formateurs bénévoles ; (ii) malgré la guerre, le MOCC a pu développer et maintenir sa stratégie, qui est une stratégie de démultiplication : le secrétaire général (SG) et le coordinateur forment des formateurs, qui à leur tour forment des animateurs et des agents qui aident les Congolais à s'organiser. Cette stratégie a permis de passer de 40.000 membres (CSC) au départ, à 390.000 membres (CSC) actuellement ; (iii) les outils de suivi et d'évaluation ont évolué. Le MOCC a systématisé le suivi à travers des formations et le développement des outils. Le SG et le coordinateur sont responsables du suivi ;
- *l'organisation partenaire est à même d'établir des relations avec l'extérieur* : (i) bien que son partenariat avec WSM soit le plus important, le MOCC a développé des relations avec diverses organisations, entre autres pour le lancement de coopératives et de mutualités (par exemple le BIT). Le MOCC collabore aussi étroitement avec la chaire de dynamique sociale de l'université de Kinshasa. Grâce au nombre de membres, le MOCC a gagné en légitimité. Il semble être très visible. On note une ouverture d'esprit. L'investissement dans les relations est naturellement limité par les ressources humaines et financières disponibles ; (ii) le MOCC travaille en synergie avec d'autres acteurs sociaux, par exemple pour la loi sur les mutuelles. Le MOCC a commencé cette réflexion. Le gouvernement l'a prise en mains et d'autres organisations ont participé à ces débats ;
- *l'organisation assure la cohérence et l'équilibre entre ces différentes capacités* : (i) les différentes branches du MOCC ne travaillaient pas en synergie au départ. Cette situation s'est améliorée au fil des formations. Un point commun essentiel à toutes les formations est l'importance accordée aux valeurs partagées par toutes les branches et tous les membres (valeurs chrétiennes, esprit civique, ...). Des formations sont organisées spécifiquement par rapport à cet esprit civique ; (ii) avec l'appui du WSM, le MOCC a pu restaurer une infrastructure qui rassemble les 5 branches, ce qui favorise les synergies ; (iii) la CSC a gagné les élections sociales, toutes les branches ont travaillé ensemble pendant la campagne électorale.

Les changements négatifs indiqués se situent dans :

- *la capacité de s'engager et d'agir* : si la vision et la mission sont toujours restées les mêmes, il manque toutefois des moyens pour les concrétiser partout dans le pays. Les actions dépendent presque exclusivement des deux personnes susceptibles de dispenser les formations partout dans le pays. Le système de suivi, qui est appliqué, ne génère pas des données visant à vérifier dans quelle mesure les formations de formateurs ont vraiment donné des résultats sur le terrain ;
- *la capacité de produire des résultats* : vu les ressources humaines et financières limitées, le MOCC a dû réduire sa zone d'intervention à 4 provinces. Néanmoins, cette zone d'intervention reste très vaste. Il y a un certain suivi des activités, surtout en ce qui concerne le nombre de formations données. Peu de données sont disponibles sur le fonctionnement des groupements de femmes, des jeunes, des mutuelles et des coopératives. Apparemment, la CSC est la branche la plus développée. Une évaluation externe du programme fait défaut.

Selon le MOCC, les facteurs qui ont joué un rôle important dans son histoire de 1997 à 2008 sont les suivants :

- *facteurs internes* : décès du premier SG (1996), formation (stage du SG actuel au MOCB), mise en place du secrétariat général et création des fédérations provinciales, arrivée de l'adjoint du SG (2004), restructuration de l'UMCC en UMAC, présence de la CSC dans les provinces à partir de laquelle les autres branches sont lancées, organisation de l'assemblée générale (2002), premier séminaire national des responsables MOCC (2007), confirmation du leadership de la CSC grâce au travail en synergie des branches membres (2006), choix des provinces pilotes (2007) – réduction des activités dans les autres provinces et des formations ;
- *facteurs externes* : coopération avec WSM, visite de MOCB qui a contribué au lancement de la JOC (unification des deux organisations de jeunes), guerre (1998-2005), dialogue inter congolais, reprise des hostilités du Kivu (2007), éruption du volcan Nyiragongo en 2002, perte du permanent du MOCC, adhésion du gouvernement provincial de Katanga à la mutualisation (2009).

Le MOCC reconnaît que sa configuration actuelle et son dynamisme sont le fruit de son partenariat avec WSM. Ce partenariat a effectivement contribué non seulement à ressusciter un mouvement jadis enterré mais aussi à doter la société civile congolaise d'un véritable mouvement de masses crédible et dynamique. C'est le financement de ce programme de 1998 à ce jour qui constitue l'élément majeur de ce partenariat, renforcé par le suivi technique et administratif, et les formations thématiques.

6.3.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Pour déboucher sur un changement organisationnel au niveau du MOCC, il faut que le déploiement actuel s'accompagne d'un renforcement organisationnel et/ou institutionnel, ce qui n'est pas encore le cas à l'heure actuelle. Par exemple, la stratégie de formation des formateurs au niveau de l'ensemble de l'institution repose sur deux personnes : le secrétaire général et le coordinateur, qui doivent sillonner le pays en long et en large pour assurer des formations. Une stratégie efficace aurait pu envisager la création de noyaux de formateurs par province, placés sous le contrôle technique et pédagogique des responsables nationaux. La stratégie actuelle révèle une approche trop centralisée.

À vrai dire, il n'y a pas de budget spécifique prévu pour le renforcement des capacités et aucun donateur n'est signalé pour continuer à investir dans ce processus. Il n'y a pas ou très peu de fonds propres. Le secrétaire général et le coordinateur, étant eux-mêmes des formateurs (professeurs d'université), comptent sur leurs « ressources personnelles » pour continuer le processus de renforcement des capacités (travail avec des bénévoles par exemple). Il faut donc craindre que tout tombe en panne après la fin du partenariat mais le travail dans les provinces pourra peut-être continuer à travers les activités de la CSC et/ou avec le recrutement de bénévoles.

Le MOCC dépend entièrement de son partenaire du Nord, WSM, qui finance l'ensemble du budget de ce programme. Une des faiblesses majeures d'une coupole de type MOCC est l'absence ou le trop faible taux de cotisation des membres. La prise en charge du MOCC par les branches qui le composent n'est même pas à l'ordre du jour. Le partenaire du Nord, WSM, n'a pas songé à renforcer – par exemple – « la capacité d'établir des relations avec l'extérieur », à chercher d'autres bailleurs de fonds par des prises de contact ou des mises en relations avec d'autres MOC en Europe.

Les stratégies de sortie ne sont pas envisagées dans le cadre de ce partenariat. La réduction du nombre de partenaires de WSM va se poursuivre en fonction du programme 2011-2013. MOC Congo ne connaît pas les critères de sélection et doit attendre la décision de WSM. Ce qui n'est pas rassurant pour un partenaire qui aurait pu savoir quelles dispositions prendre au lieu d'être surpris.

6.4 Question d'évaluation 6 - Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle davantage capable de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome) ?

6.4.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement des capacités

L'output du MOCC est lié au déploiement du mouvement dans 4 provinces et concerne surtout des formations et la création des coopératives. Les rapports annuels montrent en détail le nombre de formations données dans les différentes provinces, les personnes touchées, le nombre d'adhérents à la mutuelle de santé et la création des coopératives. Le mouvement possède des secrétariats dans presque toutes les provinces, certains ont un personnel salarié et des bénévoles, d'autres fonctionnent sur la base de bénévoles uniquement. Il nous manque des données pour apprécier correctement la présence et le taux d'activité (en dehors des formations) dans chaque province.

Il est clair que le programme a atteint ses résultats, vu la quantité de formations données et les membres affiliés (surtout indicateurs quantitatifs dans le cadre logique du programme). Reste le problème de la cotisation des membres qui pourrait être un indicateur de la faible appropriation de l'esprit du mouvement par ses membres.

Comme nous l'avons déjà écrit, le programme WSM n'appuie pas le développement des différentes branches du MOCC. L'AFC, par exemple, se trouve dans une situation financière précaire. L'investissement dans le FOCOM et l'UMUSAC date du programme actuel. Il est trop tôt pour tirer des conclusions quant au développement de ces deux branches. Le FOCOM et l'UMUSAC sont des branches du MOCC : l'une est économique (FOCOM) et l'autre est sociale (UMUSAC). C'est sur le FOCOM que les travailleurs semblent compter pour fonder leur prospérité. Peut-être est-ce pour cette raison que c'est le secrétaire général de la CSC qui en est le président. Mais la faible capacité de cotisation des travailleurs forme une difficulté majeure qui limite cette ambition. La FOCOM a tendance à rechercher des subventions tout comme le MOCC lui-même.

Quant à l'UMUSAC, sa situation est la même. En l'absence de toute cotisation, on ne peut pas parler de mutualité. La faiblesse des salaires est mise en avant pour justifier le fait, dans la mesure où c'est l'économique qui doit soutenir le social. D'où le cercle vicieux. Signalons qu'on ne voit pas émerger dans ces domaines de stratégie novatrice et efficace, susceptible de relancer ces deux secteurs. Car le problème ne devrait pas être le faible taux des salaires, mais le faible taux de cotisation.

6.4.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur le résultat (outcome) de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Les données à notre disposition n'ont pas permis de déceler les effets positifs des résultats de l'action du MOCC (outcome). Le MOCC dispose uniquement de données au niveau des résultats (formation et nombre de membres) mais pas de données au niveau des conséquences liées au fait d'être membre d'une des branches (ex. augmentation de revenus). Il manque des évaluations externes et des études au niveau des bénéficiaires.

Dans les limites de cette évaluation, il était impossible d'organiser une telle analyse⁴⁷. Les interviews ne fournissent que des indications partielles (par exemple sur l'amélioration de la situation des femmes qui bénéficient de l'appui de l'AFC et de ses activités génératrices de revenus). Différentes activités, comme l'octroi de micros crédits

⁴⁷ Il faudra se déplacer dans le pays. La visite était limitée au siège de Kinshasa. La plupart des activités exécutées dans le programme actuel se situent en dehors de Kinshasa. Le MOCC n'a pas pu mobiliser des gens à Kinshasa pour des interviews, des gens qui ont bénéficié des activités du programme financé par WSM.

(limités) pour aider des membres à lancer des activités génératrices de revenu, ne se situaient pas dans la ville de Kinshasa ou trop loin du centre du MOCC.

7. Evaluation de Mbongwana (TRIAS)

Mbongwana est un mot lingala qui signifie changement. Mbongwana s'est donné pour mission d'aider la population congolaise, et particulièrement la population kinoise, à se prendre en charge et à améliorer son alimentation avec ce qu'elle produit elle-même. Cette organisation a effectué un long parcours depuis 1998.

Elle a à son actif plusieurs « mbongwana » ou changements vécus. L'essentiel de ces changements consiste en une prise en charge ou autonomisation. Plusieurs simples maraîchers sont devenus des maraîchers professionnels, plusieurs simples éleveurs sont devenus des véritables éleveurs ou des chefs d'entreprise d'élevage, sachant réellement gérer leur entité agropastorale. Mbongwana est fier d'une réalité : même s'il disparaît, les bénéficiaires pourront continuer leurs activités, voire progresser.

Le renforcement des capacités trouve son sens dans l'accompagnement de Mbongwana. La capacité de l'équipe d'abord, que nous avons vue sur le terrain alors que le financement est arrêté, et celle des bénéficiaires qui se disent prêts à soutenir et à accompagner à leur tour Mbongwana pour qu'il continue à les soutenir. Bel exemple de renforcement des capacités qui aboutit à une « auto-prise en charge » et à la capacité de payer les prestations par les produits de son expertise.

Partenariat	Trias		Mbongwana	
<i>Région et pays</i>	Kinshasa, RDC		Contexte	Urbain
<i>Type de partenaire</i>	ONG de services		Employés	3 (actuellement - avant 2009, 10)
<i>Secteur</i>	Élevage et maraîchage, commercialisation et entrepreneuriat, eau et assainissement, renforcement des groupes de base			
<i>Groupe cible</i>	Paysans urbains et groupements de maraîchers			
<i>Autres donateurs</i>	Aucun			
<i>Durée</i>	Depuis 1996 (Mbongwana-Soyapro à partir de 1982)		Financement/année	Voir ci-dessous
<i>% RC dans le budget</i>	0-25%		<i>% dans le budget du partenaire</i>	96%-67% (voir tableau ci-dessous)
<i>Objectif RC</i>	Explicite à partir de 2008 Renforcement des capacités : bonne gestion du programme, amélioration des systèmes de planification, de suivi et d'évaluation, PCM, appui au réseautage et concertation locale			
<i>Stratégie d'appui au développement des capacités (se référer aux 5 routes)</i>	Route 1: AT (différents AT, ex. étudier le marché et développer une approche économique en 2005), stages en Belgique (ex. sur le GEPP, en 1999 et 2002) Route 2: engager des bureaux locaux pour donner des formations au staff (chaque année) Route 3: participation au processus de développement économique local, facilité par Trias Congo (2008) Route 4: séminaire Kindia (2001), réunions de concertation Trias avec leurs partenaires Route 6: organisation de journées de réflexion et d'autoévaluation			
<i>Activités en lien avec le</i>	1. Formations (ex. techniques participatives de planification)			

<i>renforcement des capacités</i>	2.Stages en Belgique (ex. techniques participatives de planification) 3.Conseils via AT 4.Participation de Trias Congo à la réflexion stratégique
-----------------------------------	---

Financement Mbongwana

Période du programme	Programme 2003-2007					2008-2010 ⁴⁸		
	Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budget total du partenaire		84 156,23	78 344,27	103 599,36	113 823,80	193 771,25	189 616,97	/
Budget total financé par l'ONG belge		80 789,98 (96%)	72 860,17 (93%)	95 829,40 (92%)	96 790,23 (85%)	135 639,40 (70%)	127 043,37 (67%)	/

48 Mbongwana ne participe plus au programme 2008-2010 de Trias. Un budget de « phasing out » a été mis à disposition pour l'année 2008.

7.1 Question d'évaluation 3 - Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le renforcement des capacités dans les partenariats sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?

7.1.1 La politique des ONG du Nord se base sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

Mbongwana est la branche sociale de l'ASBL SOYAPRO, spécialisée dans la production de lait de soja et autres boissons à base de soja. L'ONG ACT (aujourd'hui Trias) a entretenu un long partenariat avec SOYAPRO (1982-1990).

Pour alimenter l'usine de production de SOYAPRO, il faut une matière première, du soja. C'est pour favoriser la production de soja que Mbongwana a été créé en 1988. Au départ, l'UNICEF a été le principal bailleur de fonds de l'organisation, de 1988 à 1993. Mbongwana est resté sans bailleur de fonds entre 1993 et 1994. Misereor est intervenu entre 1994 et 1996 d'abord, et de 1997 à 2002 ensuite. Reprenant des contacts avec les organisations congolaises en 1996, ACT a ciblé SOYAPRO et Mbongwana. Et c'est depuis 1998 que Mbongwana participe au programme ACT (1998-2002), devenant ainsi son partenaire et ensuite celui de Trias (2003-2007). Mbongwana satisfait aux critères de sélection de Trias (ex. le groupe cible sont des entrepreneurs, approche participative, activités dans le domaine de la commercialisation, etc.) et leur partenariat a duré 20 ans (avec une interruption de 6 ans).

Le programme 2003-2007 de Trias est centré sur le développement économique local. Mbongwana a adhéré à ce programme après avoir participé aux ateliers participatifs de planification avec le bailleur (Avant 2003, Mbongwana ne travaillait pas avec un approche programme et présentait chaque année un projet, comparable à un plan annuel). Le choix de Mbongwana ne procède pas de véritables analyses du contexte et du partenaire, et de sa place dans la société civile. C'est plutôt un héritage d'ACT. Néanmoins, Mbongwana pouvait trouver sa place dans le programme 2003-2007 de Trias, étant donnée la nature et type de ses activités qui correspondaient aux exigences du programme de Trias. Mbongwana a été invité par Trias à participer aux préparatifs du programme 2008-2010 mais Trias a finalement décidé de quitter les grandes villes, laissant sur le pavé son partenaire. Celui-ci était d'ailleurs un cas particulier, car seule organisation active dans la capitale.

La durée du partenariat n'est pas connue d'avance. Elle est limitée à la durée des programmes financés. Mbongwana a ainsi été surpris par la décision de Trias de le laisser tomber alors qu'il ne s'y attendait pas. L'absence de toute approche participative à laquelle s'ajoutait une communication à sens unique a été préjudiciable à Mbongwana qui pensait participer au programme 2008-2010, mais sans compter finalement sur Trias, qui avait décidé de quitter la capitale pour se focaliser sur la micro-finance. Cette décision a été brusque, même Trias RDC n'était pas vraiment au courant.

Mbongwana a toutefois bénéficié d'un an de « phasing out », pour se préparer à se prendre en charge. Mbongwana comprend la décision basée sur les arguments d'un long partenariat et d'un changement de stratégie (Trias met l'accent sur les IMF, Institutions des Micro Finances), et enfin, parce que le financement des activités en matière de renforcement des capacités n'est pas un processus indéterminé.

Signalons néanmoins que le processus de renforcement des capacités a été discuté dans les ateliers de préparation des programmes 1998-2002 (l'accent étant mis sur l'entreprenariat), 2003-2007 (accent sur le développement de l'économie locale) et 2008-2010. Le renforcement des capacités a été considéré comme important pour les raisons suivantes :

- pour réaliser un programme sur l'entrepreneuriat et/ou sur le développement économique local, il faut avoir, au niveau de l'équipe d'accompagnement, des animateurs compétents et avisés, et au niveau du groupe cible, des partenaires forts. Il ne s'agit pas seulement de renforcer les compétences des bénéficiaires mais et surtout de réaliser le transfert des responsabilités ;
- les exigences de la DGCD poussaient aussi à un renforcement des capacités de l'équipe : il s'agissait de former toute l'équipe de Mbongwana à réaliser des échanges entre les partenaires de Trias et d'accompagner les conseillers de Trias pour les rendre efficaces.

Comme on le voit, une place importante était réservée au renforcement des capacités dès le démarrage du partenariat ACT /Trias – Mbongwana.

7.1.2 L'ONG du Nord contribue de manière significative aux processus de renforcement des capacités au niveau des partenaires du Sud

L'organisation du partenaire du Nord ACT/Trias laisse entrevoir l'ouverture d'un processus de renforcement des capacités. Des lignes budgétaires sont prévues pour les formations et les échanges ; tandis que des postes de conseiller technique sont prévus pour accompagner des partenaires du Sud. Le partenaire du Sud est prié de présenter chaque année un plan de formation pour son personnel, et ce plan est basé sur les besoins en formation ressentis par ce même personnel. Plusieurs thèmes techniques sont par exemple prévus :

- outils de collecte de données ;
- statistiques ;
- gestion financière et comptabilité ;
- gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- MARP (Méthodes Accélérées de Recherche et de Planification) ;
- PIPO (Planification des Interventions par Objectifs), ...

À travers ces formations, Mbongwana a renforcé ses capacités pour mieux gérer les programmes et il est devenu lui-même un acteur qui délivre des services dans ces domaines (méthodes participatives de planification et gestion axée sur les résultats). Il est aussi devenu capable de renforcer des organisations de base par rapport à la gestion des projets, de faciliter des processus participatifs, et il n'est pas rare que Trias recoure aux services de Mbongwana pour renforcer d'autres projets /d'autres partenaires (c'est le cas du Projet au Mai-Ndombe).

Notons que Mbongwana s'est comporté de manière avisée, demandant à son partenaire du Nord des appuis au renforcement des capacités ciblés et sélectionnés dont il était sûr de se servir une fois que le partenariat arriverait à terme. Au niveau de Trias RDC, il faut signaler l'existence d'un dispositif d'appui et d'accompagnement à travers les conseillers techniques, essentiellement des expatriés. Ces conseillers avaient la charge d'accompagner Mbongwana sur le plan commercial, d'étudier par exemple la chaîne économique, réaliser les enquêtes au niveau des bénéficiaires et donner des conseils divers, par exemple sur la culture de contre-saison. Bref, ces conseillers techniques avaient un rôle d'appui, de conseil et de coaching. Seulement, nous n'avons pas eu d'indications sur une démarche quelconque de diagnostic organisationnel ou d'analyse institutionnelle.

Mbongwana a aussi pu profiter de la nouvelle stratégie de Trias par rapport au développement de l'économie locale. Trias a facilité la concertation locale entre les différentes parties prenantes dans le domaine de l'économie locale.

De façon générale, toutes les interventions de renforcement des capacités déployées sur la base du dispositif mis en place par Trias sont appréciées par Mbongwana. Non seulement elles sont pertinentes, mais elles sont également jugées de bonne qualité. La seule critique concerne la qualité de quelques conseillers techniques, critique liée à une faible communication interculturelle (les conseillers techniques devraient apprendre la

culture locale et l'intégrer dans leurs interventions pour être plus efficaces sur terrain) et une expertise peu pertinente du conseiller concerné.

Les dispositifs prévoyaient aussi la prise en compte de commentaires de Mbongwana sur le profil du conseiller technique recruté, ce qui est une approche très participative.

7.1.3 L'ONG du Nord dispose des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

Trias est une des ONG qui a un budget spécifique pour le renforcement des capacités. Ce budget était repris sous le poste des formations dans l'ancien programme (le programme actuel contient des axes spécifiques pour le renforcement des capacités).

En euro	2003	2004	2005	2006	2007
Poste formation	6 108	514	8 248	2 985	3 837
Total	80 789	72 860	95 829	96 750	135 639

Remarque – ce budget ne couvre pas les frais liés aux conseillers techniques

Un budget spécifique pour le renforcement des capacités était prévu chaque année tel que l'indique l'extrait du tableau ci-dessus. Il y avait des formations externes et internes. Pour les formations au niveau national, l'expertise locale était sollicitée.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, le staff de Trias RDC était bien conscient de la nature du partenariat axée sur le renforcement de capacités. La présence de conseillers techniques et l'existence des lignes budgétaires pour les formations et toute autre activité sur le renforcement de capacités confirment cette réalité. Le renforcement des capacités avait une grande place dans le programme financé. Pour accorder une place de choix à la qualité des prestations, Trias est resté flexible. Au lieu d'imposer des prestataires, c'est Mbongwana qui était sollicité pour chercher des experts locaux pouvant lui rendre réellement service. Il est arrivé des cas où Mbongwana pouvait décider lui-même et engager des prestataires locaux de services sur les fonds qui lui étaient alloués dans le cadre du programme.

7.2 Question d'évaluation 4 - De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de renforcement des capacités sont-ils suivis ?

7.2.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Le cadre général de la relation partenariale est fourni par la convention et les contrats annuels liés à l'exécution des programmes. Ceux-ci indiquent les objectifs du programme, les rôles et les responsabilités des deux partenaires, le cadre de gestion et le montant du budget. Cependant, on note un paragraphe spécifique par rapport à la contribution de Trias au renforcement des capacités de Mbongwana. Il se limite cependant à mentionner des instruments de renforcement des capacités tels que les formations sans en donner les détails. L'absence d'un plan spécifique de renforcement des capacités semble être à la base d'une telle insuffisance. Un plan spécifique de renforcement des capacités pouvait indiquer les éléments importants tels que la vision, les orientations, les objectifs, les résultats et les activités à mener. C'est la somme de ces éléments qui devait constituer la base de données de la relation partenariale. En l'absence de cette information, c'est le bon sens des deux partenaires qui était appliqué.

Toutefois, on a noté tout au long du partenariat qu'il y a une bonne communication entre les deux parties car il y a des liens historiques entre Trias et Mbongwana du fait que c'est l'ancien coordinateur de Mbongwana qui est aujourd'hui coordinateur de Trias. Ces bonnes relations se poursuivent jusqu'aujourd'hui, après la fin du partenariat (depuis décembre 2008). Trias continue à solliciter les capacités de Mbongwana et ce dernier participe aux discussions stratégiques de Trias et connaît bien les évolutions de l'ONG. Il y a une étroite collaboration entre les bureaux de Trias et de Mbongwana.

7.2.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

Nous avons indiqué que les activités de renforcement des capacités étaient sous la responsabilité du partenaire du Sud (Mbongwana). C'est Mbongwana qui propose des thèmes à travers des lignes budgétaires précises, y compris des interventions des conseillers techniques. Tout le processus est cogéré par Trias RDC et Mbongwana sous la responsabilité de Trias Belgique qui dégage à son tour des lignes budgétaires pour des prestataires venant d'ailleurs ou pour des interventions dépassant le cadre de la RDC. Les interviewés confirment qu'il y a un réel dialogue critique entre les partenaires.

On a noté un bon système de planification, de suivi et d'évaluation au sein de Mbongwana, assorti des indicateurs au niveau de chaque résultat et des activités précises à mener. Le suivi des bénéficiaires était également un souci dans le partenariat. D'où l'application de la MARP⁴⁹ pour définir les indicateurs. À l'heure actuelle, chaque centre maraîcher a son plan et son équipe de suivi. Vu l'absence d'un plan spécifique de renforcement des capacités, il est difficile d'avoir des indicateurs de renforcement des capacités.

7.2.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Nous avons affirmé plus haut que le renforcement des capacités n'est pas un « concept » partagé par les deux partenaires. Cependant, ils s'accordent sur les instruments utilisés. On citera les formations, les visites, les échanges.

Tout au long du partenariat, les deux partenaires étaient d'accord sur le fait que renforcer les capacités signifie ce qui suit :

- assurer les activités de formation ;
- disposer des outils de gestion et de planification ;
- développement du personnel ;
- appui des conseillers techniques pour améliorer les programmes ;
- appui en matériels et équipements ;
- ...

Étant donné la grande capacité des animateurs de Mbongwana à proposer et à contre proposer, le staff de Trias est resté attentif à l'évolution de leur partenariat. Il est clair qu'il y a un espace très appréciable d'apprentissage mutuel. Un apprentissage sincère et sans arrière-pensées, ni préjugés (négatifs ou positifs).

Le fait que Trias ait permis à Mbongwana de recruter par moment ses propres prestataires montre le degré de confiance et d'assurance qu'il a sur ses capacités. Trias est convaincu, au vu de quelques « ratés » avec des conseillers techniques belges, que le recours à l'expertise locale prônée par Mbongwana était parfois une solution idéale.

⁴⁹ MARP = Methode d'Analyse Rapide et de planification Participative

7.3 Question d'évaluation 5 - Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peut-on constater ?

7.3.1 Il y a des indications de renforcement des capacités des partenaires

Mbongwana est un partenaire renforcé sur le plan administratif, technique et pédagogique. Il s'efforce de vulgariser cet apprentissage au niveau de ses partenaires locaux. C'est ce qui fait la pertinence de son action, plusieurs fois affirmée par ses bénéficiaires lors de l'atelier.

La rupture de financement a pour conséquence que Mbongwana perd l'essentiel de ses ressources pour prendre en charge son personnel. Ceci résulte dans des changements de stratégie : disposer d'une petite équipe d'appui et responsabiliser davantage les bénéficiaires sur le terrain. Une telle stratégie permet aux bénéficiaires de compter d'abord sur eux-mêmes et de se prendre réellement en charge. L'intervention de Mbongwana n'étant qu'un appoint. Un tel comportement est une manifestation évidente de capacités renforcées.

L'ONG belge Trias est fière d'un tel partenaire qui, au lieu d'évoluer de façon négative suite à la rupture du financement, est en train de s'appuyer sur ses compétences accumulées et qui continue son appui et accompagnement des bénéficiaires à la grande satisfaction de ceux-ci. Un indicateur des compétences de Mbongwana est le fait que l'organisation soit maintenant sollicitée par la CTB pour exécuter des activités dans les projets Paideco (développement local). À travers l'exercice d'autoévaluation, on a pu identifier des changements dans les capacités de Mbongwana.

Les changements positifs indiqués par Mbongwana se situent dans les domaines suivants :

- *capacité de s'engager et d'agir* : (i) une meilleure implication des bénéficiaires dans les programmes (par exemple la recherche de terrains, le choix des cultures maraîchères), due à l'utilisation des instruments de planification participative ; (ii) l'organisation a mis en place des systèmes de gestion et des procédures. Elle a également commencé à développer des activités dans le domaine du VIH/SIDA mais ces activités sont perçues comme peu pertinentes et imposées par Trias ;
- *capacité de produire des résultats par rapport aux objectifs de développement* : (i) les moyens financiers ont augmenté à travers les différentes phases de son existence, (ii) l'équipe a évolué d'une équipe avec beaucoup d'expérience liée à la production vers une équipe multidisciplinaire avec des capacités de gestion et des méthodes telles que MARP, ... (grâce aux formations et budget pour élargir l'équipe) ; (iii) évolution de la stratégie d'intervention : d'abord la stratégie de Mbongwana était axée sur la vulgarisation du soja (par exemple à travers des méthodes du théâtre). Cette période est suivie par des phases de réorientation de la stratégie (évolution vers le focus sur le maraîchage et l'entrepreneuriat). Pendant la dernière phase de son évolution organisationnelle, Mbongwana s'est approprié la stratégie par rapport au Développement Economique Local. L'évolution de la stratégie d'intervention a donné des meilleurs résultats ; (iv) l'organigramme et la structure de l'organisation ont évolué d'une simple structure, qui au début était appropriée mais sans structures politiques claires. À partir de 1996, Mbongwana a commencé à se reprendre en main et à se structurer. Dans la phase actuelle, le développement organisationnel demande que les bénéficiaires participent aux structures politiques. Mbongwana essaie que les bénéficiaires puissent participer au conseil d'administration et à l'assemblée Générale. Ils participent déjà à l'assemblée générale, mais seulement comme observateur au conseil d'administration. On attend la décision politique (ce choix semble être difficile, vu des exemples négatifs chez autres ONG à Kinshasa par rapport à la participation réelle des bénéficiaires dans les structures de décision d'une organisation – selon nos interviewés) ;
- *capacité d'établir des relations avec l'extérieur* : (i) Mbongwana a toujours été ouvert à des collaborations avec d'autres acteurs de développement. Les relations avec différentes parties prenantes ont changé et/ou se sont intensifiées selon les

nouvelles orientations des programmes. Mbongwana est également un membre actif du CRONG (membre fondateur) et du RAUKIN (membre fondateur). Entre autres avec l'introduction de l'approche DEL (Développement Economique Local), Mbongwana a été impliqué dans des relations avec de nouveaux acteurs de développement ;

- *capacité d'assurer la cohérence et l'équilibre entre ces différentes capacités* : Mbongwana estime important d'investir dans des activités de formation interne pour former le staff par rapport à des valeurs de base qui constituent le « moteur » de l'organisation (par exemple valeurs chrétiennes, honnêteté). Il organise des retraites, des évaluations du personnel, ... pour garantir que tout le personnel partage les mêmes valeurs.

Les changements négatifs indiqués se situent dans :

- *capacité de produire des résultats par rapport aux objectifs de développement* : le seul changement négatif mentionné est lié à l'état financier de l'organisation. La période 1996-2002 était une phase de transition. Le programme était mal planifié et le budget inadapté pour exécuter un tel programme. Cela s'est amélioré avec l'introduction de l'approche programme (programme 2003-2007). La situation financière actuelle est précaire. L'organisation n'a pas acquis les capacités suffisantes pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds.

Selon Mbongwana, les facteurs qui ont joué un rôle important dans son histoire de 1988 à 2008 sont les suivants :

- *facteurs internes* : planification selon la GAR, motivation et engagement du personnel, formation du personnel, application des méthodes MARP, GEPP, professionnalisation de l'organisation (processus endogène de renforcement des capacités, soutenu pas des conseils de l'extérieur), staff avec expertise pour monter des structures d'organisation (formation et échanges), valeurs chrétiennes et séminaires chrétiens, développement de procédures propres, organisation d'ateliers de réflexion et autoévaluation ;
- *facteurs externes* : bailleurs de fonds (moyens financiers, appui financier pour poste formation), échanges et conseils techniques, formations, introduction de l'approche DEL, bureau d'audit, séminaire de Kindia (échange avec le programme Trias en Guinée).

7.3.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Comme nous l'avons indiqué plus haut, Mbongwana a pris au sérieux, dès le départ, l'option de renforcement des capacités. En organisation avisée, Mbongwana a systématiquement aligné les instruments de renforcement des capacités dont il aurait besoin, même à la fin du partenariat. Les résultats sont là : alors que les financements se sont arrêtés en 2008, Mbongwana se sert de ses capacités, essentiellement de prestation de services, pour survivre.

Notons que la dépendance de Mbongwana était essentiellement financière et non technique car sur le plan technique, Mbongwana a su effectivement se prendre en charge. Mais le renforcement des capacités de Mbongwana était partiel, car essentiellement orienté vers le plan technique.

Les aspects de renforcement institutionnel n'ont pas été pris en charge, comme par exemple le renforcement de capacités à rechercher des bailleurs de fonds. Il est dommage de voir un partenaire aussi compétent que Mbongwana perdre son bailleur de fonds sans avertissement.

7.4 Question d'évaluation 6 - Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle davantage capable de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome) ?

7.4.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Il y a un lien clair entre le renforcement des capacités et l'output caractérisé par des changements de Mbongwana. Dans une première phase, l'organisation a évolué d'une organisation très technique qui mettait l'accent sur la production du soja, vers une organisation appuyant les maraîchers (un autre groupe cible) et dans une deuxième phase, vers une organisation qui donne de l'importance à la chaîne commerciale et qui investit dans le développement économique. Pendant la période 1996-2002, l'accent était mis sur l'amélioration de la production et l'acquisition de terrains pour le maraîchage. On constatait néanmoins que les résultats au niveau de l'augmentation des profits ne pouvaient pas être atteints (et donc l'amélioration des conditions de vie ne s'est pas réalisée non plus). Un assistant technique de Trias a étudié en 2005 la chaîne commerciale. Grâce à son étude, de nouvelles activités ont été implémentées et l'output a changé. On a consacré plus d'importance à « l'entrepreneuriat ». Les bénéficiaires ont appris à calculer leurs profits et leurs pertes. L'accès au marché a été facilité par des négociations en commun avec des commerçants. Les bénéficiaires, de plus en plus, ont été impliqués dans le programme par l'introduction de méthodes participatives.

Mbongwana est un partenaire chez qui on retrouve clairement dans l'output évolutif du programme les changements stratégiques qui ont été appuyés et accompagnés par Trias. Cet output évolutif mène à de meilleurs résultats pour les bénéficiaires.

7.4.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur le résultat (outcome) de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

L'ensemble des activités d'appui et d'accompagnement menées par l'équipe de Mbongwana en fonction de ses bénéficiaires a été à la base des changements qu'on observe aujourd'hui, que ce soit en termes d'entrepreneuriat ou de gestion de micro entreprise.

On peut, sur la base des histoires de « changement le plus significatif » (confirmées par le groupe de discussion avec les bénéficiaires), constater les indications suivantes concernant les effets du programme au niveau des bénéficiaires. Le groupe de discussion a élaboré une liste de 6 changements significatifs :

1. le développement personnel de façon générale ;
2. la capacité de gérer la communauté : formation en « leadership » dans les communautés ;
3. stimuler la formation de groupes, jusqu'à l'appui à la fondation d'une coopérative de maraîchers. Les bénéficiaires ont appris à prendre en main leur situation. Ils ont constaté qu'il est positif de travailler ensemble. Auparavant, les bénéficiaires travaillaient surtout de façon individuelle. Maintenant, on remarque qu'ils travaillent beaucoup plus en groupe, ce qui fait que des problèmes peuvent être partagés et saisis de façon collective (par exemple l'accès au marché, l'accès aux engrais) ;
4. l'accès au marché : mettre la pression ensemble pour obtenir un bon prix. Les bénéficiaires reçoivent un meilleur prix pour leurs produits et acquièrent des capacités au niveau de l'entrepreneuriat. Les bénéficiaires sont capables de calculer leurs profits et leurs pertes ;
5. l'acquisition de capacités techniques pour augmenter la production (l'élevage de porc, l'élevage de poules, le maraîchage, ...). Les bénéficiaires sont suivis de près par les agents du terrain ;

6. capacités d'épargne : différents bénéficiaires ont la possibilité d'épargner et le font via le Coopecmacin.⁵⁰

Sur base de toutes les histoires, on peut constater que les bénéficiaires ont plus de revenus grâce à une meilleure production, un meilleur accès au marché et un meilleur calcul des profits et pertes. Grâce à ces revenus, ils peuvent épargner, se marier, ... Plusieurs bénéficiaires ont joué un rôle d'initiateur dans la communauté. Le rôle de Mbongwana était surtout de fournir un appui technique et stratégique aux bénéficiaires dans lequel l'approche participative et le suivi intensif sur le terrain de Mbongwana étaient spécialement appréciés.

En ce qui concerne le changement le plus important, les bénéficiaires ont choisi pour le renforcement de la communauté, le travail en commun. Les bénéficiaires ont appris à se prendre en charge et ont stimulé d'autres individus et groupes dans les communautés à suivre leur exemple. En témoigne le fait que les activités se poursuivent dans les communautés, même si Mbongwana n'a plus de moyens, ni d'agents de terrain. Ceci a été confirmé durant les interviews avec différentes parties prenantes (entre autres le Coopecmacin).

50 Coopecmacin est la coopérative des maraîchers à Kinshasa. Le Coopecmacin a été créé avec l'appui de Mbongwana.

8 Conclusions

8.1 Par rapport à la gestion du partenariat

1. Quatre ONG sur cinq ont pu développer des relations partenariales à long terme, bien que les partenariats WSM-MOCC et Trias-Mbongwana aient connu des interruptions de plusieurs années. Cet accompagnement à long terme a été apprécié par tous les partenaires. En général, les partenariats ont ainsi traversé les périodes d'instabilité politique en RDC de façon durable. Le partenariat ADG-JEEP a eu une durée de cinq ans, ce qui est égal à la période d'un programme. Selon l'information d'ADG, ce partenariat n'est pas représentatif de l'ensemble des partenariats d'ADG : il n'a pas fait l'objet d'une phase d'identification et de sélection proprement dites (JEEP a confirmé que c'était eux qui avaient identifié ADG et ADG a accepté de travailler avec eux).
2. Les documents qui formalisent le partenariat sont plutôt de type administratif, liés aux programmes financiers (avec cadre logique) et à l'obligation d'atteindre les résultats (tels que formulés dans le cadre logique). Ce focus sur les résultats exerce une certaine pression sur les partenaires, conscients du risque de perdre des fonds voire le partenariat si les résultats ne sont pas atteints. Les rôles de chaque partenaire sont en général bien définis. L'appui au renforcement des capacités n'est presque pas – ou peu – mentionné ou décrit dans les conventions.
3. Le partenariat reste très dépendant :
 - (i) du financement du Nord : la dépendance des ONG locales augmentera encore dans un proche avenir, ce qui a été confirmé par l'attaché à Kinshasa ;
 - (ii) de la décision de réorientation de la politique de l'ONG décidée au Nord. AD Congo est un cas atypique, parce que l'ONG est fortement orientée vers l'OMS, qui détermine les grandes lignes d'intervention dans le secteur de la santé, et parce que son partenaire est un ministère.Toutes les ONG du Nord sont par contre toujours à l'écoute des questions de leurs partenaires et veulent, dans la mesure du possible, répondre aux demandes (même avec leur propres fonds, comme 11.11.11). Aucune des ONG du Nord n'a formulé une stratégie de sortie bien réfléchie, ce qui a fort influencé de façon négative la durabilité des résultats dans les cas de JEEP et de Mbongwana (qui sont actuellement des organisations dormantes qui dépendent de l'engagement volontaire de l'ancien personnel). La réorientation du programme de Trias à Kinshasa a ainsi laissé son partenaire Mbongwana sans moyens.
4. Les évaluateurs ont remarqué que les partenariats se sont développés sans trop se soucier de créer une synergie avec d'autres ONG, actives sur le même terrain et dans le même domaine. Par exemple, Mbongwana et Jeep travaillent dans le même domaine et ces deux organisations se connaissent un peu. ADG et Trias n'ont pas échangé d'expériences ni d'expertises. L'ONG Volens (qui remplace ADG) travaille actuellement avec le concept de coopérative, ce qui est également un domaine d'action de WSM-MOCC et de Mbongwana. À nouveau, les évaluateurs n'ont pas remarqué d'initiative d'échange. Les ONG ont remarqué que le travail en commun est handicapé par le fait que les ONG et leur personnel changent souvent. Il est clair que 11.11.11 ne joue pas encore suffisamment son rôle de couple des ONG flamandes :

celui de facilitateur de l'échange entre ses membres sur le terrain (voir les objectifs et ambitions formulés pendant le « Toekomstcongres »).

8.2 Par rapport au renforcement des capacités

1. Quatre ONG sur cinq ont pu appuyer leur partenaire dans diverses routes de RC. L'appui d'ADG n'était presque pas visible, très peu d'activités concrètes de RC ont eu lieu dans le cadre de ce partenariat. Le plus grand nombre d'actions dans diverses routes de RC de Trias est remarquable.
2. Quatre ONG sur cinq ont des coopérants sur le terrain, qui outre le suivi de la gestion des programmes, remplissent des tâches explicites pour renforcer les capacités de leurs partenaires. Trias a détaché des coopérants vers les partenaires pour renforcer des capacités plutôt « techniques/opérationnelles ». AD a également des coopérants, mais seulement au niveau national et au niveau de son propre programme (la CONAT), plus particulièrement pour les postes de gestion financière et logistique. Un appui émergent a été identifié très récemment au niveau du partenaire (le ministère ou les Programmes nationaux de lutte contre la tuberculose et la lèpre). Trias, WSM et 11.11.11 apportent aussi un appui plutôt stratégique, c'est-à-dire un appui pour le développement des stratégies de l'organisation. Ce sont des coopérants qui ont une fonction régionale et qui facilitent aussi les rencontres entre partenaires. À ce niveau stratégique, la représentation de l'ONG sur le terrain a clairement une valeur ajoutée (pour « ouvrir des portes »).
3. Les ONG ont plutôt investi dans la dimension du développement des ressources humaines chez leurs partenaires et beaucoup moins dans le développement organisationnel. L'acquisition de compétences techniques spécifiques au niveau individuel est au centre des préoccupations (surtout chez AD). Les investissements dans ces compétences sont parfois liés à la gestion du programme (suivi et monitoring, gestion financière). L'appui en équipement est surtout observé chez AD (le RC dans un état fragile s'articule souvent sur des appuis matériels, salariaux et d'infrastructure). L'appui au développement institutionnel est faible, le positionnement de l'ONG vis-à-vis des systèmes (de santé, de politique, de production) et des autres parties prenantes est peu affirmé. Cet élément était cependant émergent chez Trias avec son investissement dans le développement de l'économie locale.
4. Bien que l'appui en général ait été apprécié par les partenaires, les évaluateurs concluent que l'approche RC, dans les cas évalués, suit un modèle classique : les ONG se sont inspirées d'instruments et d'actions connus tels que des ateliers, formations, stages, appui des coopérants, ... La formation est un des instruments les plus utilisés chez AD et WSM. En outre, les évaluateurs n'ont pas trouvé d'indication prouvant l'existence d'une réflexion solide sur le choix de l'instrument le plus pertinent pour telle ou telle action. Une réflexion correctement alimentée sur l'utilisation des coopérants à long terme (et sur leur valeur ajoutée, tenant compte de l'expertise locale disponible ou l'opportunité de travailler à travers des missions d'experts de courte durée) fait également défaut, surtout au niveau du RC de type opérationnel (question de coût/efficience).
5. Bien que quelques partenaires mènent leur propres processus de renforcement, il faut noter que les ONG n'ont pas prêté une attention systématique à ces processus endogènes. Les ONG prennent facilement une position de distance, qui pourrait être louable à condition que les deux partenaires s'engagent dans un dialogue critique (chose que nous n'avons pas vraiment remarquée).

6. Parce que le RC est plutôt implicite (sauf chez Trias - programme actuel) et parce que les actions de RC sont souvent ponctuelles, les ONG n'ont pas formulé de résultats explicites (ni d'indicateurs) liés au RC – à l'exception de Trias qui a formulé un objectif spécifique avec des résultats attendus et des indicateurs. Cela explique (entre autres) la difficulté des ONG à démontrer les effets de leurs actions de RC. Les évaluateurs ont pu remarquer des effets sur le personnel (plus de compétences) et sur la gestion d'un programme (même si le suivi et le monitoring restent à améliorer, sauf chez Mbongwana), résultant des interventions des ONG. Il reste difficile néanmoins d'établir un lien direct entre l'intervention de l'ONG d'un part, et d'autres changements dans les capacités des partenaires et leur output/outcome (constaté) d'autre part. Mbongwana fait figure d'exception : leur output/outcome s'est vraiment amélioré et a changé après les interventions du coopérant qui a entamé le développement de la nouvelle stratégie. Les effets en sont l'émergence d'un esprit d'entrepreneuriat et une attention particulière portée à la chaîne de production et de commercialisation.

8.3 Leçons et défis

Les conclusions et le travail sur le terrain nous permettent de formuler une série de leçons et de défis :

1. La représentation de l'ONG sur le terrain a certainement une valeur ajoutée (pour un appui au partenaire au niveau stratégique), mais une telle intervention doit être mieux combinée avec l'expertise locale disponible (par exemple dans le domaine du renforcement organisationnel) et des missions de courte durée d'experts.
2. Les changements d'orientation et de stratégie des ONG ont un impact sur les partenaires : il est important de développer une stratégie de sortie et d'analyser plus attentivement l'impact des nouvelles orientations sur le partenaire (et ses propres processus de RC).
3. Les évaluateurs ont pu constater une différence claire entre les stratégies de RC implicites et la stratégie explicite de Trias. Il est important de donner une dimension plus formelle au RC, de mieux réfléchir aux résultats attendus en matière de RC, de diversifier les instruments et de les appliquer de façon plus réfléchie et stratégique (en vue des capacités de base à renforcer et en vue des processus endogènes), et de développer des modalités de financement plus adaptées. Pour ce dernier point, à l'heure actuelle, c'est l'ONG belge qui gère les activités de RC. Les budgets sont liés aux activités (souvent des formations) qui sont inscrites ou précisées dans le programme ou liées au budget des coopérants/de la coordination régionale. Nous n'avons pas trouvé trace de budget mis à la disposition du partenaire pour gérer lui-même son propre processus de RC. Il est clair que les processus de RC se traduisent souvent difficilement dans un cadre logique. Néanmoins, il est possible de justifier un appui financier pour le RC sur la base d'une analyse de contexte, d'un diagnostic du partenaire, d'un choix argumenté pour le renforcement de telle ou telle capacité et d'une présentation de stratégie.
4. Pour les organisations de la société civile dans une société fragile comme la RDC et pour les organisations se manifestant comme des mouvements (comme le MOCC), il reste difficile de mesurer des changements et d'appliquer la GAR. C'est pourquoi il est important d'investir dans des systèmes de suivi et d'évaluation (aux mains des partenaires), qui peuvent mesurer (par indicateurs type proxy⁵¹) des résultats (sélectionnés) au niveau de l'organisation, des bénéficiaires et du contexte.
5. L'importance du long terme dans un état fragile – Les ONG qui veulent travailler dans des États fragilisés doivent par conséquent s'engager sur le long terme et

⁵¹ Proxy = une mesure indirecte qui se rapproche d'une réalité

communiquer cet engagement aux partenaires. Bien que l'exécution des programmes soit liée aux périodes de financement de la DGCD, les ONG peuvent s'engager au-delà (elles ne perdront pas soudain leur fonds et elles ont des moyens financiers propres).

Annexes

1. Calendrier de la mission
2. Personnes rencontrées
3. Littérature consultée
4. Résultats de l'enquête 'Changement le plus significatif'

Annexe 1 / Calendrier de la mission

Programme pour l'équipe de Georges Thsionza et Corina Dhaene

Lundi – 7/09/09 - Visite Action Damien Kinshasa (Bureau du programme+ Partenaires indirects)

09 h 00 – 12 h 00 Collecte des données internes à la CONAT
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 16 h 00 Collecte des données internes/Bureau AD

Mardi – 8/09/09 – Jeudi 10/09/09 - Visite Action Damien-Kisangani

Mardi 08/09/2009

06 h 00 – Départ pour l'aéroport International de Ndjili
08 h 30 – 11 h 30 Vol Kinshasa - Kisangani
12 h 30 – 14 h 00 Installation à l'Hôtel
15 h 00 – 16 h 00 Séance de travail avec le Coordinateur CPLT

Mercredi 09/09/2009

09 h 00 – 12 h 00: Entretiens avec d'autres parties prenantes dans la Province
12 h 00 – 13 h 30: Pause
13 h 30 – 16 h 00: Collecte des données internes/Bureau AD

Jeudi 10/09/2009

09 h 00 – 12 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau AD
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 16 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau AD

Vendredi 11/09/09 - Retour à Kinshasa (dans la soirée)

09 h 00 – 11 h 00 Restitution avec l'équipe CPLT
11 h 00 – 13 h 30 Visite à la zone de santé de Kabondo
13 h 30 Départ pour l'aéroport International/Kisangani
15 h 00 – 16 h 40 Vol Kisangani – Kinshasa
18 h 00 Retour à l'Hôtel

Samedi 12/09/09 - Visite Action Damien Kinshasa

09 h 00 – 12 h 00 Rencontre avec le PNL et le secrétaire general du Ministère de la Santé
12 h 00 – 13 h 30 entretien avec le Représentant et Directeur Médical Fondation Damien Congo

Lundi 14/09/09 – Mercredi 16/09/09 - Visite RECIC

Lundi 14/09/2009

09 h 30 – 12 h 00 Collecte des données internes/Bureau RECIC
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 16 h 00 Collecte des données internes/Bureau RECIC
17 h 00 Benoît Van Maele, coordinateur du bureau 11.11.11

Mardi 15/09/2009

09 h 30 – 12 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau RECIC
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 16 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau RECIC

Mercredi 16/09/2009

08 h 00 – 9 h 00 Brève restitution avec RECIC
9 h 00- Rencontre avec les bénéficiaires (ONG membres, NAPO)
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 15 h 00 Christian Aid ; Diakonia ; Aleki (responsable pour les partenaires au bureau de 11.11.11)
16 h 30 – 18 h 00 Rencontre de deux équipes/SERACOB

Jeudi 17/09/09 :

10 h 00 – 12 h 30 Restitution dans la salle de réunion du SERACOB (Pour tous les partenaires visités)
16 h 00 Départ des consultant belges

Programme équipe Anicet Mayira et Geert Phlix

Lundi – 7/09/09 - Mercredi 9/09/09 Visite JEEP**Lundi 07/09/2009**

10 h 00 – 12 h 00 Collecte des données internes/Bureau JEEP
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 15 h 00 Rencontre avec VOLENS/Bureau JEEP
15 h 00 – 16 h 00 Collecte des données internes/Bureau JEEP

Mardi 08/09/2009

10 h 00 – 12 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau JEEP
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 15 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau JEEP
15 h 00 – 16 h 00 Séance de travail avec le Coordinateur

Mercredi 09/09/2009

10 h 00 – 12 h 00 Rencontre avec les bénéficiaires/Bureau JEEP
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 15 h 00 Rencontre avec d'autres experts/Bureau JEEP
15 h 00 – 16 h 00 Rencontre avec d'autres partenaires(JEEP)

Jeudi – 10/09/09 - Samedi 12/09/09 Visite MOCC**Jeudi 10/09/2009**

09 h 00 – 12 h 00 Collecte des données internes/Bureau MOCC
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 16 h 00 Collecte des données internes/Bureau MOCC

Vendredi 11/09/2009

09 h 00 – 12 h 00 Atelier avec le Staff/Bureau MOCC
12 h 00 – 13 h 30 Pause
13 h 30 – 15 h 00 Rencontre avec d'autres experts/Bureau MOCC
15 h 00 – 16 h 00 Séance de travail avec le Coordinateur

Samedi 12/09/2009

09 h 00 – 12 h 00 Rencontre avec d'autres partenaires (MOCC)

Lundi 14/09/09 - Mercredi 16/09/09 Visite Mbongwana**Lundi 14/09/2009**

09 h 30 – 12 h 00	Collecte des données internes/Bureau Mbongwana
12 h 00 – 13 h 30	Pause
13 h 30 – 16 h 00	Collecte des données internes/Bureau Mbongwana

Mardi 15/09/2009

09 h 30 – 12 h 00	Atelier avec le Staff/Bureau Mbongwana
12 h 00 – 13 h 30	Pause
13 h 30 – 15 h 00	Atelier avec le Staff/Bureau Mbongwana
15 h 00 – 16 h 00	Séance de travail avec le Coordinateur

Mercredi 16/09/2009

09 h 30 – 12 h 00	Rencontre avec les bénéficiaires/Bureau Mbongwana
12 h 00 – 13 h 30	Pause
13 h 30 – 15 h 00	Rencontre avec d'autres experts/Bureau Mbongwana
15 h 30 – 18 h 00	Rencontre de deux équipes/SERACOB

Jeudi 17/09/09

10 h 00 – 12 h 30	Restitution dans la salle de réunion du SERACOB (Pour tous les partenaires visités)
16 h 00	Départ des consultant belges

Annexe 2 / Personnes rencontrées

Equipe de Georges Tshionza et Corina Dhaene

Lundi 7 septembre – Action Damien Kin	
Georges Bakaswa	Médecin CONAT
Valère Arakayo	Médecin CONAT
Laurence Marion	Gestion financière CONAT
Michaël Vanoverstraeten	Gestion logistique
Mardi 8 Septembre-CPLT Kisangani	
L'équipe de la CPLT	Roger Makumondo, Golo Nangg, infirmier Ibole Besomba E. Lotitikimoto, Pharmacien Vincent Bokai, chargé contrôle qualité Angolito Walemu, chauffeur M. Sombe, secrétaire Dieudonnée Lumery, logisticien Jabylon Kamate, comptable Brigitte Bodogibasia, kinésithérapeute Dr. Jean Musafiri, médecin coordinateur George Lisungi, Infirmier
Docteur Jean Musafiri	Médecin Coordination Provinciale CPLT

9 septembre – CPLT Kisangani	
Dr MUSSA KIYELE	Médecin inspecteur de la division provinciale de la Santé
Henriette Sefu	Directeur Fondation Femme Plus
Dr. Emmanuel BASAKI	Médecin responsable du Centre Traitement du VIH et coordinateur provinciale ad-interim pour GTZ
Jabylon Kanate	Comptable CPLT
Dieudonné Lumery	Logisticien CPLT
Golo Nanga	Infirmier superviseur du district de Kisangani

10 septembre – CPLT Kisangani	
Toute l'équipe CPLT pour l'atelier (12 personnes)	
11 septembre – CPLT Kisangani	

Toute l'équipe CPLT pour la restitution de l'atelier	
Robert Lisasi Makaka	IS de la zone de santé Kabondo
Les amis du Père Damien	Anciens tuberculeux

12 septembre – AD Kinshasa	
Dr. Jean - Norbert MPUTU	Directeur du PNEL
Dr. Pierre LOKADI	Secrétaire-général
Dr. Pamphile Lubamba Ngimbi	Représentant et Directeur Médical Fondation Damien Congo
Dr. Jean - Paul OKIATA	Directeur du PNET, excusé (a été appelé par le Ministre au moment de l'entretien)
14 septembre – RECIC Kinshasa	
Emmanuel Malwete	Chargé de suivi RECIC
Gérard Bisambu	Secrétaire exécutif RECIC
Rosette Mputu	Ass. Administrative et financière RECIC
Christian Mugisho	Animateur RECIC
Mimiehe Kasongo	Animatrice, consortium Démocratie RECIC
FyFy Nsungu	Secrétaire cassière RECIC
Benoît Van Maele	Représ. du bureau 11.11.11 à Kinshasa
15 septembre – RECIC Kinshasa	
Toute l'équipe RECIC et membres pour l'atelier (18 personnes)	
16 septembre – RECIC Kinshasa	
Restitution pour l'équipe RECIC et ses membres (10 personnes)	
Guy Mudumbula Makola	Secrétaire-exécutif CRONGD/Kin
Groupes beneficiaries femmes	Miriam Biwaya (OCAP) Fanty Kubembila (AIDEN) Cécile Mbangu (ELFEDECO) Suzanne Matondo Msimba (SOS EEPSE)
Groupe Beneficiaires hommes :	Bertin KANYINDA - Ligue de droits de l'homme (LDH) Leonard MAFOLO - Groupement pour le Développement communautaire (GROUDECO) Yvon MATUTILA - Réveil et dynamisme de femmes à la Base (RDF/Base) TOTO MBUANGI - Action pour le développement et

	l'assistance communautaire DERC KANZA - Action Chrétienne pour le développement & l'éducation civique (ACEDEC)
André Bekambo	Responsable Programmes Cordaid
Antoine Kasongo	Responsable Programmes Christian Aid
Aleki Bany	Responsable pour le travail avec les partenaires de 11.11.11
Bruxelles, 25 novembre 09	
Katrien Meersman	Attaché assistant de la Coopération au Développement pour la DGCD à Kinshasa (par téléphone et par mail)

Personnes rencontrés équipe de Anicet Mayira et Geert Phlix

Lundi 7/09	Staff JEEP
Père J. Paulus	Directeur
Valens Kabeye Mpoyi	Superviseur
Robert Mutuba	Superviseur
Robert Kini	Superviseur
Sylvie Tsimba	Secrétaire comptable
Casimir Nkakala	Agent de terrain

Mardi 8/09	Atelier participative
Père J. Paulus	Directeur
Valens Kabeye Mpoyi	Superviseur
Robert Mutuba	Superviseur
Robert Kini	Superviseur
Alexis Mayoni	Superviseur
Casimir Nkakala	Agent de terrain
Daniel Kabukala	Animateur
Marie-Louise Kombo	Animateur
Mosha Katenda	Animateur
Alice Kiekie	Animateur
Véronique Mbombo	Animateur
Alain Biota	Animateur
Interview	
Caroline Renaers	Coopérant Volens
Philippe Nkombo Bakatambakofua	Centre agricole de Mont-Ngafula (ministère de l'agriculture)

Mercredi, 9/09	Interviews partie prenantes et visites de terrain
Leon Masumbuko	Président du comité de l'I.L.D. (Initiative Locale de Développement) village JEEP plateau de Bateke
Pierre Ongala Lopema	Secrétariat Raukin
Arsène Kayamba	Vice président du CA de JEEP
Casimir Nkakala	Membre de CA de JEEP
Mr. D'Ongala	DPC (une ONG des pygmées)
Groupe focus des femmes	Mamans Arlette, Pauline, Eugenie, Fidèle, Sidonie, Madeleine, Véronique, Francisca, Jacqueline, Rachèle, Jacqueline, Verona
Groupe focus des hommes	Avinga Charles, Nzau Jérôme, Tekasala Alphonse, Luzolo Zola, Toko Leon, Nzuzi Albert, Ntemvolo Jean-Marie, Kembila Gratien et Mavungu Louis

Jeudi 10/09	Rencontre MOCC
Philippe Mosango	Secrétaire général du MOCC
Charles Mazinga	Secrétaire général adjoint du MOCC
Pierre Kumakamba	Permanent
Symphorien Dunia	Secrétaire général de la CSC
Marie Madeleine	Membre du CA de l'AFC
Dans l'après midi, la première partie de l'atelier participatif avec le même groupe	

Vendredi 11/09	Atelier participatif
Philippe Mosango	Secrétaire général du MOCC
Charles Mazinga	Secrétaire général adjoint du MOCC
Pierre Kumakamba	UMSAC (UMCC)
Daniel Kasinga	Personnel de la CSC
Gérard Mayo	UMSAC (UMCC)
Brigitte Kazamwali	Volontaire de l'AFC - secrétaire
Titina Bashiyl	Volontaire de l'AFC
Nkanka-Nese	Volontaire de l'AFC
Albert Wadilu	Membre de la Coopec
Katerus Gode	Volontaire de l'AFC
Macaire Hvula	MOCC
Angélique Kipulu	Personnel de la CSC
Felly Bulungo Wa Bulung	MOCC
Symphorien Dunia	Secrétaire général de la CSC
Blaise Osciro Nguya	Personnel de l'UMSAC (UMCC)
Christine Kasaloko	Volontaire AFC - membre de Conseil développement
MBO Bokenposila	Président de l'AFC

Interview de groupe et individuel

Vendredi 11/09	Interview individuel ou en groupe	
<i>Branche</i>	<i>nom</i>	<i>fonction</i>
AFC	MBO Bokenposila	Président de l' AFC
	Marie Madeleine	membre du CA de l'AFC
	Brigitte Kazamwali	Volontaire AFC - secrétaire
	Elisabeth Nkanra	Volontaire AFC - permanent fédération Kinshasa
	Gode Katerus	Volontaire AFC
	Christine Kasaloko	Volontaire AFC - membre de Conseil développement
CSC – Coopec	Symphorien Dunia	Secrétaire général de la CSC
UMISAC	Charles Mazinga	Secrétaire général adjoint du MOCC et Coordinateur UMISAC
MOCC	Philippe Mosango	Secrétaire général du MOCC

Samedi 12/09	Interviews
Donatien Olela	Chair Dynamique Social de l'Université de Kinshasa
Pascal Gbayi	Coopérant Volens

Dimanche, 13/09	Visite de terrain plateau de Bateke
Rencontre avec l'équipe JEEP et visite de terrain	
Groupe focus femmes	Mamans Pélagie, Marie, Mputu marie, Pauline, Marie Josée, Germaine, Yonike, Yvonne, Victorine, Julie, Senga, Victorine, Mandinoi, Claimatine
Groupe focus hommes	Papas Ivan, Dieudonné, Matadi, Jean, Stanislas, Makakevoko, Fabien, Makola Mupele, Bukusu Nzeza, Kielenkele Ala, Besina Oyionge

Lundi, 14/09	Rencontre Mbongwana et interviews
Bruno Kalonji	Coordinateur Mbongwana
Pélagie Bapité	Comptable Mbongwana
Pascal Makula	Chargé des programmes
Visite Coopecmakin	
Mafuta Marceline	Vice-président Coopecmakin
Joseph Kianfu	Président Coopecmakin
Yengo Jean Marie	Secrétaire Coopecmakin
Henriette Nzuzi Natam	Gérante Coopecmakin

Mardi, 15/09	Atelier participative
Bruno Kalonji	Coordinateur Mbongwana
Pélagie Bapité	Comptable Mbongwana
Pascal Makula	Chargé des programmes
Samuel Kabambi	Agent de terrain
Interview Trias RDC	
Alphonse Kapuya	Coordinateur Trias RDC

Mercredi, 16/09	Visite de terrain, interviews
Groupe focus mixte	Colette, Daniel, Honorine, Patrick, Jean Pierre, Timothee
Robert Lumenga	Conseiller HUP FAO
Raf	CTB - Paideco
Christiane Kongo	ONG Tukuza, Commune Kimwenza

Participants dans la réunion de restitution (17 septembre 2009)

<i>Nom</i>	<i>Organisation/fonction</i>
2. Etienne Declercq	AD Bruxelles
3. George Bakaswa	AD CONAT Kinshasa
4. Gérard Bisambu	RECIC, secrétaire général
5. Mpoyi Kebeya	VOLENS, superviseur
6. Père Paulus	JEEP, directeur
7. Benoît Van Maele	11.11.11, coordinateur
8. Philippe Mosango	MOCC, secrétaire-général
9. Pierre Kumakampa	MOCC, secrétaire-général adjoint
10. Alphonse Kapuya	Trias, coordinateur
11. Bruno Kalonji	Mbongwana
12. Pascal Makula	Mbongwana
13. Mbwiti Florence	RECIC, coordinatrice
14. Emmanuel Mawete	RECIC, chargé de programmes
15. Camille Lubuma	Consultant Seracob
16. Anicet Mayira Kapangana	Consultant GAAD
17. Geert Phlix	ACE Europe
18. Corina Dhaene	ACE Europe
19. Jean-baptise	Consultant GAAD, comme facilitateur

Annexe 3 / Documents consultés

AD

- Accord-Cadre entre le gouvernement de la République Démocratique du Congo et Action Damien Belgique (2008) ;
- Accord de collaboration entre partenaire entre ci-après dénommé partenaire local et Fondation Damien asbl (13/09/2007) ;
- Arrêté Interministeriel nr 270/CAB/MIN/PL/2008 et nr; 203/CAB/MIN/FINANCES/2008 du 02/09 2008 portant octroi des certaines facilités administratives et fiscales à l'association san but lucratif dénommée « Action Damien » ;
- Bakaswa, G (2009). Termes de référence de la mission de supervision a mener dans la coordination L/TBC de la province orientale Ouest à Kisangani et Buta 'du 15/02 au 03/03/2009. Par le Directeur Médical Adjoint AD Congo ;
- Bakaswa, G (2009). Rapport de supervision des activités Lèpre et Tuberculose en POO ;
- Convention de coopération entre le gouvernement de la République du Zaïre, représenté par les Ministres de la Santé Publique et Famille et des Affaires Sociales (...) et (...) Fondation Damien Belgique (03/03/1997) ;
- Damien Foundation Belgium (2009) Programme Performance Assessment Tool ;
- De Clercq, E (2001) Evaluation de la lutte contra la lèpre et la tuberculose en Province Oriental Ouest, RD Congo. Mission Réalisée du 1-13 Mai 2001 ;
- Lombo Luzingu E. (2008). Rapport de supervision financière effectuée à la CPLT POO à Kisangani du 4-11/04/2008 ;
- Lombo Luzingu E. (2008). Rapport de supervision financière effectuée à la CPLT POO à Kisangani du 17-24 mai 2009 ;
- Musafiri (sept 2009) Lèpre et Tuberculose en Province Orientale Ouest (Kisangani), ppt ;
- Strategisch kader Damiaanactie (september 2007) ;
- Rapport de la revue externe du programme tuberculose réalisée à Kisangani du 12 au 19/02/2005 (rapport d'une grande équipe du personnel des différents services nationaux de Santé) ;
- Tableau Personnel Formé de 1995 à 2008 (CPLT Kisangani) ;
- Van Deun, A. (2003) Rapport sur la mission d'évaluation Coordination Lèpre et Tuberculose. Province Orientale Ouest ;
- Van Deun, A. (2007) Rapport sur la mission d'évaluation, 'Projet de lutte contre la lèpre et la tuberculose en Province Orientale Ouest'.

RECIC

- Boost, B (2004). RD Congo 17 oktober – 4 november 2004. Terreinbezoek in opdracht van Coprogram ;
- Mpasi a Tezo Lubaki (2007). Rapport d'évaluation de programme triennal 2004-2006 du réseau d'éducation civique de Kinshasa, en sigle 'RECIC-KIN' co-financé par Christian Aid, 11.11.11. Cordaid et Novib ;
- Présentation de l'organisme. S.d., s.l. ;
- Rapport Aleki AGO RECIC KIN 30-31/03/2009, Centre Liloba de Kinshasa ;
- RECIC (2009). Rapport de l'autoévaluation assistée du programme 'Renforcement de la Participation de la population de Kinshasa a la gouvernance des entités locales', Programme 2008 ;
- RECIC (2005). Atelier d'autoévaluation assisté du plan d'Action du RECIC/KIN ;
- RECIC. Tableau de capitalisation des actions de plaidoyers ;
- RECIC. Termes de référence de l'évaluation externe du programme 2004-2006 du RECIC Kinshasa ;
- RECIC (2009). Rapport narratif partiel du programme de renforcement de la participation citoyenne à la gouvernance publique locale dans la ville de Kinshasa/11.11.11 ;

- RECIC (2005). Rapport narratif PA 2005 ;
- RECIC (2009). Rapport d'activités du programme de renforcement de la mobilisation populaire à la gouvernance participative des entités locales de la province de Kinshasa. Période Janvier à décembre 2008 ;
- Stessens, J (2006).11.11.11 evaluatie van het de koepel en regio-politieke functie van 11.11.11 in RDCongo (HIVA) ;
- Tableau de suivi budgétaire (décembre 2008).

JEEP

- ADG-JEEP, convention de partenariat 2003-2007, signé décembre 2003 et février 2004 ;
- ATOL (2008) Evaluation de la place du groupement Chaka en R.D.Congo (Programme quinquennal 2003-2007). Rapport d'évaluation ;
- Groupement CHAKA, plans d'action 2003, 2004, 2005, 2006 et 2007 ;
- Mergeai, G.(2006) Mission d'appui au projet FP -2003-ADG-RDC-01 Appui au développement de l'agriculture urbaine à KINSHASA en RDC. Rapport interne du président d'ADG ;
- Paulus, J. (2009) Jardins et élevages de parcelle. L'ONG JEEP, hier, aujourd'hui et demain (1989-2009-2014) ;
- Volens-JEEP (2009) Convention de collaboration programme 2008-2010 ;
- Soloviev, P. (2005) Appui au développement de l'agriculture urbaine à KINSHASA République Démocratique du Congo Réf. Projet N° FP-2003-ADG-RDC-01, Rapport d'évaluation à mi parcours ;
- Différents brochures de JEEP (outils de sensibilisation, entre autre sur le Kikalakasa).

MOCC

- WSM (2001) Extrait du rapport d'évaluation mi-parcours - partenaire MOCC ;
- *WSM, actieplan 2002, onderdeel Centraal Afrika : Congo – Mouvement Ouvrier Chrétien du Congo ;*
- *WSM, (2006) Fiche de présentation du MOCC ;*
- *WSM, budget MOCC programme 2003-2007 ;*
- *WSM, budget MOCC programme 2008-2010 ;.*
- WSM, Evaluation du programme 2003 – 2007, rapport d'évaluation interne ;
- WSM, Actieplan 2008, onderdeel « 1.6 Regio : Democratische republiek Congo” ;
- WSM, Rapport 2008, volet Sud « Objectif spécifique 1 : Afrique Centrale / AFRIQUE » ;
- WSM, FICHE PAYS : République Démocratique du Congo (RDC) ;
- WSM (2009) Cadre de gestion Sud-général – programme 2008-2010 ;
- WSM, Note sur l'évolution des concepts du programme WSM depuis 1993 avec la DGCD ;
- MOCC, Planification opérationnelle 2008-2010 du MOCC ;
- *MOCC (2009) Mouvement Ouvrier Chrétien du Congo en partenariat avec Solidarité Mondiale ;*
- WSM-MOCC, Convention de partenariat programme 2003-2007 ;
- WSM-MOCC, Convention de partenariat programme 2008-2010 ;
- WSM, structuration mise en œuvre programme Sud WSL/DGCD 2008-2010.

MBONGWANA

- Impact Mbongwana – éditions Janvier-mars 2007 ; Octobre-Décembre 2007 ; Janvier-Mars 2008 ; et spécial 20 ans ;
- Trias-Mbongwana, Convention de partenariat programme 2008-2010 ;
- Trias, plan d'action 2008 ;
- Trias, budget MBongwana programme 2003-2007 ;
- Trias, Rapport d'évaluation finale programme 2003-2007, évaluation Mbongwana ;
- Trias, Programme TRIAS – DGCD 2003-2007: évaluation finale, mars 2007 ;

- Mbongwana, Rapport d'enquête socioéconomique d'août 2007 ;
- Trias, ' Evaluation fin programme du Plan quinquennal Trias/Mbongwana 2003-2007 ;
- Trias-Mbongwana, Accord de partenariat dans le cadre du programme 2008-2010 ;
- Budget 2008 Mbongwana ;
- Cadre de planification 2008 Mbongwana ;
- Dépenses de Mbongwana en 2008 ;
- DGCD, Rapport annuel 2008 de la RDC ;
- Dépenses de Mbongwana 2003-2007 ;
- Mbongwana-Trias, Évaluation des partenariats : rapport de l'exercice autoévaluation ;
- Mbongwana, Renforcement des partenaires par le conseiller : aperçu des activités et résultats à atteindre.

Annexe 4 / Résultats de l'enquête "Changement le plus significatif"

RECIC

Pour le RECIC et ses membres les changements les plus significatives étaient les suivants (décrits par RECIC en collaboration avec ses membres, qui sont les bénéficiaires directs du RECIC) :

- (i) la mise en place d'un Comité Local de Développement multi-acteurs dans le quartier Elengesa : le quartier était sujet de problèmes des inondations et d'insalubrité. Les autorités ne s'occupaient pas de ces problèmes, alors la population s'est mobilisée autour d'un NAPO pour susciter l'implication des autorités en vue de trouver des solutions durables. C'est ainsi que les autorités locales ont pris contact avec les autorités municipales et que le structure de développement a été créée. Cette structure témoigne d'un leadership social (être capable d'être écouter pas ses paires et être interface de la population vis-à-vis de l'autorité locale). En plus, la structure et ses actions a eu des échos favorables tant au niveau national que provincial à tel enseigne que les cahiers de charge produits ont été pris en compte dans le programme d'urgence du gouvernement national et provincial.
- (ii) La profanation des tombes au cimetière de Kinsuka : suite à la mauvaise gestion de la chose publique, certains chefs coutumiers et leurs complices ont commencé petit à petit à lotir les alentours du site. Les membres de l'ONG RDF/BASE avaient mené avec le RECIC des actions de revendication et de plaidoyer auprès des autorités qui ont pris la mesure de démolir sans condition toutes les constructions anarchiques sur ce site. Le résultat est important parce que la gestion de l'espace foncier est un des problèmes le plus crucial que connaît la ville de Kinshasa ; certains chefs coutumiers s'arrogent le droit de spolier des espaces verts et même les domaines bafouant les normes urbanistiques et sanitaires.
- (iii) La réhabilitation des familles sinistrées de Bibwa : le propriétaire d'un site avait délogé quelques familles utilisant un groupe de militaires, l'ONG ELFEDECO avait accompagné la population en créant un comité de crise qui contactait les autorités. Avec le RECIC un TEP a été organisé et les autorités sont descendu sur terrain pour se rendre compte de la situation (le ministre des affaires foncières, le bourgmestre de la commune, le chef de division du cadastre). A l'issue de la TEP, des recommandations concrètes ont été formulées et un cahier de charge a été élaboré pour un plaidoyer qui a résulté dans la réhabilitation de la population. Cette histoire donne l'illustration de la rupture de la dictature où les membres des gouvernements étaient des hommes forts, intouchables et réduisant la population à des choses. Le dialogue engagé entre autorités et population était chose inexistante. La population mobilisée a fait preuve de la prise de conscience de leurs droits propre et le sens de responsabilité citoyen à solutionner ses problèmes, même si les autorités sont encore dominées par la mauvaise gouvernance.

Mbongwana

De la même façon Mbongwana et ses membres ont décrit les changements les plus significatifs. Quelques exemples :

L'histoire de Blaise Miantelama - « Avant l'aménagement du canal de Tadi, il fallait traverser la route pour aller puiser l'eau d'arrosage avec tous les risques dus aux passages des véhicules. La majorité des blocs maraîchers étaient abandonnés pendant la saison sèche parce qu'il fallait faire beaucoup de tours pour arroser. Seuls les blocs qui longent la rivière étaient privilégiés.

Avec l'aménagement du canal, mêmes les maraîchers qui avaient abandonné leurs terrains de culture sont revenus. La présence et la proximité de l'eau ont contribué à l'amélioration de la qualité et de la quantité de la production, les terrains de cultures ont été valorisés (loyer augmenté) et il n'y a plus d'abandon durant la saison sèche. La

proximité de l'eau améliore la quantité et la qualité de la production et qui ont comme conséquences l'amélioration du revenu et de la qualité de vie dans la famille. »

Marie Claire LUKELO – « Avant de connaître la méthode de planification de la production, je travaillais en désordre en cultivant sans tenir compte des saisons. Je cultivais comme tout le monde et on se retrouvait avec les mêmes légumes sur le marché. Cela faisait baisser le prix de vente. Grâce aux formations reçues, j'arrive à diversifier mes cultures en tenant compte des saisons. La méthode me permet de connaître les dépenses et de dégager les bénéfices s'il y en a. Le revenu est amélioré. »

Didier BADIBANGA - A la mort de mes parents, le jardin maraîcher était sous-exploité. Je cultivais pour passer du temps vu que je ne trouvais pas d'emploi ailleurs. Je ne faisais que du « NSUMBULU KWANGA » : l'argent récolté ne servait qu'à acheter de quoi mettre sous la dent. Quand Mbongwana a disponibilisé de l'eau, j'ai agrandi le terrain à cultiver et j'ai ajouté la porcherie. La formation sur la planification de la production m'a fait prendre conscience que je pouvais vivre de ce travail. Je travaille de façon organisée, je connais mon revenu hebdomadaire. Cela m'a permis de quitter le toit paternel et je me suis marié normalement. J'ai une petite famille à présent.