



# Evaluation finale

*Mazambi MAYELE - Consultant*

Janvier 2019

Njia za makubaliano  
"Les Chemins vers les Accords"



Rapport Evaluation Finale  
Njia Za Makubaliano

## Table des matières

<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLES.....</b>	<b>IV</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>V</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUME EXECUTIF DU RAPPORT .....</b>	<b>VII</b>
<b>CHAPITRE I. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE DE L’EVALUATION.....	1
1.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	1
1.3. FORCES ET FAIBLESSES DE LA METHODE DE RECHERCHE UTILISEE.....	3
<b>CHAPITRE II. PRESENTATION SOMMAIRE DU PROJET EVALUE :.....</b>	<b>4</b>
2.1. CONTEXTE DU PROJET .....	4
2.2. OBJECTIFS DU PROJET.....	4
2.3. APPROCHE ET ACTIVITES DU PROJET .....	4
2.4. OPERATIONNALISATION DU PROJET.....	5
<b>CHAPITRE III. ANALYSE DES RESULTATS CLES DE L’EVALUATION .....</b>	<b>6</b>
3.1. APPRECIATION DE LA PERTINENCE DES ACTIONS DU PROJET.....	6
3.1.1 <i>Adaptation des actions du projet aux besoins du groupe cible .....</i>	<i>6</i>
3.1.2 <i>Alignement du projet aux priorités ISSSS.....</i>	<i>7</i>
3.1.3 <i>La pertinence du choix des partenaires par rapport aux activités du projet.....</i>	<i>7</i>
3.1.4 <i>Des risques majeurs qui n’étaient pas pris en compte par le staff au début du projet.....</i>	<i>8</i>
1. La difficulté d’acceptation du projet par les autorités locales.....	8
2. Le risque de stigmatisation des animateurs du projet.....	8
3. La planification de la table ronde de Bwito à kikuku.....	8
3.2. APPRECIATION DE L’EFFICACITE DU PROJET.....	8
3.2.1 <i>Niveau de réalisation des activités / produits / résultats / Objectifs du projet .....</i>	<i>8</i>
3.2.2 <i>Evaluation finale des Indicateurs clés du Projet.....</i>	<i>9</i>
3.2.3 <i>Examen de la théorie de changement du projet.....</i>	<i>21</i>
3.2.4 <i>Facteurs qui ont déterminés la réalisation des actions du projet.....</i>	<i>22</i>
3.2.5 <i>Valeur ajoutée du projet.....</i>	<i>22</i>
3.3 APPRECIATION DE L’EFFICIENCE.....	23
3.3.1 <i>La capacité opérationnelle du personnel affecté au projet et ses aptitudes managériales.....</i>	<i>23</i>
3.3.2 <i>Le suivi des activités du Projet.....</i>	<i>23</i>
3.3.3 <i>Les moyens financiers disponibles en rapport avec l’ampleur des activités du projet .....</i>	<i>24</i>
3.4. APPRECIATION DE LA DURABILITE DES ACTIONS DU PROJET .....	25
3.4.1 <i>Pérennisation des effets du projet .....</i>	<i>25</i>
3.4.2 <i>Partenariat et Collaboration .....</i>	<i>26</i>
3.5 APPRECIATION DE L’IMPACT DES ACTIONS DU PROJET DANS LA ZONE.....	28
<b>CHAPITRE IV. LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....</b>	<b>30</b>
<b>CHAPITRE V. LES RECOMMANDATIONS GENERALES.....</b>	<b>31</b>
5.1 PRINCIPALE RECOMMANDATION DE LA MISSION D’EVALUATION.....	31
5.2. POUR LE MANAGEMENT DU PROJET .....	31



5.3 POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS D' ACTIONS DÉFINIS PAR LES COMMUNAUTÉS .....	31
5.4. RECOMMANDATIONS PERTINENTES DES MEMBRES DES COMMUNAUTÉS .....	31
5.5. INNOVATIONS À TESTER.....	32
<b>VI. CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>33</b>
<b>VII. ANNEXES .....</b>	<b>35</b>
ANNEXE 01. TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION .....	35
ANNEXE 02. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES SUR TERRAIN.....	35
ANNEXE 03. TABLEAU D'ÉVALUATION FINALE DES INDICATEURS .....	37
ANNEXE 04 : NIVEAU DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS DU PROJET « NJIA ZA MAKUBALIANO » .....	40

## Liste des figures

Figure 1. Opinions des répondants sur la façon dont les activités des structures communautaires appuyées ont favorisé la cohésion sociale au sein des membres des communautés.....	11
Figure 2. Personnes/groupes/organisations considérés localement comme des acteurs à changement positif dans le processus de renforcement de la cohésion sociale .....	12
Figure 3. Degré d'amélioration des connaissances à partir des messages véhiculés à travers les émissions radiophoniques, les campagnes de mobilisation pour plus d'engagement.....	13
Figure 4. Proportion des membres de la communauté qui connaissent le contenu du plan d'action .....	14
Figure 5. Proportion des répondants qui ont participé à l'élaboration du plan d'action.....	15
Figure 6. Proportion des membres de la communauté qui s'engagent à accompagner la mise en œuvre du plan d'action initié dans leur entité.....	15
Figure 7. Opinions des répondants sur le degré de la libre circulation des personnes/biens.....	16
Figure 8. Opinions des répondants sur le degré de confiance aux mécanismes de sécurité mis en place dans leur village.....	17
Figure 9. Opinions des répondants sur le degré de cohabitation entre les retournés et les membres des communautés locales .....	19
Figure 10. Proportion des ménages qui estime exploiter actuellement la terre sans aucune forme de menace. ....	20

## Liste des tables

Tableau 1. Effectifs des personnes contactées en Focus group .....	2
Tableau 2. Localisation des structures communautaires .....	5
Tableau 3. Synthèse de l'Auto-perception de la capacité organisationnelle et institutionnelle des organisations partenaires de mise en œuvre : ASP et AAP.....	7
Tableau 4. Niveau de réalisation des résultats et produits du Projet.....	9
Tableau 5. Synthèse des changements majeurs obtenus dans la zone du Projet.....	28

## Sigles et acronymes

- AAP Aide Action pour la Paix
- ANR Agence Nationale de Renseignement
- ASP Action Solidaire pour la Paix
- CCP Conseil Consultatif Provincial
- CEI Cadre d'Echange et d'Information
- CITC Cadre Inter paysan de Transformation des Conflits
- DSCRDP Document des Stratégies de Croissance et de réduction de la Pauvreté
- FARDC Forces Armées de la République Démocratique du Congo
- GPPM Groupe de Plaidoyer pour la Paix à Masisi
- ISSSS Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation
- NPRC Noyau de Prévention et Résolution des Conflits
- ODD Objectifs de Développement Durable
- OSC Organisation de la Société Civile
- PAP Programme d'Actions Prioritaires
- PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement
- RDC République Démocratique du Congo.
- STAREC Programme de Stabilisation et Reconstruction de l'Est de la RDC
- ZP Zone Prioritaire

## Remerciements

Le présent rapport d'évaluation est le fruit d'une franche collaboration entre l'équipe d'évaluateurs, les staffs de International Alert, Pole Institute, Aide Action pour la Paix, Action Solidaire pour la Paix et les bénéficiaires du projet en évaluation, car il reflète leurs avis sur les résultats obtenus des activités du projet à travers ses principaux axes d'intervention.

L'équipe d'évaluateurs remercie sincèrement les responsables de International Alert, non seulement pour la confiance lui témoignée en lui confiant cette importante mission d'évaluation finale de son projet, mais aussi pour leurs précieux apports qui ont permis d'élucider plusieurs parties de ce rapport. Leur souci pour un devenir meilleur des populations du Nord-Kivu en particulier, et de la République Démocratique du Congo en général, est fortement apprécié.

L'équipe d'évaluateurs réitère ses remerciements au staff du International Alert pour la franche collaboration lui réservée, et aussi pour la facilitation des contacts avec les groupes cibles.

Aux différents bénéficiaires du présent projet, l'équipe d'évaluateurs reste très reconnaissante non seulement pour l'accueil, leur temps consacré aux analyses communes, mais aussi et surtout leur libre expression et la lucidité avec laquelle ils ont fait montre dans la description des activités entreprises dans le cadre du présent projet.

Aux autorités politico-administratives et militaires, ainsi que les services spécialisés de l'Etat pour leur collaboration.

A toute autre personne rencontrée par les évaluateurs, bénéficiaire ou pas des actions entreprises, qui a bien apporté sa contribution à travers les analyses des activités menées.

Que tous trouvent ici l'expression de nos remerciements les plus sincères.

Mazambi Mayele (+243998612190)  
Evalueur Principal



## Résumé Exécutif du Rapport

La présente évaluation, commanditée par **International Alert**, a été initiée en vue d'évaluer les résultats de son projet « **Njia za Makubaliano / Les Chemins vers les Accords** » mis en œuvre dans un consortium avec les ONG nationales Pole Institute, AAP et ASP, de novembre 2016 à décembre 2018 dans la zone prioritaire autour de Kitshanga, avec le financement du **Fonds de Cohérence pour la Stabilisation**. Le projet couvre le pilier « dialogue démocratique », l'un de cinq piliers du programme « **Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation** », ISSSS en sigle. Le but de ce projet est de renforcer la confiance et la légitimité mutuelle entre l'État et les communautés dans la Zone Prioritaire « **ZP** », pour qu'ils puissent résoudre et/ou atténuer ensemble les principaux moteurs de conflits.

En lien avec sa théorie de changement, le projet poursuit comme objectif « Hommes et femmes dans la zone prioritaire autour de Kitshanga et l'État congolais s'impliquent dans un processus inclusif de mise en œuvre des réponses appropriées et adaptées aux causes profondes de conflits en vue de consolider la paix et créer des conditions de stabilité aux populations et des institutions ». Cet objectif est soutenu par trois principaux résultats, à savoir :

- R1 : Les mécanismes participatifs de pilotage sont établis et opérationnels
- R2 : Les plans d'action conjoints sont mis en œuvre
- R3 : Les acteurs clés au niveau provincial et national sont mobilisés.

Pour atteindre les objectifs nous assignés, les groupes suivants ont été consultés, à savoir le staff du projet, les staffs des organisations partenaires de mise en œuvre (Aide Action pour la Paix : **AAP** et Action Solidaire pour la Paix : **ASP**), les autorités coutumières et politico-administratives, les autorités militaires, les animateurs des structures communautaires (Noyau de Paix et de Résolution des Conflits : NPRC, le Cadre Inter paysan de Transformation des Conflits : CITC, et le Cadre d'Echange et d'Information : CEI), les organisations de la société civile de Masisi et de Rutshuru, les membres des communautés.

C'est ainsi que la mission d'évaluation a simultanément été conduite dans les sites de mise en œuvre du projet : Chefferie de Bashali et de Bwito en territoires de Masisi et de Rutshuru où l'équipe d'évaluation a pu travailler avec les bureaux terrain des organisations de mise en œuvre et les structures communautaires notamment les NPRC et les CITC, ...

Sur terrain, l'évaluation a combiné plusieurs méthodes / techniques lui permettant d'analyser et d'interpréter les données recueillies afin de dégager la situation réelle qui y prévaut et en vérifier la fiabilité par rapport aux informations fournies par la documentation disponible.

L'analyse de la mise en œuvre des actions du projet indique que les 17 activités prévues ont été réalisées au niveau de chaque effet, à l'exception de trois qui n'ont pas été abordées et trois autres qui l'ont été partiellement comme repris dans l'annexe 4 (Niveau de réalisation des activités du projet). La qualité des activités réalisées a été appréciée à leur juste valeur car elles ont ainsi permis d'obtenir des produits (outputs) et des résultats (outcomes) concrets.

Les conclusions suivantes découlent des analyses menées lors de la présente évaluation.

Globalement, le Projet « Njia za Makubaliano / Les chemins vers les Accords » s'est avéré très pertinent car tous les acteurs contactés sont unanimes que le projet a beaucoup contribué à la résolution des problèmes réels des communautés cibles, notamment ceux liés à la sécurité (libre circulation des personnes), à l'accès à la terre, à la restauration de l'autorité de l'état, aux rapprochements des communautés et de l'encadrement des jeunes. Les relations de confiance entre les communautés locales se sont significativement rétablies ; les tensions inter-ethniques perceptibles avec acuité au début du projet se sont nettement dissipées dans la zone. Grâce à l'action du projet, la libre circulation des personnes et de leurs biens a été restaurée dans les deux chefferies ciblées. Par ailleurs, les tendances mono ethniques qui caractérisaient les villages de Bwito au début du projet ont cédé la place à une cohabitation pluri ethnique (Tutsi, Hutu, Nande, Nyanga, Hunde, Kobo, ...)

Grace au rétablissement de la libre circulation des personnes et de leurs biens dans la zone, les transactions commerciales entre villages jadis antagonistes ont enfin repris avec ses incidences aussi bien sur les prix des denrées alimentaires, le revenu des ménages que sur le « sourire » des habitants.





La chefferie de Bwito qui n'était plus opérationnelle, l'est redevenue grâce à l'action du projet, tandis que les différentes écoles qui étaient déjà délocalisées ont rouvert leurs activités dans leurs anciennes installations. Le rapprochement des communautés ethniques est désormais effectif.

Par rapport à l'efficacité des actions menées, les réalisations du projet dégagent que les indicateurs clés des effets du projet, en dépit des disparités internes, ont été atteints à près de 90% comme suit :

Résultats	Description	Degré de réalisation
Résultat 1	<i>Les mécanismes participatifs de pilotage sont opérationnels et appuient la mise en œuvre des plans d'actions</i>	102%
Résultat 2	<i>Les plans d'actions conjoints sont mis en œuvre dans la zone du projet (Bwito et Bashali).</i>	93,5%
Résultat 3	<i>Les acteurs clés au niveau provincial et national sont mobilisés et s'impliquent dans la mise en œuvre des plans d'actions dans la zone</i>	67%

L'examen de l'efficience des actions du projet analysé à travers la capacité opérationnelle du personnel affecté au projet et ses aptitudes managériales, le suivi de la gestion et des activités du Projet et la gestion des moyens financiers disponibles en rapport avec l'ampleur des activités du projet indique que le projet s'est avéré très efficace. En effet, le projet est animé par des staffs dont les compétences et le professionnalisme sont avérés, mais cette efficacité peut davantage s'améliorer en travaillant sur (1) l'effectif et la stabilité du staff à la coordination (2) la qualité de communication à l'interne comme au sein du consortium (3) l'opérationnalité du mécanisme des plaintes au niveau du projet.

Pour ce qui est de la pérennité des actions, elle a été jugée de moyenne. Le projet s'est suffisamment investi dans les activités de renforcement des capacités des membres des structures communautaires composées des leaders locaux qui se sont appropriés les actions du projet en faveur de leur communauté. Aussi, en impliquant les membres de la communauté – et des communautés différentes – dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions de leurs entités, les leaders ont ainsi garanti l'appropriation des actions du projet par les membres de leur communauté.

Les capacités techniques acquises par les animateurs des structures communautaires leur permettant de mener, de façon autonome, les analyses du contexte, les médiations entre membres de la communauté et les séances de plaidoyer au niveau local.

La pérennité de cette approche communautaire utilisée par le projet passe par sa vulgarisation au sein des communautés de base à travers les structures communautaires rendues opérationnelles, notamment les NPRC, CITC, CEI, ...afin que les communautés soient capables de réclamer ce droit (de participation à l'élaboration et exécution des plans locaux) le plus légitime à ses leaders.

Certes, si le processus de retour des populations dans leurs villages se poursuit encore ce jour parce que le projet a adressé les causes profondes de conflit qui poussait cette population au déplacement, la situation reste fragile et imprévisible tant que l'autorité de l'Etat ne sera pas totalement restaurée dans cette zone.

Pour ce qui est des changements apportés par le projet, il s'avère que ces changements sont certains et très appréciables aussi bien sur les ménages, la communauté, les institutions que les organisations de mise en œuvre. De façon générale, la vie qui semblait s'arrêter dans la zone est encore une fois restaurée ; le projet y a grandement contribué : les ménages regagnent leurs anciens villages, les écoles et autres infrastructures sociales rouvrent leurs activités, la libre circulation des populations est restaurée, ...

La conclusion de l'évaluation est que le projet a réellement été pertinent ; ce qui a laissé la plupart d'interlocuteurs de souhaiter voir le projet poursuivre ses activités pour consolider les acquis dans les zones ciblées et étendre lesdites activités dans les localités en dehors de l'axe routier principal Kitshanga-Pinga.



L'analyse des défis transparaissant de notre mission montre que malgré l'engagement multi-acteurs, des défis versus enjeux restent de taille pour évoluer vers une paix durable.

Certes, le projet a su définir une approche appropriée qui promeut les options stratégiques telles que (i) adresser les moteurs de conflits à la base de la paupérisation de la population (ii) plaider en faveur des politiques plus adaptées au contexte de bonne gouvernance (iii) œuvrer pour le rapprochement et la mise en confiance entre les porteurs d'obligations et les détenteurs des droits, ... mais des actions permettant de consolider ces acquis demeurent indispensables.

Aussi, la situation dans la zone reste fragile du fait d'une multitude des groupes armés qui y opèrent ; voilà pourquoi il est urgent (1) que les actions amorcées et non finalisées dans le cadre du présent projet soient poursuivies afin de sauvegarder ses précieux acquis (2) que la fondation ainsi posée par Alert et Pole à travers les actions du présent projet soit soutenue par l'opérationnalisation des autres piliers de ISSSS.

## CHAPITRE I. INTRODUCTION

Le projet « Njia Za Makubaliano / Les Chemins vers les Accords » mis en œuvre par International Alert du 1<sup>er</sup> novembre 2016 au 31 décembre 2018 arrive à terme. Ainsi, pour apprécier cette phase, International Alert a recruté une équipe de consultants pour une évaluation finale indépendante.

L'évaluation dont le présent rapport donne la quintessence a été itérative et prospective afin d'apprécier la mise en œuvre du projet, tirer les leçons et faire des propositions pertinentes pour le nouveau projet.

La mission d'évaluation a pu se rendre sur le terrain au territoire de Masisi plus précisément à Kitshanga, et y a rencontré certains bénéficiaires. Mais l'évaluateur n'a pas pu personnellement se rendre dans les différentes localités de Bashali et de Bwito vu le temps imparti à la mission et la période choisie pour celle-ci qui a coïncidé avec la période des campagnes électorales au pays, facteurs de tumultes et d'insécurité. Les données des autres sites ont été recueillies par les membres de son équipe déployées pour ce faire.

### 1.1. Rappel des termes de référence de l'évaluation

Les termes de référence (voir annexe 1) précisent le mandat de l'évaluateur. Dans le cadre de la présente évaluation, les objectifs suivants lui ont été assignés.

L'objectif général de l'évaluation est de « déterminer les résultats quantitatifs et qualitatifs du projet par rapport aux indicateurs clés et les leçons apprises à capitaliser pour améliorer la mise en œuvre de la prochaine phase du projet. L'évaluateur devra apprécier l'impact du projet et sa contribution à la stabilisation dans les chefferies de Bashali et de Bwito ».

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont notamment :

- Juger la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet Njia za Makubaliano, implémenté de Novembre 2016 à Décembre 2018 ;
- Répondre explicitement aux questions d'évaluation identifiées par International Alert ;
- Fournir des recommandations pertinentes et concrètes pour la conception et la mise en œuvre de la nouvelle phase de projet prévu pour 2019.

La période de l'évaluation va du 12.12.2018 au 31.12.2018.

### 1.2. Approche méthodologique.

L'équipe d'évaluation composée d'un consultant national et ses assistants a effectué la phase terrain du 18 au 22 Décembre 2018, mais cette période s'est prolongée jusqu'au 31 décembre 2018 pour l'équipe d'enquêteurs envoyés dans les différents sites de mise en œuvre du projet.

La démarche méthodologique s'est déroulée en cinq (5) étapes :

#### **Etape 1** : Préparation de la mission

Elle a porté sur l'analyse bibliographique des documents reçus (version numérique et imprimée) et le cadrage de la mission au bureau d'International Alert. Ainsi, le survol du projet Njia za Makubaliano et de l'évolution du contexte dans le Bashali et le Bwito notamment sur le plan sécuritaire ont permis au consultant et le staff du projet d'affiner le plan de la mission en termes des sites à visiter directement. C'est à ce titre qu'un programme de travail et de visite de terrain a été validé de façon consensuelle avec le staff du projet. Par la même occasion, les parties se sont accordées sur l'échantillon des ménages à consulter.



### Taille de l'échantillon et mode de calcul

L'univers de la population de référence considéré est celui équivalent au total des populations déclarées de deux chefferies, à savoir **884 336 personnes** (194336 pour Bashali et 690000 pour Bwito)<sup>1</sup>.

L'échantillon a été calculé sur base des principes scientifiques et statistiques.

- Univers de la population : 884 336 personnes
- Niveau de confiance des résultats : 99% avec 1,96 comme valeur critique Z
- Marge d'erreur : 1%
- Taux de non réponse : 6%

Tout compte fait, l'échantillon s'est élevé à **663 + 41 personnes = 704 personnes** réparties quasi équitablement dans les deux chefferies en raison de 357 personnes (50,7%) pour le Bashali dont 46% des femmes et 347 personnes (49,3%) pour le Bwito dont 49% des femmes.

Sur base de cet échantillon, les guides d'entretien avec les différentes parties prenantes dont les organisations partenaires de mise en œuvre, les organisations locales de la société civile, les leaders communautaires, les structures communautaires, ... et le questionnaire d'enquête individuelle ont été élaborés et validés par le staff du projet.

**Etape 2** : Entretien détaillé avec les organisations de mise en œuvre des activités.

L'entretien s'est tenu chaque fois au siège de l'organisation concernée avec la participation des staffs affectés au projet et des techniciens en charge de la mise en œuvre des activités du projet appuyé par Alert. Ces entretiens ont porté sur (1) la capacité institutionnelle et organisationnelle des organisations de mise en œuvre (2) la réalisation technique des activités, et plus particulièrement :

- Les facteurs ayant influencés positivement ou négativement l'atteinte des objectifs du projet Njia za Makubaliano ;
- Les alliances, partenariats et synergies développées dans le cadre du projet ;
- Les leçons apprises de la mise en œuvre du projet ;
- Les améliorations sur les approches du projet ;
- Les acquis et autres innovations à tester.

**Etape 3** : Visite de terrain et entretien avec les autorités, les organisations de la société civile « OSC » et autres intervenants.

Ces entretiens se sont passés aux bureaux des différentes organisations de la société civile et/ou autorités comme repris dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 1. Effectifs des personnes contactées en Focus group*

Nature du Focus	Effectifs		
	Femmes	Hommes	Total
7 Focus des Femmes	75	-	75
4 Focus des Hommes	-	35	35
4 Focus des Jeunes	15	25	40
7 Focus structures de paix	34	50	84
Total	<b>124</b>	<b>110</b>	<b>234</b>

<sup>1</sup> Voir termes de référence de la mission d'évaluation

En rapport aux ethnies des personnes contactées, précisons que 46% sont Hutu, 23% sont Hunde, 15% Nande, 6% Tutsi, 5% Nyanga et 5% pour les autres ethnies (Havu, Kobo, Bembe, Rega, Zimba et Shi).

Ces entretiens ont permis à l'évaluateur de recueillir l'appréciation des bénéficiaires sur le projet. 13 personnalités de la contrée ont été contactés à travers des interview ciblées dont les fonctionnaires délégués du Gouverneur de Kitshanga, Pinga, Nyanzale et Kibirizi, les autorités coutumières (y compris les chefs de groupements et des localités), les officiers des FARDC et les agents de l'ANR.

#### **Etape 4** : Encodage, analyse des données et rapportage

Le processus d'encodage et d'analyse des données s'est fait à travers les programmes statistiques Kobo Collect et SPSS<sup>2</sup>. Aussi, les données qualitatives issues des travaux réalisés par les différents focus group ont été analysées par l'évaluateur en synthétisant des informations recueillies de différentes sources et en le recoupant en vue de l'appréciation des résultats obtenus.

#### **Etape 5** : Rédaction du rapport

### **1.3. Forces et faiblesses de la méthode de recherche utilisée.**

#### Les principales forces de cette analyse repose sur :

- (i) L'économie du temps ;
- (ii) La participation active des bénéficiaires et de l'autorité politico-administrative et militaire à l'exercice ;
- (iii) Ciblage par l'équipe pédagogique des villages les plus importants de Bashali et de Bwito ;
- (iv) L'observation directe des résultats obtenus par le projet dans les différents sites.

#### Les faiblesses observées dans l'approche méthodologique

- (i) Les villages de Bwito n'ont pas pu être directement visités par l'évaluateur ; en effet, la mission s'est effectuée en période des campagnes électorales où la situation sécuritaire n'était pas stable dans la zone. Les actions menées dans cette zone et leurs effets n'ont pas directement été appréhendées par l'évaluateur mais par ses équipes déployées dans la zone ; c'est dans cette optique que nous n'avons pas pu entrer en contact direct avec les notabilités de la chefferie de Bwito.

#### Conclusion

L'équipe d'évaluation note cependant que les résultats présentés à travers ce rapport reflètent fidèlement les résultats majeurs atteints par le projet vu la couverture géographique des données de la recherche, et l'importance des parties prenantes contactées lors de la collecte des données. En outre, l'analyse documentaire a permis de prendre en compte les détails des réalisations des sites non directement visités par l'équipe d'évaluation.

<sup>2</sup> (Statistical Package for Social Sciences, version 12.0.1).

## CHAPITRE II. PRESENTATION SOMMAIRE DU PROJET EVALUE

### 2.1. Contexte du projet

Du 1<sup>er</sup> novembre 2016 au 31 décembre 2018, International Alert, avec le financement du **Fonds de la Cohérence pour la stabilisation**, a mis en œuvre le projet Njia za Makubaliano / Les Chemins vers les Accords, dans les chefferies de Bashali en territoire de Masisi et de Bwito en territoire de Rutshuru en Province du Nord-Kivu, en R.D.Congo.

Au terme d'un processus d'analyse du contexte, Alert et ses partenaires ont identifié les axes prioritaires d'intervention. Ceux-ci s'accordent avec la stratégie ISSSS et s'inscrivent dans le pilier « dialogue démocratique » à travers le dialogue communautaire, le forum communautaire, la sensibilisation, la communication et le plaidoyer.

### 2.2. Objectifs du projet

Le projet répond à la théorie de changement suivante : « **Si** la population en général (femmes et hommes, filles et garçons), les acteurs aux conflits et l'Etat sont mobilisés à travers un processus inclusif, participent activement dans la mise en œuvre des réponses appropriées et adaptées aux causes profondes des conflits telles que définies dans les plans d'actions de Bwito et Bashali, **alors** une vision collective de la paix et des réponses/solutions locales et durables aux différends qui opposent les acteurs de la zone seront mises en œuvre, des relations équitables (de genre) de collaboration et de confiance seront construites au niveau individuel et collectif vont émerger au niveau des communautés et des institutions ».

Pour se faire, l'objectif spécifique assigné au projet et que les acteurs aux conflits participent activement dans un processus inclusif de mise en œuvre des réponses appropriées et adaptées aux causes profondes de conflits dans la zone du projet en vue de consolider la paix et créer des conditions de stabilité aux populations et institutions.

Trois principaux résultats ont été définis pour atteindre cet objectif spécifique ; il s'agit notamment des résultats suivants :

- R1 : Les mécanismes participatifs de pilotage sont établis et opérationnels
- R2 : Les plans d'action conjoints sont mis en œuvre
- R3 : Les acteurs clés au niveau provincial et national sont mobilisés.

Ce projet couvre le pilier « dialogue démocratique », l'un de cinq piliers du programme ISSSS. Le but de ce projet est de renforcer la confiance et la légitimité mutuelle entre l'État et les communautés dans la ZP, pour qu'ils puissent résoudre et/ou atténuer ensemble les principaux moteurs de conflits.

### 2.3. Approche et Activités du projet

L'approche basée sur la promotion de la paix et sur les droits humains, ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires de mise en œuvre étaient envisagées dans la réalisation de ce projet. L'atteinte des objectifs du projet était conditionnée notamment par les activités visant :

- L'appui aux structures communautaires de transformation des conflits et les comités de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ;
- Le renforcement des capacités de la population sur la mise en œuvre des plans d'actions ;
- L'approbation et la mise en œuvre des plans d'actions de Bashali et de Bwito par les représentants des communautés et les autorités ;
- L'opérationnalité et l'implication du Conseil Consultatif Provincial dans la mise en œuvre des plans d'actions ;



- Plaidoyer pour la paix en vue de la mise en œuvre des plans d'actions au niveau national et régional

## 2.4. Opérationnalisation du Projet

Le projet a été implémenté suivant l'approche communautaire participative qui va de bas en haut et de haut en bas à travers une approche communautaire plus participative fondée sur les mécanismes de dialogues démocratiques axés sur les structures communautaires (**NPRC, CITC, CEI**) et le Conseil Consultatif Provincial (CCP) et le Groupe de Plaidoyer pour la Paix à Masisi (GPPM) élargi pour Lubero, Walikale et Rutshuru, structures mises en place par le projet et composées des décideurs communautaires hautement placés dans les institutions politiques au niveau provincial et national afin d'adresser les principaux défis de la zone, notamment ceux liés à la sécurité, à l'accès à la terre, à la restauration de l'autorité de l'état, aux rapprochements des communautés et l'encadrement des jeunes. Ces structures ont été mises en place pour accompagner les conclusions des tables rondes tenues respectivement à Kitshanga en février et à Bwito en mai 2018.

Tableau 2. Localisation des structures communautaires

<b>Chefferie de Bashali</b>	<b>Chefferie de Bwito</b>
1° CITC Nyamitaba	1° NPRC Tongo-Bambu
2° CITC Kitshanga	2° NPRC Kibirizi
3° CITC Mweso	3° NPRC Kanyabayonga
4° CEI Bashali	4° NPRC Bishusha / Bukombo
	5° NPRC Nyanzale
	6° CEI Bwito

La coordination du projet basée à Goma assurait le suivi de proximité des actions du projet grâce à un staff composé de 3 agents techniques et de 5 agents de soutien. Les structures communautaires ci-haut reprises couvrent en moyenne des zones étalées sur au moins 15 Km. Voilà ce qui rend difficile la participation de tous les membres des structures communautaires aux rencontres périodiques.

## CHAPITRE III. ANALYSE DES RESULTATS CLES DE L'EVALUATION

### 3.1. Appréciation de la pertinence des actions du projet

#### 3.1.1 Adaptation des actions du projet aux besoins du groupe cible

Les interventions de ce projet qui couvre le pilier « dialogue démocratique » ont porté sur le renforcement de la confiance et la légitimité mutuelle entre l'État et les communautés dans la zone prioritaire. En effet, c'est depuis l'an 1993 que le territoire de Masisi est en proie aux violences qui trouvent leur soubassement, selon les experts, dans la trilogie « Terre-Pouvoir-Identité »<sup>3</sup> dans un environnement caractérisé par une présence très limitée de l'Etat et où les groupes armés contrôlent plusieurs localités.

Grâce à l'action des acteurs dont Alert et Pole, la libre circulation des personnes et de leurs biens a été restaurée dans les deux chefferies ciblées. Désormais, les gens peuvent librement circuler sur les principaux axes sans restriction basée sur l'identité (l'axe Kanyabayonga-Kibirizi-Kikuku-Bwalanda-Nyanzale-Katsiru-Mweso-Kitshanga est librement fréquenté par tout le monde). Par ailleurs, les tendances mono ethniques qui caractérisaient les villages de Bwito au début du projet<sup>4</sup> ont cédé la place à une cohabitation pluri ethnique ; la cité de Nyanzale qui ne comptait plus que 7 familles Nande au début du projet, en compte actuellement près de 70 ; et Bwalanda qui n'avait plus que 4 familles Hutu en compte une vingtaine<sup>5</sup>.

Par ailleurs, avant le projet, la population de Kahira (un village à grande vocation agricole et situé à près de 25 km de Kitshanga) était totalement rendue inaccessible par les groupes armés qui contrôlent ce tronçon routier ; du coup, la population de Kitshanga ne pouvait pas aller s'approvisionner en vivres dans ce village, et ceux de Kahira ne pouvaient pas non plus venir s'approvisionner en produits de première nécessité à Kitshanga, leur principal centre commercial de proximité. Les actions du projet ont le mérite d'avoir restauré la libre circulation sur cet axe très vital pour la population, et ce, en dépit de la présence encore signalée de différents groupes armés (APCLS, Nyatura) à connotation ethnique sur le parcours<sup>6</sup>.

En somme, les activités du projet ont répondu aux besoins réels exprimés dans l'état de lieu décrit lors de l'élaboration de la planification du projet, notamment (1) Un jour juste après le dialogue tenu du 15 au 17 août 2018 à Kiwanja, après signature du contrat social, les mouvements de retour des populations déplacées dans leurs anciens villages ont commencé à être observés; et ces mouvements se sont poursuivis jusque ce jour (2) La chefferie de Bwito qui n'était plus opérationnelle, l'est redevenue grâce à l'action du projet, tandis que les différentes écoles qui étaient déjà délocalisées ont rouvert leurs activités dans leurs anciennes installations. C'est le cas notamment de l'Institut de Katwe basée à Bwalanda (ancien fief Nande très radicalisé) et qui compte 21 élèves Hutu sur les 195 que compte l'école, et 9 enseignants Hutu parmi d'autres enseignants Nande<sup>7</sup>.(3) Le rapprochement des communautés ethniques est désormais effectif à travers entre autre des travaux communautaires menés dans le cadre du projet conjointement entre les jeunes Hutus et les Nande.

La zone qui ne comptait aucun cadre d'échange pluri ethnique, en compte déjà un, le CEI, qui regroupe les leaders de différentes communautés.

<sup>3</sup> CRONGD NK, rapport d'analyse participative du processus de paix en territoires de Masisi, Rutshuru, et Sud-Lubero, Mars 2015

<sup>4</sup> L'étude de base du projet Njia et Rapport NPRC Nyanzale, septembre 2018

<sup>5</sup> AAP, rapport de suivi des Animateurs

<sup>6</sup> Entretien avec les membres du CITC Kitshanga

<sup>7</sup> Amos Habamungu, Superviseur AAP Bwito, Rapport de supervision, Septembre 2018



### 3.1.2 Alignement du projet aux priorités ISSSS

La pertinence du projet tient aussi sur son alignement au Document des stratégies de Croissance et de lutte contre la pauvreté « DSCRCP » et le Plan d'Actions Prioritaires de la Province « PAP » de la RDC et la stratégie globale ISSSS. Le projet a connu l'implication active des bénéficiaires et autres acteurs locaux et des agents étatiques (STAREC) lors de son élaboration et qui ont veillé sur sa conformité aux politiques et plans nationaux. En effet, le contexte de conflits, de violence et de pauvreté dans lequel le projet a été élaboré confirme le choix de la stratégie ISSSS à travers son premier pilier « dialogue démocratique » considéré comme fondation des autres piliers ISSSS sur lesquels ces derniers (les autres piliers) viendraient se greffer.

Par ailleurs, les actions du projet s'alignent parfaitement avec les prescrits de l'Objectif du Développement Durable n° 16 libellé comme suit : « Promouvoir l'avènement des sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous », et plus particulièrement à ses cibles<sup>8</sup> 16.1, 16.6 et 16.7

### 3.1.3 La pertinence du choix des partenaires par rapport aux activités du projet

Deux organisations locales de la société civile ont été sélectionnées pour aider à l'implémentation des actions du projet ; ASP pour la chefferie de Bashali et AAP pour la chefferie de Bwito.

L'évaluation sommaire à laquelle nous avons procédé de ces organisations indique les éléments suivants en rapport avec leur capacité :

*Tableau 3. Synthèse de l'Auto-perception de la capacité organisationnelle et institutionnelle des organisations partenaires de mise en œuvre : ASP et AAP*

Critères d'appréciation	Moyennes obtenues par OSC (Max: 5 points) <sup>9</sup>	
	ASP	AAP
1. Organisation	4,6	4,6
2. Gestion stratégique	4,2	3,8
3. Administration et Gestion	4,7	3,5
4. Projet et Programme	4,4	4,2
5. Participation et Appropriation	4,4	2,9
6. Information Thématique	4,0	5,0
7. Relation avec les Tiers	4,7	4,4
8. Gouvernance Interne	4,6	4,5
9. Approche basée sur le Droit	4,0	3
<b>Appréciation moyenne totale</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>

<sup>8</sup> 16.1 Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés  
16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux  
16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions

<sup>9</sup> **Niveau 1** : Tranche de cotation 1 à 1,99 ; **Niveau 2** : tranche de 2 à 2,49 ; **Niveau 3** : tranche de 2,5 à 3,5 et **Niveau 4** : tranche de 3,6 à 5

La synthèse ci-haut fournie a été établie sur la base d'une cotation assez détaillée de chaque organisation<sup>10</sup>. Ladite cotation a été faite sur une échelle du niveau de développement organisationnel de 1 à 5 représentant le niveau progressif de capacité de l'OSC (du niveau de capacité faible au niveau de capacité élevé) ; autrement dit, cette échelle présente les deux organisations contactées suivant leur degré de risque : du risque élevé de gestion au risque minimales.

Il découle donc de cette analyse que les deux organisations recrutées pour la mise en œuvre des actions du projet manifestent des capacités appréciables et un encrage communautaire qui leur ont permis de gagner la confiance des populations à la base afin d'exécuter efficacement les activités leur assignées.

### 3.1.4 Des risques majeurs qui n'étaient pas pris en compte par le staff au début du projet

Les risques majeurs qui ont apparu lors de la mise en œuvre des activités du projet et non initialement pris en compte sont notamment :

#### 1. La difficulté d'acceptation du projet par les autorités locales.

En effet, au lancement du projet, les autorités locales n'avaient pas bien accueilli un projet qui portait sur les dialogues communautaires pendant qu'elles avaient des mauvaises expériences avec les autres dialogues menés dans le passé. Ceci a semblé être un frein pour que ces partenaires essentiels au projet ne fournissent aucun effort pour comprendre la différence d'approches prônées par le projet contrairement aux anciens projets mis en œuvre.

Il a fallu plus de 6 mois pour que les partenaires du Consortium Alert-Pole et le Secrétariat Technique (ST), à travers la mise en application des stratégies d'engagement politique, arrivent au bout de cette incompréhension liée à la mauvaise communication de certains acteurs influents dans la zone.

Force est de constater heureusement une grande et sincère implication de hauts Responsables de la chefferie dans la mise en œuvre des activités du projet et surtout l'appropriation de ses résultats.

#### 2. Le risque de stigmatisation des animateurs du projet

Au début des actions, les animateurs du projet étaient indexés et même soupçonnés par certains membres des communautés ethniques, agir pour tel ou tel groupe ethnique selon qu'ils se retrouvaient dans telle ou telle zone. Il a fallu que les membres de ces groupes ethniques s'aperçoivent de l'objectivité des animateurs affectés au projet et de l'inclusivité des approches de mise en œuvre des actions du projet pour que les équipes soient mises en confiance par eux.

#### 3. La planification de la table ronde de Bwito à Kikuku

En effet, cette planification n'a pas pris en compte que certains invités seraient réticents de participer aux assises qui s'organiseraient à Kikuku craignant d'une part pour leur sécurité, et d'autre part, pour des conditions d'accueil moins rassurantes. La table ronde a ensuite été délocalisée à Rutshuru Centre, chef-lieu du territoire. Rappelons que le choix de Kikuku était dicté par les 6 communautés ayant pris part aux mini dialogues organisés à Kikuku, et par la suite, l'équipe du projet a sollicité et obtenu la délocalisation de cette table ronde à Kikuku pour des raisons évoquées ci-haut.

## 3.2. Appréciation de l'efficacité du Projet

### 3.2.1 Niveau de réalisation des activités / produits / résultats / Objectifs du projet

L'efficacité de la mise en œuvre du projet est globalement jugée de très bonne.

<sup>10</sup> Nous tenons en annexe du présent rapport la fiche détaillée utilisée pour la cotation.

Onze (11) sur les 17 activités planifiées ont été exécutées à satisfaction.

Par rapport aux résultats et différents produits prévus par le projet, hormis les disparités internes, leur niveau de réalisation, bien détaillé dans le tableau « Evaluation finale des Indicateurs » de l'annexe 03, est de près de 90% comme synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4. Niveau de réalisation des résultats et produits du Projet

Résultats	Description	Degré de réalisation
Résultat 1	Les mécanismes participatifs de pilotage sont opérationnels et appuient la mise en œuvre des plans d'actions	102%
Résultat 2	Les plans d'actions conjoints sont mis en œuvre dans la zone du projet (Bwito et Bashali).	93,5%
Résultat 3	Les acteurs clés au niveau provincial et national sont mobilisés et s'impliquent dans la mise en œuvre des plans d'actions dans la zone	67%

Le niveau d'atteinte des indicateurs clés en lien avec ces résultats et produits est décrit dans la section suivante :

### 3.2.2 Evaluation finale des Indicateurs clés du Projet

Nous présentons dans cette section le niveau atteint par les indicateurs à la fin du projet tels que détaillé dans l'annexe 3 « Evaluation finale des Indicateurs du projet » qui essaie de rapprocher les valeurs des indicateurs à la fin du projet aussi bien aux valeurs de base qu'aux valeurs cibles.

#### Résultat 1

##### **a) Les structures communautaires de transformation des conflits inclusives ont été identifiées et sont opérationnelles dans la zone du projet dont 3 CITC, 5 NPRC et 2 CEI.**

- Cible : 10 structures communautaires
- Réalisation : 12 structures communautaires opérationnels au niveau local, provincial et national

Les CITC sont opérationnels dans le Bashali tandis que les NPRC les sont dans le Bwito. Les travaux menés par ces structures sont en rapport avec la prévention et la résolution des conflits, l'analyse régulière du contexte local, la sensibilisation de la population pour la paix, ... Notons les points saillants suivants en rapport avec les activités de ces structures :

- Ce sont des structures communautaires à encrage communautaire, mais sans aucune reconnaissance juridique ;
- Si les textes régissant leur fonctionnement existaient, ils ne sont pas reconnus par les membres de certaines structures ;
- Les effectifs des membres oscillent autour de 30 dont presque 31,5% des femmes ; cet effectif peut être pléthorique pour un fonctionnement harmonieux de ces organisations de base dont le niveau de structuration (maturité) reste à renforcer ;
- La participation aux réunions mensuelle est relativement faible, près de 50% ; certains membres résident à des distances considérables du siège de la structure ; de ceux qui participent, les femmes représentent près de 40% ;
- Si les réunions peuvent être documentées, l'archivage pose encore de petits soucis ;
- Les opérations financières ne sont pas assez transparentes car moins documentées ;
- La collaboration avec les organisations d'appui (ASP et AAP) n'est pas assortie d'une convention formelle de collaboration ; la coopération est faite à base verbale ;

- Les activités des structures sont plus visibles dans le Bwito que dans le Bashali ;

**b) Nombre de comités inclusifs et opérationnels de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions identifiées recyclées et appuyés**

- Cible : 02 Comités
- Réalisation : 02 comités de suivi inclusifs et opérationnels

Deux comités de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions initiés pour le Bashali et le Bwito ont été mis en place, appuyés et opérationnels. Ces comités sont composés de 25 membres dont 10 femmes pour Bashali et 17 membres pour le Bwito dont 4 femmes. Le travail de ce comité a plus porté sur les analyses de contexte sécuritaire et des conflits dans leurs entités respectives et les médiations ; les comités assuraient aussi le suivi de la mise en œuvre des accords dans leurs communautés respectives

**c) Proportion de membres des structures de paix et comités de suivi inclusifs qui ont amélioré leur prestation grâce à l'appui bénéficié**

- Cible : 60%
- Réalisation : 80%

Les rapports produits sur les activités du projet avancent un effectif de 1156 membres de structures de paix dont 46% de femmes qui ont été formés sur les thèmes en rapport avec l'analyse du contexte et la gestion des rumeurs, la conduite de la Recherche-Action-Participative, analyse, résolution et transformation des conflits, ...

A partir des connaissances acquises, les membres des structures sont à même de conduire, de façon autonome, les analyses périodiques du contexte et prendre des actions conséquentes pour la prévention des conflits. De la même manière, les notions apprises les aident à mener des séances de médiation et plusieurs conflits locaux ont trouvé solutions. Les notions sur le plaidoyer permettent aux membres des structures d'aborder les entrepreneurs des conflits et arriver à atténuer leur extrémisme comme aussi ils parviennent à faire libérer plusieurs membres des communautés kidnappés par les responsables des groupes armés. Pour illustrer l'efficacité de ces structures, Le NPRC Nyanzale, après avoir constaté la situation déplorable qui régnait dans le marché de Kikuku, marché divisé en deux par un sentier, une partie pour les Hutu et une autre pour les Nande, cette structure a mené des actions de sensibilisation des membres du comité du marché jusqu'à unifier le marché<sup>11</sup>.

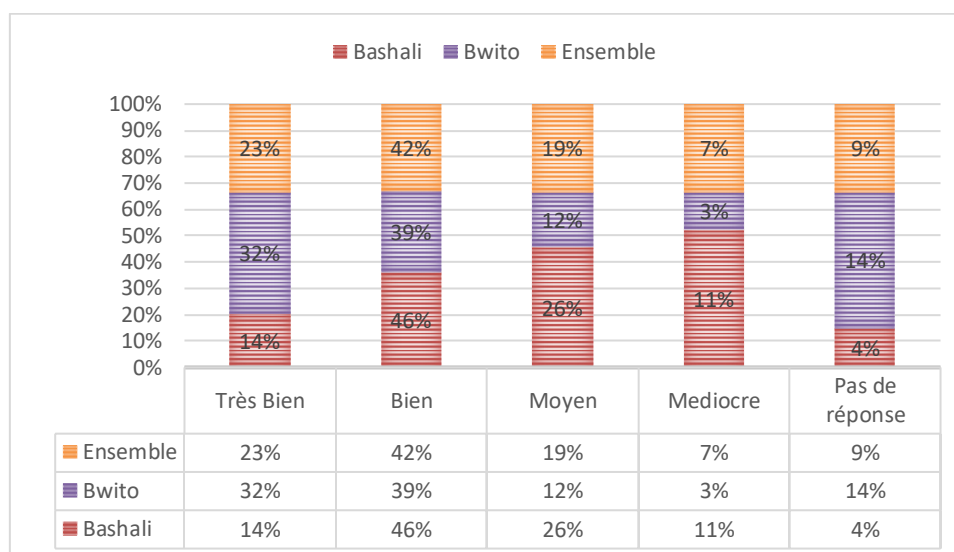
**d) Proportion de membres de la communauté qui disent apprécier les prestations des structures de paix et comités de suivi inclusifs qui ont été appuyés**

- Cible : 80%
- Réalisation : 84%

De façon générale, les membres de la communauté ont un regard admiratif aux prestations des structures de paix comme illustré par la figure ci-après :

<sup>11</sup> Entretien avec les animateurs de Pole Institute

Figure 1. Opinions des répondants sur la façon dont les activités des structures communautaires appuyées ont favorisé la cohésion sociale au sein des membres des communautés

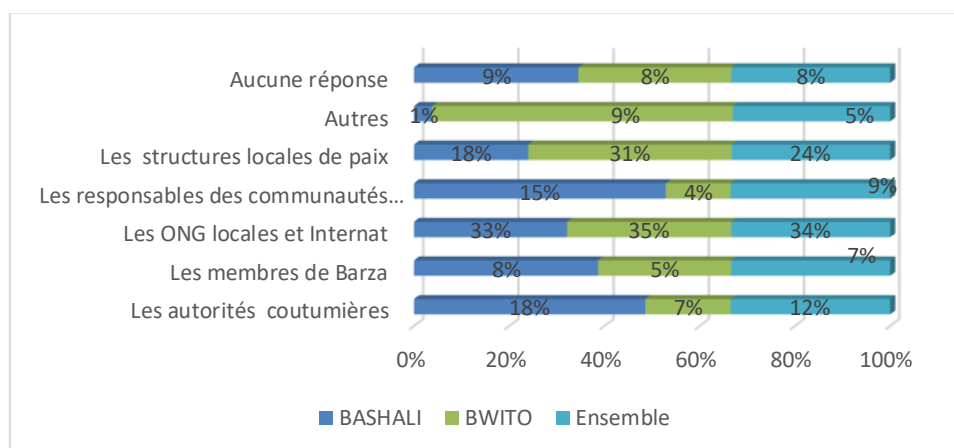


**65%** des répondants (dont 47,3% des femmes) apprécient positivement et **19%** apprécient moyennement la manière dont les activités des structures communautaires ont impacté sur le niveau de cohésion sociale entre membres des communautés différentes dans la zone. La perception est plus soutenue dans le Bwito que dans le Bashali où **11%** des répondants trouvent que les CITC n'ont rien fait. Cette perception est aussi partagée par certaines autorités de Bashali qui pensent que le projet implémenté par Alert et Pole l'a été seulement dans le Bwito. En effet, il est presque normal que la valeur ajoutée du projet soit plus appréciée dans le Bwito qui s'est vu pendant assez longtemps dépourvu des interventions aussi bien humanitaires que de développement contrairement à sa voisine, le Bashali suffisamment saturé par les appuis des partenaires jusqu'à en manifester même l'indifférence.

D'après les membres des communautés, leur confiance à ces structures porte sur les éléments suivants : (1) les structures ne sont pas politisées (ii) elles ont réussi à faire baisser la tension communautaire (iii) elles ont amélioré les relations entre communautés (iv) le choix des animateurs était judicieux à Bwito (v) l'équité dans la représentation communautaire (vi) pas de corruption dans les NPRC / CITC comparativement aux services étatiques (vii) services très accessibles aux plus vulnérables.

Les membres des communautés contactés ont aussi pensé que les améliorations constatées dans leur environnement sont essentiellement le fait de plusieurs acteurs (personnes/groupes/organisations) qu'ils considèrent localement comme des agents de changement positif dans le processus de renforcement de la cohésion sociale ; les ONG locales et internationales et les structures communautaires (structures locales de paix et Barza intercommunautaires) viennent en tête avec **65%** d'opinions suivies des autorités coutumières avec 12% d'opinions comme repris dans la figure suivante :

Figure 2. Personnes/groupes/organisations considérés localement comme des acteurs à changement positif dans le processus de renforcement de la cohésion sociale



**e) Nombre d'activités communautaires qui favorisent la cohésion sociale réalisée par les structures communautaires et le comité de suivi appuyés.**

- Cible : -
- Réalisation : 01

Une seule action a été menée, à savoir la réhabilitation du tronçon routier Nyanzale-Bwalanda en passant par Mushweshwe. Ce tronçon de 7 km est un raccourci par rapport à la route jusque-là utilisée entre Nyanzale et Bwalanda longue de 16 Km. Cette activité à haute intensité en main d'œuvre qui a duré 20 jours a utilisé 303 personnes dont 118 femmes répartie comme suit :

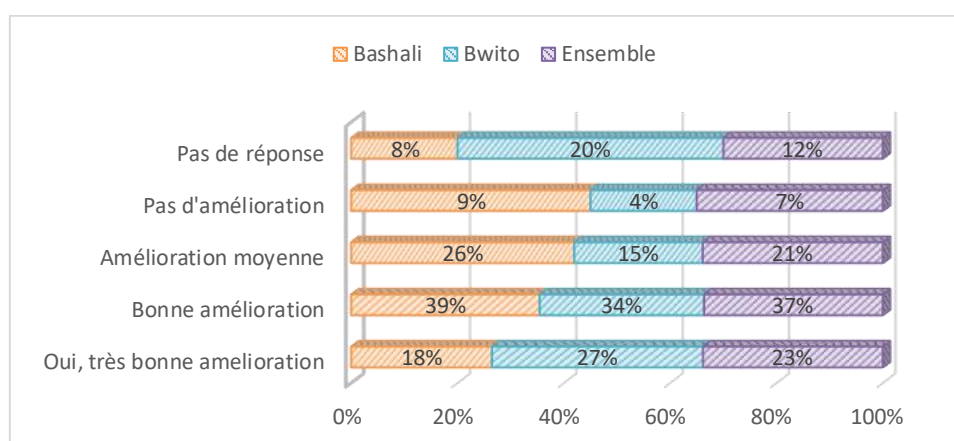
- ✓ 100 bénéficiaires sur 303 soit 33% sont des ex-combattants et les jeunes à risque ;
- ✓ 78 bénéficiaires sur 303 soit 25.8% sont des retournés ;
- ✓ 58 Bénéficiaires sur 303 soit 19.1% sont des veuves et veufs des austérités ;
- ✓ 58 bénéficiaires sur 303 soit 19.1% sont des familles d'accueils ;
- ✓ 9 bénéficiaires sur 303 soit 3% sont les personnes vivant avec handicap.

**f) Nombre d'émissions radio produites et diffusées au niveau local sur le processus de stabilisation**

- Cible : 12 émissions
- Réalisation : 30 émissions

**30 émissions** radio sont rapportées avoir été produites et diffusées à travers la radio Pole FM qui arrose presque toute la zone prioritaire. Les radios locales de Kibirizi, Mweso, Nyanzale, Pinga ont été mises à contribution dans ce processus de sensibilisation et dont les membres des communautés consultés lors de nos enquêtes reconnaissent la pertinence. Plusieurs n'ont suivi les actions du projet qu'à travers les émissions radios diffusées telle que témoigné par la population de Pinga contactées lors des focus groups.

Figure 3. Degré d'amélioration des connaissances à partir des messages véhiculés à travers les émissions radiophoniques, les campagnes de mobilisation pour plus d'engagement



60% des répondants (dont 45,6% des femmes) estiment avoir bien amélioré leurs connaissances à partir des émissions diffusées à la radio et 21% ont moyennement amélioré leurs connaissances sur les thèmes en rapport avec la paix et la cohabitation pacifique dans la zone. Si les données en rapport avec les heures préférées de diffusion desdites émissions n'ont pas été prélevées, les statistiques ci-haut reprises confirment que plus de 80% des populations consultées suivent ces émissions sur les chaînes de radio impliquées.

Ces émissions ont connu la participation des membres de différentes structures communautaires à travers les ateliers de définition des thèmes des émissions ; ces émissions ont notamment porté sur (1) l'emploi des jeunes et son impact sur la sécurité dans la chefferie de Bwito (2) l'organisation du retour des déplacés dans la chefferie (3) la reprise des activités au marché de Kikuku (4) la table ronde pour la paix au Bwito, ...

### En résumé,

12 structures communautaires ont été redynamisées par le projet et sont opérationnelles dans la zone comme mécanismes participatifs de pilotage et d'appui à la mise en œuvre des plans d'actions.

Ces structures communautaires jouissent de la confiance des membres des communautés, confiance liée à l'appréciation positive des résultats atteints par ces structures, dont certains estiment qu'ils résolvent parfois des conflits de haute intensité et leurs activités de médiation réussissent aisément.

Les activités de ces structures sont relayées par celles de deux comités de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions initiés respectivement pour le Bashali et le Bwito. Leurs travaux portent principalement sur les analyses de contexte sécuritaire et des conflits dans leurs entités respectives (y compris la gestion des rumeurs), la sensibilisation pour la paix et les médiations quand les comités assurent le suivi de la mise en œuvre des accords dans leurs communautés respectives.

C'est ainsi que les activités de ces structures prennent en charge l'orientation générale des membres des communautés pour l'émergence d'une culture de paix et de cohabitation.

Notons cependant que les distances assez considérables que les membres (dont la capacité de mobilité est limitée) doivent parcourir fait que le travail leur semble être lourd. C'est dans cette optique que le souhait a été émis afin que le projet réfléchisse sur le rapprochement des structures (création de nouvelles) à d'autres points chauds comme suit :

Bwito	Katsiru, Ibuga, Mirangi, Tongo, Lusao, Shoni, Kshalira, Bukombo
Bashali	Kirumbu et Pinga (décidés par la Table ronde)

## Résultat 2

### g) Table ronde spécifique sur l'accès à la terre aux paysans sans terre organisée dans la chefferie des Bashali

- Cible : 01 atelier
- Réalisation : 01 atelier

L'atelier a effectivement eu lieu à Goma du 21 au 23 novembre 2018. Il a le mérite d'avoir mis sur la même table les grands concessionnaires et les représentants des paysans agriculteurs et réfléchir profondément sur la problématique foncière dans la ZP et ses implications sur la vie socioéconomique de tous les acteurs.

En entendre les membres des communautés sur les retombées de cet atelier, il ressort que les recommandations faites ont suscité des grandes attentes dans leur chef en lien avec la promotion des cultures industrielles pérennes générateurs d'emplois rémunérés, voire l'acquisition des nouvelles terres issues d'une nouvelle délimitation du Parc National de Virunga « PNVi ». Ces attentes en lien avec l'accès à l'emploi/ revenu et à la terre doivent être bien gérées ou la manière de vulgariser ces recommandations ne doivent pas paraître comme si les décisions seront exécutoires demain.

Sur le plan économique-financier, seuls les **plans d'affaires** bien élaborés peuvent constituer un outil important du plaidoyer de cette relance de la culture du thé, tandis que les aspects sécuritaires restent déterminants pour rassurer les investisseurs dans le domaine.

### h) Proportion des membres de la communauté qui connaissent le contenu du plan d'actions.

- Cible : -
- Réalisation : 53%

A la question de savoir si les membres de la communauté sont au courant de l'existence du Plan d'action dans leurs entités, en moyenne **53%** disent en être au courant ; 70% dans le Bwito et 37% dans le Bashali. Ces chiffres viennent confirmer les propos de ceux qui ont estimé que les activités des structures communautaires ont été plus actives dans le Bwito que le Bashali. Notons que dans le Bashali, 45% ont appris de l'existence du Plan d'action par la radio, tandis que 43% l'ont appris dans le Bwito à travers les structures communautaires.

Figure 4. Proportion des membres de la communauté qui connaissent le contenu du plan d'action

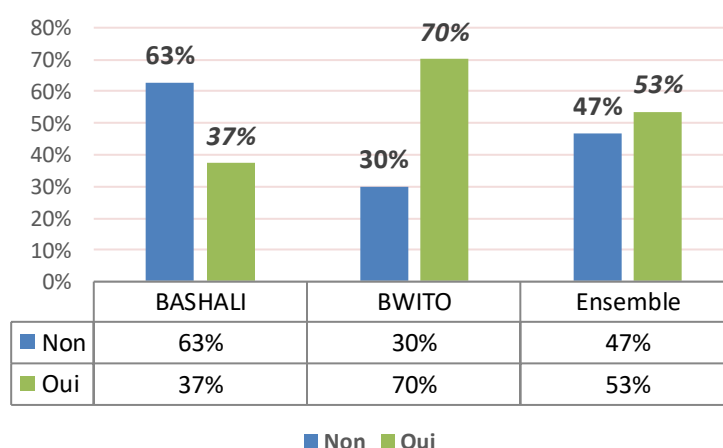
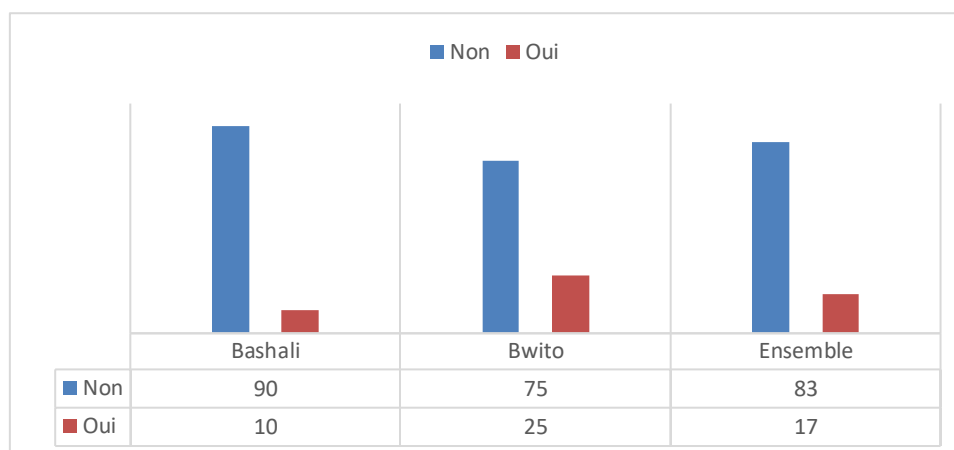




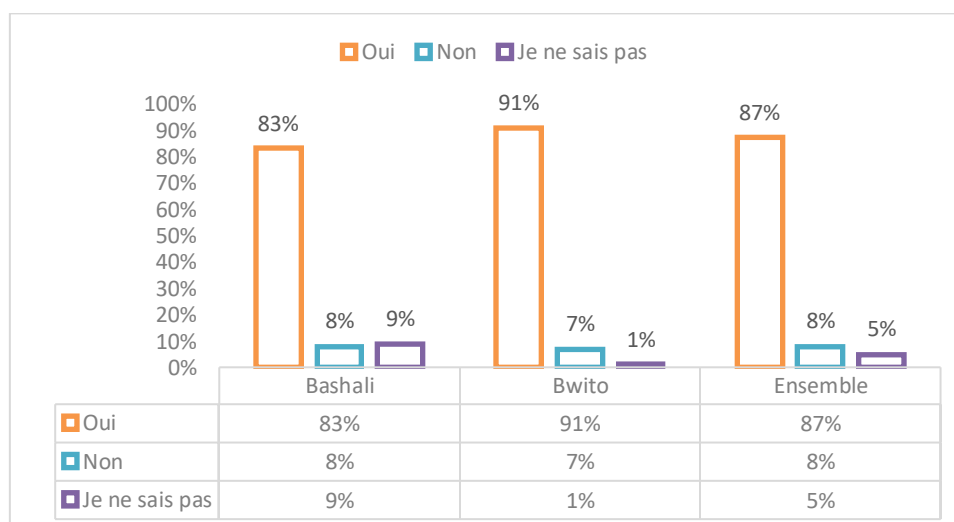
Figure 5. Proportion des répondants qui ont participé à l'élaboration du plan d'action



Par rapport à la mise en œuvre des actions desdits plans, les évaluations sommaires faites par les membres des structures communautaires renseignent que le degré de la mise en œuvre des actions reprises dans ces plans est encore très faible ; d'aucuns l'estiment à près de 20%. Ce faible niveau de réalisation des activités des plans d'actions est sûrement dû au retard qu'a connu le démarrage des activités du projet suite à une mauvaise interprétation de ses objectifs par certains acteurs locaux dont on ne saurait expliquer leur intérêt dans le conflit. Heureusement, les activités de ces plans sont déjà prises en charge dans la phase 2 du projet.

Pour ce qui est de l'engagement des membres des communautés à accompagner la mise en œuvre desdits plans, l'unanimité est quasi-acquise (**87%**) comme le démontrent les données la figure ci-dessous :

Figure 6. Proportion des membres de la communauté qui s'engagent à accompagner la mise en œuvre du plan d'action initié dans leur entité



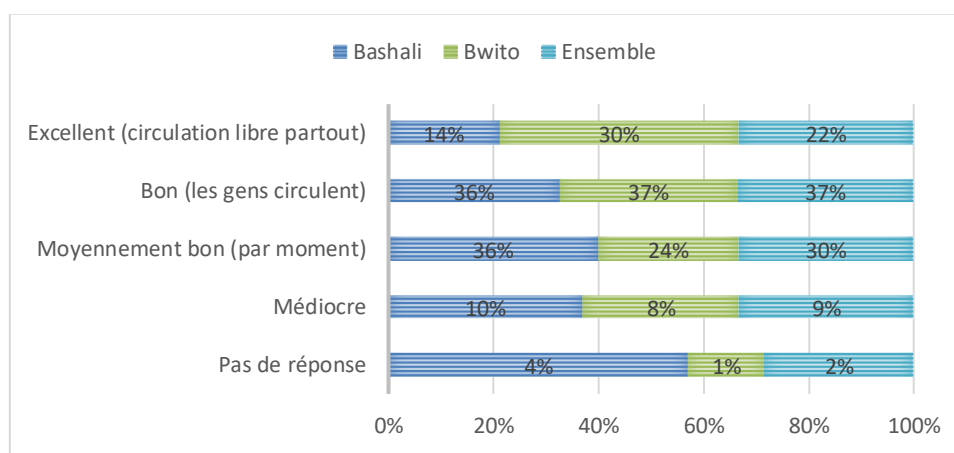
**i) Proportion de membres des communautés qui confirment de la libre circulation des personnes, de leurs biens et accèdent facilement à leurs villages et à leurs champs**

- Cible : 70%
- Réalisation : 89%

L'un des grands résultats vécus par les membres des communautés à travers ce projet c'est la libre circulation rétablie sur les principales artères et plusieurs autres axes routiers d'intérêt secondaire comme le témoignent les données de la figure ci-dessous. Il découle de ce tableau que **89%** des enquêtés (dont 49,1% des femmes) estiment que la libre circulation est rétablie.

Grace à la libre circulation, les transactions commerciales s'opèrent désormais entre les membres de différentes communautés (disons mieux des villages jadis antagonistes), et l'accès au marché pour les produits aussi bien agricoles que manufacturés devient assuré. Ainsi, l'huile de palme, les cossettes de manioc, etc. peuvent quitter l'axe Kashuga-Kalembe-Pinga et approvisionner le marché de Kitshanga, Nyanzale, Kahira et ce dernier village peut maintenant déverser ses surplus agricoles (colocase, banane et produits dérivés, haricot, légumes, ...) sur le marché de Kitshanga qui a vu les prix des produits agricoles baissés suite à cette offre qui devient importante. En bref, cette libre circulation a directement impacté sur le niveau de production agricole des membres des communautés, et partant, leur revenu.

Figure 7. Opinions des répondants sur le degré de la libre circulation des personnes/biens



Certes, la circulation est rétablie entre villages considérés jadis comme antagonistes, des avancées très considérables sont observées dans ce secteur car les gens peuvent maintenant quitter Kanyabayonga-Kibirizi-Bwalanda-Nyanzale-Mweso-Kitshanga ; les membres de la communauté (46%) reconnaissent cependant que tout n'est pas acquis du fait de l'existence des certains axes géographiques qui ne peuvent être pratiqués par les membres d'autres communautés ethniques, surtout dans le Bwito. Dans cette chefferie, les groupes armés viennent d'initier une plateforme des rebelles dénommée « Collectifs des Mouvements pour le Changement » formés de Mai-mai et Nyatura qui ne permettent pas la libre circulation aux membres de la communauté Tutsi.

De même, sur l'axe Kanyabayonga-Kilambo-Bulindi contrôlé par les Mai-mai Mazembe, ceux-ci n'ont pas encore permis le retour de la communauté Hutu dans cet axe, notamment à Kyasenda. Même les Nande et les Hunde n'accèdent pas facilement à leurs champs situés dans cet axe à cause des atrocités perpétrées par ces groupe armé auteur des vols, de rançonnement de la population, des travaux forcés, de la torture physique, ... De la même manière, les Kobo, Hunde et Nande n'accèdent pas non plus à leurs champs dans les zones sous contrôle des FDLR à l'Est de la cité de Kibirizi, notamment à Kahumiro considéré comme bastion des FDLR.

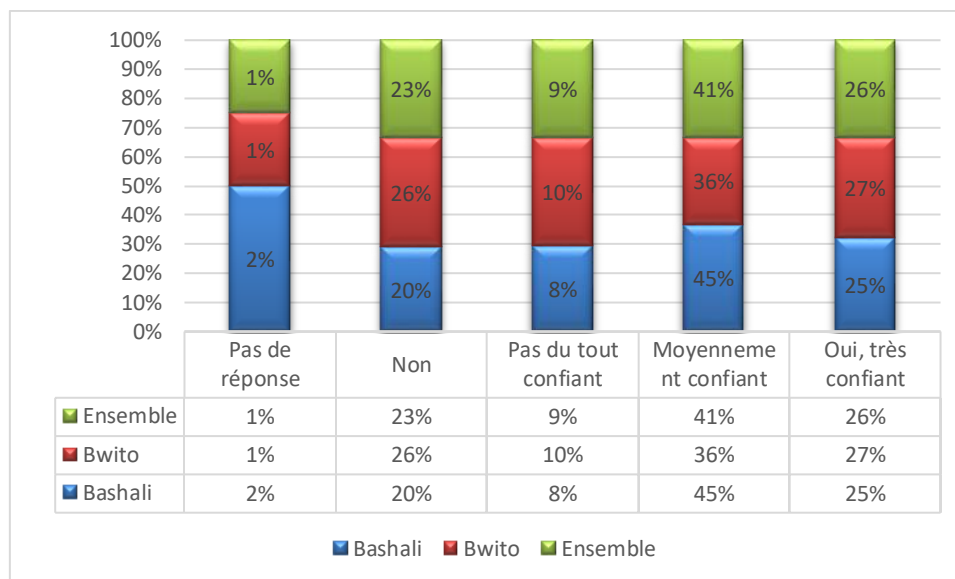
#### **j) Proportion de membres des communautés qui font confiance aux mécanismes de sécurité mis en place dans leurs villages**

- Cible : -
- Réalisation : **67%**

Les mécanismes de sécurité mis en place dépendent d'un village à un autre, mais avec un dénominateur commun, la présence progressive des forces régulières de sécurité, et la bonne collaboration entre membres des communautés qui, à travers ses

leaders locaux, essayent tant bien que mal, à ramener les membres des groupes armés à la raison. Voilà ce qui a conduit **67%** des répondants rencontrés à confirmer leur confiance aux mécanismes de sécurité mis en place dans leurs entités comme illustré par les données de la figure ci-dessous :

Figure 8. Opinions des répondants sur le degré de confiance aux mécanismes de sécurité mis en place dans leur village



Les autres mesures mises en place par les membres des communautés sont entre autres (a) l'accueil des déplacés dans les villages (b) la dénonciation des cas suspects auprès de l'autorité et autres membres des communautés (c) la désolidarisation de la population des groupes armés de leur obédience (APCLS pour les Hunde, Nyatura pour les Hutu par exemple)...L'efficacité vantée de ces mesures tient sur la baisse présumée du taux d'adhésion des jeunes dans les groupes armés, et la baisse du taux de kidnapping dans la zone. En effet, certaines sources locales avancent un chiffre de 12 jeunes enlevés en 2017 contre 0 cas d'enlèvement en 2018<sup>12</sup>.

En regardant de très près, la situation sécuritaire actuelle est encore très fragile car les villages restent entourés et/ou contrôlés par les groupes armés insoumis et imprévisibles. En outre, tous les responsables rencontrés (militaires comme politico-administratives) reconnaissent que plusieurs armes sont encore en circulation entre les mains des personnes non officiellement autorisées à les détenir. Ceci étant, les résultats actuels atteints par le projet nécessitent qu'ils soient accompagnés par des actions complémentaires en lien avec le rétablissement progressif de l'autorité de l'état sans laquelle les tireurs des ficelles pourront encore avoir le dessus sur la population en voulant saper les acquis du présent projet.

Un autre facteur reste lié à la capitalisation des dividendes actuels de la paix témoignée par la population bénéficiaire du projet. En effet, l'homme étant souvent dicté par ses intérêts, il est possible que personne ne veuille perdre des gains pour des raisons dont il est déjà conscient de leur faible pertinence ; voilà pourquoi les travaux à haute intensité de main d'œuvre restent de grandes opportunités pour les jeunes qui alimentent souvent les groupes armés en ressources humaines.

Par rapport à la manière dont cette insécurité est ressentie par les membres de la communauté, il ressort que les femmes en sont plus exposées car elles se voient contraintes de fréquenter les champs pour la survie des ménages malgré les risques de violence qu'elles encourent et les différentes tracasseries et rançonnements sur les parcours perpétrés aussi bien par les membres des groupes armés que des forces régulières.

#### **k) % de chefs locaux qui sont retournés dans leurs villages qui se sentent en sécurité pour exercer leurs fonctions**

<sup>12</sup> Point focal de la Division des Affaires Sociales à Kitshanga

- Cible : 80%
- Réalisation : 0 %

Ce processus est en cours, mais pas des avancées significatives enregistrées par rapport à la situation initiale en attendant la mise en œuvre des activités des Plans d'action de deux chefferies Bashali et Bwito.

Notons cependant que le non-retour des chefs locaux dans leurs villages (surtout dans les Bashali) est différemment interprété. Les responsables de la chefferie contactés estiment qu'ils ne peuvent rentrer suite au contrôle de leurs entités par les groupes armés. Cet argument a été renforcé par l'assassinat le 14 décembre 2018 du chef de localité Mubiribiri par les éléments du CNDR en groupement de Kihondo (Bwito).

Pour ce qui est du retour des chefs locaux dans le Bashali, les responsables du Conseil Local de la Jeunesse « CLJ » de Kitshanga que nous avons rencontrés nous ont déclaré avoir pris de contact avec les chefs des groupes armés qui ont manifesté leur disponibilité à les accueillir et les sécuriser car, estiment-ils, leur non-retour crée dans ces entités des conflits de pouvoir parfois violents entre les différents intérimaires nommés par les chefs en exil ; d'autres observateurs estiment que le non-retour des chefs dans leurs entités leur profite aussi car en des périodes rapprochées, ils reçoivent des tribus (chèvres) de leurs intérimaires qu'ils permutent à volonté. Ces observateurs estiment que tant que ce « monnayage » se poursuivra, ces chefs ne trouveront pas opportun de rentrer dans leurs localités respectives.

Par ailleurs, certains autres observateurs estiment que l'on mette un peu d'eau dans le vin de certains coutumiers afin de susciter une bonne cohabitation avec leurs sujets ; l'exercice de leurs fonctions, soutient-on, nécessite certaines **compétences, l'acceptation, l'impartialité et pas d'extrémisme.**

Dans d'autres cas, il arrive aussi que ça soit les propres intérimaires des chefs qui leur empêchent de rentrer, tel est le cas de la localité de Rwahanga et celle de Kikuku dont les chefs intérimaires ne veulent pas entendre parler du retour des titulaires. Du côté de Pinga par contre, tous les chefs sont dans leurs entités et s'y sentent sécurisés bien que les localités soient contrôlées par les groupes armés. Les observateurs avisés à Pinga soutiennent que les groupes armés locaux reconnaissent l'autorité coutumière de leurs chefs, et par conséquent, ils ne peuvent pas les menacer.

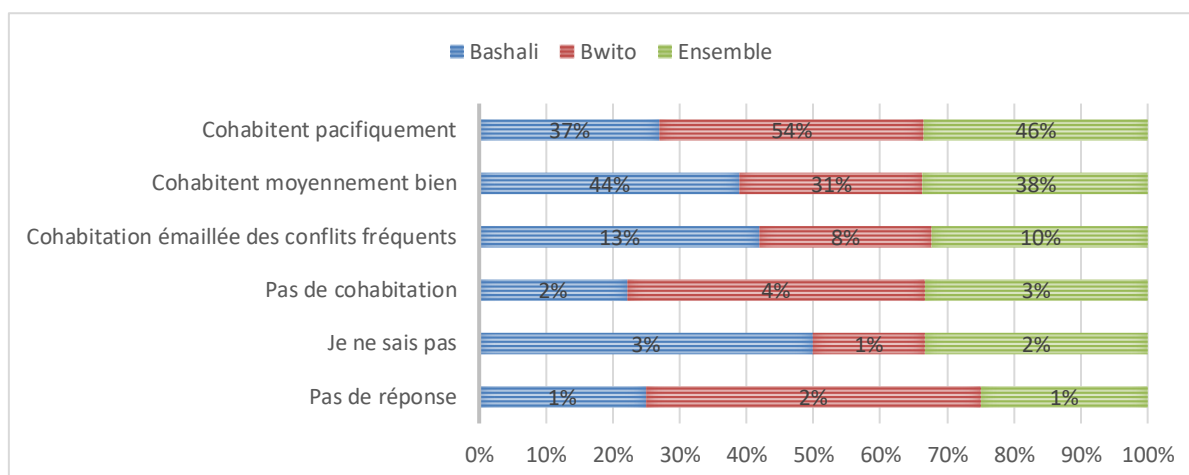
**I) % de membres des communautés qui confirment de la cohabitation pacifique entre les retournés et les communautés locales**

- Cible : -
- Réalisation : 84%

Globalement, la cohabitation entre les retournés et les membres des communautés locales est jugée de bonne. 84% d'opinions des répondants (dont 48,2% des femmes) l'attestent comme repris dans la figure ci-dessous :



Figure 9. Opinions des répondants sur le degré de cohabitation entre les retournés et les membres des communautés locales



Les sources locales<sup>13</sup> avancent des effectifs assez importants des retournés dans plusieurs villages de Bwito (septembre 2018), notamment 6207 ménages à Nyanzale (dont 65 ménages Nande, 5 ménages hunde et 6 ménages Tutsi), 1056 ménages à Bwalanda (dont 30 ménages Hutu), 2056 ménages à Mirangi, 962 à Bindule, 2905 à Kikuku.

La bonne cohabitation entre les retournés et les communautés locales est matérialisée dans la zone entre autres par (1) les flux des échanges commerciaux menés entre communautés (2) le retour continue des déplacés (3) la libre circulation sur les axes routiers (4) la fréquentation des mêmes infrastructures sociales (écoles, marchés), ...

En effet, les écoles jadis délocalisées ont rouvert les portes dans leurs sites initiaux, notamment à Bwalanda où l'on note aussi des élèves Hutu qui côtoient leurs collègues Nande, sur 195 élèves de l'Institut Katwe, 21 sont Hutu et 9 enseignants Hutu y present ; sur 94 élèves de l'école Mabyanga, 15 sont Hutu, ... la qualité des relations entre les élèves des différentes communautés reste à étudier.

Si la cohabitation est rapportée être bonne et/ou s'améliore davantage dans les entités, le NPRC Kibirizi a encore du pain sur la planche suite au retrait du village des membres de la communauté Hutu qui se sont retirés vers Kahumiro, bastion des FDLR.

Ceux qui pensent que la cohabitation n'est pas bonne fondent leur argument sur le fait que les retournés qui arrivent sont démunis ; ils sont parfois accusés de vol des récoltes des communautés locales ; d'autres opinions pensent que les différends entre les retournés et les communautés locales reposent sur la récupération de leurs champs déjà occupés par ceux qui étaient restés. Heureusement, les NPRC et les CITC aident à la résolution pacifique de ces genres de différends.

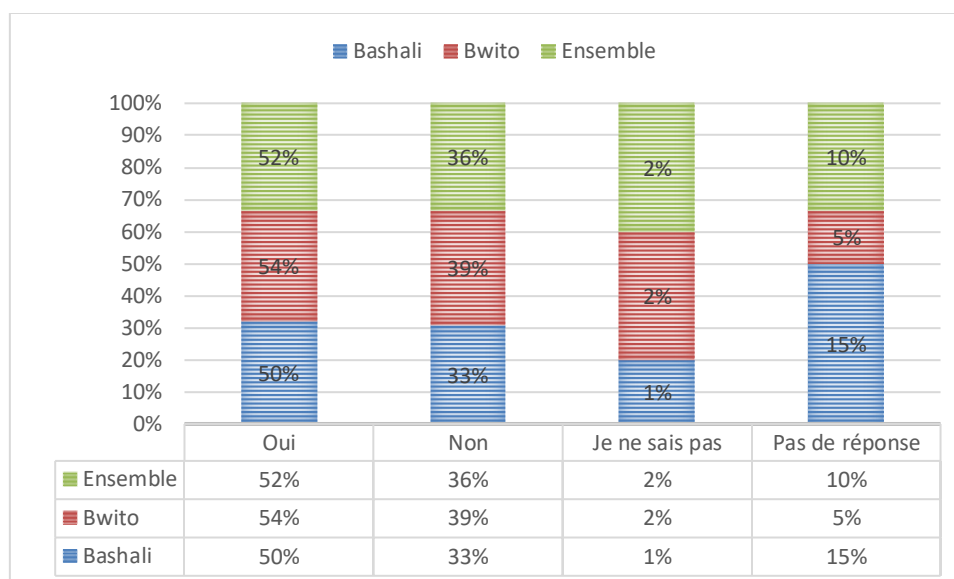
**m) % de membres des communautés accompagnés qui déclarent exploiter la terre sans aucune forme de menace.**

- Cible : 80%
- Réalisation : 52%

52% des ménages consultés estiment exploiter actuellement la terre sans aucune forme de menace bien que 36% desdits ménages estiment accéder difficilement à la terre.

<sup>13</sup> Rapport des animateurs locaux d'AAP à Nyanzale et Kibirizi, octobre 2018.

Figure 10. Proportion des ménages qui estiment exploiter actuellement la terre sans aucune forme de menace.



**n) # de jeunes démobilisés et ceux à haut risque de recrutement/enrôlement dans les groupes armés identifiés pour les travaux rémunérateurs d'intérêt public**

- Cible : -
- Réalisation : 303

303 jeunes démobilisés et ceux à haut risque de recrutement dans les groupes armés sont rapportés avoir été engagés dans les travaux de réhabilitation de la route Nyanzale-Bwalanda longue de 4 km.

La problématique d'encadrement de cette jeunesse reste une préoccupation de tous les acteurs locaux contactés. Les jeunes eux-mêmes avouent être en train de développer une vision positive de leur avenir du fait de la baisse des conflits (amélioration de la cohabitation entre communautés et l'amélioration de la sécurité) et le développement des échanges entre communautés. La démobilisation est bien appréciée par la population mais celle-ci surveille de très près le comportement de ces jeunes dont certains estiment être à cheval entre les groupes armés et la population civile (ils ont l'avantage d'aller partout librement, chez les groupes armés et dans les villages).

Un certain nombre d'opportunités sur lesquelles compter pour développer cette vision ont été identifiées par les jeunes contactés et dont certaines sont puisées des plans d'actions définis, à savoir (i) le dialogue permanent entre communautés (ii) les travaux d'intérêt communautaire (iii) la délimitation du Parc National de Virunga (iv) la promotion des entreprises du secteur agricole et minier (v) l'entretien des routes de desserte agricole.

Ils craignent cependant que la reprise de la guerre, l'absence du marché des produits agricoles ou la course au pouvoir coutumier soient des facteurs limitants de leur vision.

**En conclusion,**

Notons que deux plans d'actions ont effectivement été définis pour la zone du projet (*Bashali et Bwito*) ; les activités de ces plans ont connu un début d'exécution dans cette phase du projet en évaluation, et seront poursuivies dans la seconde phase (déjà en

cours). Nous avons cependant relevé que certaines activités desdits plans (relance de la culture du thé notamment) nécessiteront des analyses assez approfondies du genre « Plan d'Affaires » afin d'en déterminer la rentabilité.

### 3.2.3 Examen de la théorie de changement du projet

La théorie de changement définie pour le projet est libellé comme suit : « Si la population en général (femmes et hommes, filles et garçons), les acteurs aux conflits et l'Etat sont mobilisés à travers un processus inclusif, participent activement dans la mise en œuvre des réponses appropriées et adaptées aux causes profondes des conflits telles que définies dans les plans d'actions de Bwito et Bashali, alors une vision collective de la paix et des réponses/solutions locales et durables aux différends qui opposent les acteurs de la zone seront mises en œuvre, des relations équitables (de genre) de collaboration et de confiance seront construites au niveau individuel et collectif vont émerger au niveau des communautés et des institutions ».

Les réponses à la question posée essayeront de clarifier (1) dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a confirmé la théorie du changement (2) comment les effets escomptés ont-ils été atteints (3) Comment les indicateurs clés du projet nous aident-ils à décrire cela (4) Est-ce qu'il y a-t-il un écart entre la théorie et la réalité (5) le projet en évaluation est-t-il adapté à sa théorie du changement ?

La mise en œuvre des actions du projet était principalement axée sur une approche communautaire (participative), et bâtie sur les mécanismes de dialogue démocratique qui a réussi à mobiliser les membres des communautés, les autorités au niveau local et provincial, l'élite politique et intellectuelle de la zone, les organisations de la société civile et a suscité l'engagement de tous ces acteurs à s'impliquer activement dans le processus de dialogue communautaire et de la stabilisation de la ZP.

A travers cette démarche, tous ces acteurs (y compris les acteurs aux conflits identifiés dans la zone) ont été impliqués dans la définition et la mise en œuvre des réponses qui ont permis aux leaders communautaires d'impliquer les membres de la communauté -des communautés différentes - dans l'élaboration des plans d'actions.

Par ailleurs, à travers les mécanismes participatifs et inclusifs appuyés et rendus opérationnels par le projet, les membres des communautés ont activement participé à la mise en œuvre des réponses appropriées aux causes profondes des conflits dans leurs zones.

C'est dans cette optique que les effets importants suivants ont été notés dans la communauté :

- Deux plans d'actions ont effectivement été définis pour la zone du projet (*Bashali et Bwito*) par toutes les couches sociales de la communauté qui participent aussi à leur mise en œuvre ;
- La cohabitation de toutes les communautés ethniques dans les villages devenus mono ethniques au moment du démarrage du projet ; en effet, la grande cité de Nyanzale ne comptait plus que 7 à 8 familles Nande au démarrage du projet et aucune famille Hutu à Kibirizi et moins de 4 familles Hutu à Bwalanda, mais au moment de l'évaluation (fin décembre 2018) on compte plus de 70 familles Nande/Hunde à Nyanzale et 30 familles Hutu à Bwalanda et Kikuku ; la cohabitation entre les retournés et les membres des communautés locales est jugée de bonne dans tous les villages visités ;
- Des mécanismes endogènes de sécurité sont mis en place dans les villages ;
- Les membres des communautés confirment la libre circulation des personnes, de leurs biens et de l'accès facile à leurs villages et à leurs champs ; ce qui impacte positivement sur l'amélioration des conditions de vie des habitants qui ont désormais l'accès facile au marché ;
- Les membres de différentes communautés se sont bien engagés à accompagner la mise en œuvre des différents plans définis pour leurs entités ;
- La prise de conscience des membres des communautés sur les enjeux de la paix et la nécessité du vivre ensemble ;

*Lors du focus group organisé avec les femmes de CAFPEDI à Kitsshanga en décembre 2018, sa coordinatrice nous a exprimé ce sentiment : « nous regrettons notre passé gaspillé ; pouvez-vous vous imaginer que nous les femmes Hunde avons été accueillies pour une nuit par nos sœurs Hutu à Butare quand nous y sommes allées participer aux activités de la foire » !*

En bref, le projet en évaluation est resté bien adapté à sa théorie du changement qui reste encore valable et pertinente en ce sens que le contexte de la ZP confirme la nécessité d'investir dans la construction de la paix et le rapprochement des communautés ethniques longtemps divisées sur base des considérations identitaires.

Certes, les activités reprises dans les plans d'actions de Bwito et de Bashali nécessitent qu'on y accorde encore une attention particulière pour la consolidation des acquis du présent projet ; ce à quoi la seconde phase de ce projet se penche.

### 3.2.4 Facteurs qui ont déterminés la réalisation des actions du projet

#### a) Les facteurs qui ont facilité la réalisation des activités du projet sont entre autres :

- L'engagement des communautés à changer leurs conditions de vie, s'ouvrir à la cohabitation pacifique avec les membres d'autres communautés ;
- L'implication et la disponibilité des autorités coutumières et politico-administratives à accompagner les interventions du projet en s'impliquant directement dans la mise en œuvre des actions ;
- Ciblage des acteurs clés – les membres des structures communautaires choisis par leurs pairs parmi les leaders communautaires qui jouissent d'une grande légitimité ;
- L'engagement des membres des structures communautaires à aborder directement les acteurs à conflits (dont les leaders des groupes armés) ;
- L'esprit innovant du staff qui a su définir une approche qui a fait de différence avec les anciennes décriées par les membres des communautés, une approche qui a permis aux leaders d'impliquer les autres membres de la communauté dans la définition et la mise en œuvre des plans ;
- La synergie développée entre International Alert - Pole Institute - AAP - ASP ;
- La disponibilité des ressources nécessaires

#### b) Les facteurs qui ont freiné la réalisation des activités du projet, nous citons notamment :

- Une relation de frustration et de méfiance entre les autorités locales et les responsables du projet au démarrage des activités ; en effet, cette situation a retardé la mise en œuvre des activités du projet sur terrain au point que certaines activités sont intervenues presque vers la fin de la durée du projet ;

### 3.2.5 Valeur ajoutée du projet

Pour adresser les conflits dans les territoires de Masisi et de Rutshuru, plusieurs dialogues ont été tenus dans le passé par divers acteurs. Les résultats de ces dialogues étaient difficilement perceptibles dans les communautés où l'on observait un certain statu quo voire la détérioration de la situation sécuritaire et socioéconomique.

Le projet « Njia za Makubaliano » a défini et appliqué une approche communautaire plus participative fondée sur les mécanismes de dialogues démocratiques qui part de bas en haut à travers les structures communautaires (**NPRC, CITC, CEI**) et de haut en bas à travers le Conseil Consultatif Provincial « **CCP** » et le Groupe de Plaidoyer pour la Paix pour le Masisi et Rutshuru « **GPPM** » qui ont mobilisé et obtenu l'engagement des acteurs clés issus des différentes communautés à s'impliquer activement



dans le processus de dialogue communautaire et de la stabilisation de la ZP. Cette implication des entrepreneurs des conflits afin d'adresser les conflits dans la zone est l'une des innovations de ce projet.

Ces deux dernières structures, le CCP et le GPPM, sont composées des décideurs communautaires hautement placés dans les institutions politiques au niveau provincial et national afin d'adresser les principaux défis de la zone, notamment ceux liés à la sécurité, à l'accès à la terre, à la restauration de l'autorité de l'état, aux rapprochement des communautés et l'encadrement des jeunes comme relevé dans les plans d'actions mis en place par les membres des communautés. Dans ce processus de définition et de mise en œuvre des plans d'actions, les membres des communautés prennent activement part à côté de leurs leaders contrairement à ce qui est généralement fait dans la zone.

### 3.3 Appréciation de l'efficience

#### 3.3.1 La capacité opérationnelle du personnel affecté au projet et ses aptitudes managériales

Les compétences et le professionnalisme de l'équipe technique du projet ne font pas l'ombre de doute ; ce staff manifeste un dévouement à ses attributions et un sens élevé d'abnégation.

25 agents ont presté dans le projet : 15 agents techniques dont une femme et 10 agents administratifs dont 3 femmes. Les femmes représentent 16% de l'effectif total des staffs. Le taux de stabilité dudit personnel a été évalué à **100%** pendant la période du projet pour les staffs des organisations partenaires de mise en œuvre (AAP et ASP), et **71,4%** pour International Alert. Pour cette dernière organisation, deux agents ont volontairement interrompu leurs prestations en cours de route pour raison de convenance personnelle.

Les prestations des staffs de AAP et ASP sont annuellement évaluées et un code de conduite et autres politiques<sup>14</sup> permettent de gérer lesdits staffs sont bien en place bien que l'engagement individuel des agents au respect desdits outils (codes et politiques) ne sont pas matérialisés au sein de leurs organisations.

Par ailleurs, les capacités des agents de ces deux organisations (AAP et ASP) de mise en œuvre ont été renforcées par l'acquisition de nouvelles connaissances à travers les formations suivies conjointement avec les structures communautaires notamment en matière d'analyse du contexte, la technique de communication, la résolution et transformation des conflits, la conduite de la Recherche-Action-Participative, et d'autres formations organisées spécialement à leur intention, notamment sur les outils des rapportages et de suivi, les procédures rapportage financiers, la récolte des données quantitatives par les supports mobiles (Cas de KoBo collect sous androïde),...

#### 3.3.2 Le suivi des activités du projet

Un système de suivi de proximité a été mis en place par le projet et est opérationnel. Ce travail est articulé entre les NPRC/CITC, le CEI, les animateurs de AAP et ASP, les superviseurs des activités, la coordination des ONG partenaires, Alert /Pole. Cette chaîne fonctionne réellement car les animateurs des AAP et ASP (pris en charge par le projet) essaient de booster les activités des structures communautaires dans leurs zones d'intervention. Les outils de suivi utilisés au niveau des structures communautaires ont trait à l'analyse du contexte, la gestion des conflits au niveau local, le plaidoyer, ...

Par contre, l'opérationnalité de la chaîne NPRC/CITC, CEI, CCP, GPPM balbutie encore au niveau du fonctionnement réel de CEI et de CCP. En effet, les observateurs avisés du projet estiment qu'en dépit des difficultés logistiques (les membres habitent les villages suffisamment éloignés, 20-30km ou plus, qu'ils ont de la peine se déplacer pour aller participer aux rencontres), les

<sup>14</sup> Politique anti-corruption, anti-fraude

membres des CEI n'ont pas encore intériorisé leur mission. En outre, le CCP n'est pas encore opérationnel car récemment mis en place (novembre 2018).

De façon régulière, suivant une programmation faite, le staff technique d'Alert et Pole assure un suivi de proximité des activités implémentées. A l'occasion, ils assuraient un coaching aux agents des deux ONG partenaires dans les domaines visés par le projet. Leurs visites dans les CITC et NPRC ajouteraient un plus dans le fonctionnement de ces structures qui présentent encore des difficultés de tenue des outils minima de gestion (livre de caisse, bons de sortie et d'entrée des fonds, ...) et d'archivage. Certains ont même des difficultés de leadership qui risquent d'entraver tous les efforts fournis (cas de Bishusha). Notons par ailleurs que si certaines structures mises en place, notamment le CCP et le GPPM, étaient dotées d'un plan opérationnel, même à titre indicatif, cela améliorerait davantage leurs prestations.

Par ailleurs, un monitoring constant de la situation sécuritaire dans la zone d'intervention du projet a permis de mettre le personnel affecté au projet à l'abri d'incidents sécuritaires courant dans la zone, notamment les kidnappings, les violences de toutes sortes.

Au niveau des organisations de mise en œuvre (AAP et ASP), le projet n'a pas réussi à rendre disponible une logistique appréciable permettant au personnel de terrain d'accomplir conséquemment leur mission de suivi avec plus de facilité : Pas de moyen de transport, pas de kit informatique, ...

Précisons enfin que les témoignages concordants récoltés sur terrain confirment en outre que le personnel de terrain interagit avec les communautés bénéficiaires d'une manière très respectueuse et appréciable.

### 3.3.3 Les moyens financiers disponibles en rapport avec l'ampleur des activités du projet

Les chiffres globaux du projet rendus disponibles à notre équipe indiquent ce qui suit :

- Le budget total du projet s'élève à **1 869 159 \$US** pour la période du projet ; la totalité de ce montant a été pourvue par PNUD.
- Les bénéficiaires directs atteints par le projet sont la population de deux chefferies ciblées estimée à **884 336 personnes** (194336 pour Bashali et 690000 pour Bwito)<sup>15</sup>;
- Les réalisations financières du projet indiquent ce qui suit :

Partenaire	Engagements pris	Réalisations	Taux de réalisation
<b>PNUD</b>	1 869 159 \$US	1 869 159 \$US	100 %
<b>Total</b>	<b>1 869 159 \$US</b>	<b>1 869 159 \$US</b>	<b>100 %</b>

Il ressort de ces chiffres que le ratio coût par bénéficiaire est de l'ordre de **2,11\$US** pour des vies sauvées et restaurées. *A la lumière des ressources consommées et des résultats atteints, notamment des populations qui circulent librement et accèdent aisément à leurs champs (moyen de subsistance), des familles qui regagnent leurs villages et leurs maisons, des enfants qui reprennent leur scolarisation arrêtée, l'autorité de l'état qui se restaure dans le Bwito...*, il est indéniable que les actions du projet ont été très efficaces.

Si globalement le projet a été très efficace, notons néanmoins que les tractations de son acceptation au départ par les autorités locales a bien impacté sur la durée de réalisation des activités du projet ; en effet, les activités du projet sont rapportées avoir commencé avec un retard de près de 6 mois, ce qui peut justifier que certaines structures (CCP) aient été mises en place en retard (vers fin projet en novembre 2018).

<sup>15</sup> Cfr termes de référence de la présente mission

Cependant, l'engagement d'un staff local (superviseurs et animateurs) dans les sites du projet à Kitshanga comme à Bwito, à proximité des structures communautaires, a été plus rationnel que le recours à un staff venant d'ailleurs par exemple. En effet, ce recrutement local est venu valider l'approche communautaire prônée par le projet et qui a pour avantage l'emploi des animateurs qui maîtrisent le contexte local et sensibles aux relations sociales de la place, gage d'appropriation des résultats positifs du projet.

Par ailleurs, la bonne coordination avec les intervenants dans les autres piliers de ISSSS ferait que les actions réalisées dans le cadre du pilier « dialogue démocratique » produisent des effets de levier. Il en est de même d'une synergie qui serait développée entre les structures communautaires appelées à se renforcer mutuellement à travers des échanges d'expériences et des séances conjointes d'auto-évaluation.

En rapport avec la mise en place d'un mécanisme des plaintes au sein du projet, il s'avère qu'aucun mécanisme n'a été opérationnel sur terrain bien que nous ayons noté ce qui suit :

- Les contrats avec les partenaires de mise en œuvre reprennent au point 16.6 les directives sur les plaintes ;
- Un numéro vert +442076276857 est repris dans les contrats et une boîte email y est reprises [whistleblowing@international-alert.org](mailto:whistleblowing@international-alert.org) ;
- Ces coordonnées ou d'autres coordonnées locales n'ont pas été mises à la disposition des membres des communautés bénéficiaires du projet car des cartes de gestion des plaintes contenant le numéro vert et l'adresse e-mail n'ont pas été distribuées ;
- Aucune boîte de suggestion ni une affiche portant le numéro vert ni les coordonnées mail n'ont été trouvées dans les bureaux terrain des partenaires ;
- Au niveau de la coordination, le listage des cas des plaintes, le système de dépouillement et au besoin les investigations menées dans le cas d'une allégation portant atteinte aux principes clés de International Alert notamment la lutte contre la corruption, lutte contre l'exploitation et les abus sexuels, ... n'ont pas été vérifiés.

### 3.4. Appréciation de la durabilité des actions du projet

#### 3.4.1 Pérennisation des effets du projet

La durabilité des acquis du programme est moyenne. Certes, le projet n'est pas doté d'une stratégie de durabilité, mais si le changement le plus important du projet repose dans son approche inclusive de développement des plans d'actions des communautés locales, les résultats atteints par le projet à cause de cette approche doivent, toute chose restant égale par ailleurs, militer à son appropriation aussi bien par les leaders locaux que les membres des communautés. C'était la première fois que les leaders locaux impliquent les membres de la communauté – et des communautés différentes – dans l'élaboration des plans d'actions de leurs entités. La pérennité de cette approche passe par sa vulgarisation au sein des communautés de base à travers les structures communautaires rendues opérationnelles, notamment les NPRC, CITC, CEI, ... afin qu'elles (communautés) soient capables de réclamer ce droit le plus légitime à ses leaders.

Certes, si le processus de retour des populations dans leurs villages se poursuit encore ce jour parce que le projet a adressé les causes profondes de conflit qui poussait la population au déplacement, la situation restera fragile et imprévisible tant que l'autorité de l'Etat ne sera pas totalement restaurée dans cette zone.

Mais en attendant, le projet doit compter sur la poursuite de l'opérationnalité des structures communautaires redynamisées dans la zone, composées des leaders locaux qui se sont appropriés les actions du projet en faveur de leurs communautés, comme mécanisme de relai après projet.



Certes, l'on peut aussi compter pour la pérennité des actions du projet, sur l'appropriation des acquis du projet par l'autorité locale (coutumière)<sup>16</sup>; son implication dans la mise en œuvre des actions du projet est un éloquent témoignage de sa satisfaction.

Des éléments importants qui peuvent affecter la durabilité des acquis du projet sont entre autres :

- La non-articulation des activités du projet en lien avec le Pilier 1 avec les activités des autres piliers 2 et 3 jusque-là moins opérationnels ;
- Le projet semble n'avoir pas défini les mécanismes de suivi des activités des structures communautaires formées après projet et de quelle manière le suivi des actes d'engagements pris serait assuré ; en effet, pendant le projet, les structures communautaires bénéficiaient d'un appui financier qui leur permettait de subvenir aux charges liées à leur exploitation. Il n'est pas garanti qu'après projet ces structures soient à même de payer par exemple les loyers de leurs bureaux, ... Le projet aurait dû inclure dans l'appui aux structures des activités d'analyse des opportunités économiques dans les milieux respectifs, et étudier au cas par cas, le mécanisme de la création de revenu dans les créneaux porteurs et créateurs d'emplois. Ainsi, sur la base de l'analyse de la rentabilité des activités de création de valeur ajoutée, les appuis aux structures communautaires devraient leur permettre un accès durable au revenu pouvant permettre, tant soi peu, la prise en charge de leur fonctionnement.
- Les activités du projet ont abouti à la mise en place des Plans d'actions pour les deux chefferies ; l'analyse sommaire faite du niveau d'exécution des activités desdits plans indique que près de 20% de ces activités ont été entreprises. Heureusement, ces activités sont prévues se poursuivre dans la deuxième phase du projet envisagée sous peu.

### 3.4.2 Partenariat et Collaboration

Le processus d'identification, de sélection et d'engagement des organisations partenaires de mise en œuvre a utilisé des critères objectifs et a été fait sur la base d'appels publics à manifestation d'intérêt. Les éléments suivants peuvent être notés en rapport avec ce partenariat :

- Le partenariat entre Alert-Pole Institute et les deux organisations de mise en œuvre ASP et AAP est réglementé par des conventions formelles de collaboration qui régissent le cadre de leur partenariat ; ladite collaboration jugée de bonne par les organisations, a été caractérisée par la confiance mutuelle et la transparence ;
- Les organisations sont satisfaites de la manière dont leur partenariat avec Alert a été géré et estiment par ailleurs avoir réalisé leurs engagements par rapport au prescrits du projet à près de 100% (respect des procédures et des échéances) ;
- Si Alert sait ce que les organisations font avec lui dans la mise en œuvre du projet, certains animateurs des organisations de mise en œuvre estiment ne pas savoir ce que fait Alert dans le cadre du projet ; du coup, les relations de collaboration entre Alert et les organisations sont appréciées souvent de directives ;
- La diversité de politique en rapport avec le mouvement des staffs semble aussi avoir été un sujet de frustration pour le staff de ASP qui, dans ses mouvements de terrain, ne serait pas permis de prendre en location un véhicule quand bien même aucun autre moyen de déplacement leur ait été accordé ;
- Tous les acteurs rencontrés (animateurs des structures communautaires, les OSC locales à Kitshanga, les chefs militaires du régiment de Kitshanga...) sont satisfaits de la bonne collaboration avec le projet et soutiennent, à une exception près, que « **le staff a été très coopérant et réceptif aux conseils** ».

#### Conclusions :

- Le développement de la collaboration avec les structures communautaires sur terrain est à la base d'une grande valeur ajoutée dans la communauté ;

<sup>16</sup> Un haut responsable de la chefferie était fier de la situation actuelle dans la chefferie où la population peut librement circuler dans certains axes (Kahira notamment) jadis non fréquentables, résultat, d'après lui, des travaux de la commission de pacification qu'il préside, mais dont Pole Institute veut faire siens.

- Au niveau de la collaboration avec les autorités politico-administratives et coutumières locales, le climat global n'est pas maussade, mais il n'est pas non plus excellent<sup>17</sup> ;
- Lors des entretiens avec les responsables locaux des Jeunes (Conseil Local de la Jeunesse), il s'est dégagé que les actions du projet sont bien appréciées du fait qu'elles résolvent les problèmes réels de la communauté, mais ils estiment que les jeunes n'ont pas été suffisamment impliqués dans la mise en œuvre et pourtant, d'après eux, ils sont aussi des acteurs importants dans le processus de stabilisation de la région.

---

<sup>17</sup> Lors d'une séance d'au revoir à une autorité, il nous lancera ce mot : « J'espère que cette fois-là la nouvelle phase ne va pas se dérouler sans nous ».

### 3.5 Appréciation de l'Impact des actions du projet dans la zone

Nous abordons le concept d'impact dans ce travail en termes de retombées intangibles des résultats d'amélioration concrets qui ressortent de la mise en œuvre des activités du présent projet exécuté par Alert et Pole.

Certes, les sections précédentes ont déjà abordé un certain nombre des changements observés ou vécus au sein de la communauté et imputables au fait direct de ce projet ; la présente section veut mettre un accent particulier sur ces changements induits par rapport à ceux préalablement souhaités à travers l'objectif global du projet. Le tableau ci-dessous récapitule les principaux effets du projet :

Tableau 5. Synthèse des changements majeurs obtenus dans la zone du Projet

Niveau	Type de Changement Obtenu			
	Comportement	Attitude	Pratiques	Politique
<b>Individuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcement des capacités ;</li> <li>-Acceptation mutuelle ;</li> <li>-Transformation des entrepreneurs des conflits en agents de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Regret du passé ;</li> <li>-Volonté de sauvegarder les acquis du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retour des déplacés dans leurs villages ;</li> <li>-Accueil des membres d'autres communautés chez soi ;</li> <li>-S'investir dans le plaidoyer auprès des groupes armés d'obédience de sa communauté pour faire libérer un membre d'une autre communauté ;</li> <li>-Relance des mariages mixtes ;</li> <li>-Accès à la terre (aux champs) ;</li> <li>-Implication de la femme dans la prise de décision et la résolution des conflits à travers les structures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Volonté de vivre ensemble dans la paix</li> </ul>
<b>Communautaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libre circulation des personnes ;</li> <li>-Décrispation du climat général dans la zone ;</li> <li>-Accueil, logement et restauration des retournés Hutu par les Nande à Kibirizi en septembre 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cohésion sociale entre membres des communautés différentes ;</li> <li>-Bonne gestion des rumeurs dévastatrices dans les villages ;</li> <li>-Non généralisation des faits aux communautés de leurs auteurs ;</li> <li>-Rapprochement des populations</li> <li>-Rapprochement des Concessionnaires aux paysans agriculteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retour des déplacés dans leurs anciens villages ;</li> <li>-Accès aux marchés /champs/villages sans discrimination ;</li> <li>-Monitoring conjoint et permanent des tensions communautaires afin de prévenir les conflits ;</li> <li>-Réouverture des écoles délocalisées à Bwalanda, Kikuku,.. et reprise des prestations des professeurs Hutu dans ces écoles ;</li> <li>-Participation des jeunes de différentes communautés à une messe commune, et faire loger les jeunes dans les familles d'autres communautés ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Volonté de consolider la paix ;</li> <li>-Transformation des accords de paix entre communautés en Plans d'actions ;</li> <li>-Souci de trouver des emplois durables aux jeunes.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participation aux travaux communautaires conjoints entre jeunes de différentes communautés ;</li> <li>-Eglises, marchés, villages devenus mixtes ;</li> <li>-Egalité du genre dans la résolution des conflits dans les NPRC ;</li> <li>-Actuellement les gens passent nuit dans leurs habitations contrairement en 2017 où chaque soir on allait passer nuit en brousse ;</li> </ul>	
<b>Institution</b>	-Sursaut de responsabilité dans les chefs des autorités locales et provinciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réhabilitation progressive de l'autorité coutumière et de l'Etat en général ;</li> <li>-Rapprochement des institutions provinciales par rapport aux actions à mener.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La chefferie de Bwito à nouveau opérationnelle ;</li> <li>-Visite des villages jadis inaccessibles par l'autorité de Bashali ;</li> <li>-Réinstallation du chef de la chefferie de Bwito à Kikuku, Mwami Richard Kalekene ;</li> <li>-Démobilisation communautaire ;</li> <li>-Echange entre groupes armés Mai-Mai et Nyatura ;</li> <li>-Décision de fermeture du camp des déplacés de Bambo.</li> </ul>	Stabilisation progressive de la zone
<b>Organisations de mise en œuvre</b>	-Capacités techniques renforcées	-Confiance en soi renforcée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accroissement du portefeuille des organisations ;</li> <li>-Visibilité accrue sur terrain ;</li> <li>-Redynamisation des structures locales de paix ;</li> <li>-Accès à de nouveaux partenariats pour ASP (AAA, DDR/CVR, MONUSCO) ;</li> <li>-Production des états financiers (Bilan, TER, TFR) par les AAP et ASP.</li> </ul>	Développement organisationnel et institutionnel

## CHAPITRE IV. LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les enseignements majeurs tirés de l'évaluation du présent projet sont notamment :

- Le développement de partenariats stratégiques avec les acteurs pertinents intervenant dans la zone du projet est indispensable pour une grande efficacité des actions et de la durabilité des acquis ;
- Un bon ciblage des membres des structures communautaires a permis une bonne adhésion des entrepreneurs des conflits aux activités du projet, et partant, à l'atteinte de ses objectifs ;
- Il est possible que les chefferies comme entités administratives soient revitalisées à partir de l'impulsion des organisations humanitaires pendant que le ministère de l'Intérieur et celui ayant la décentralisation et affaires coutumières dans leurs attributions ne savent plus quoi faire pour relever les défis ;
- L'établissement d'un cadre contractuel négocié de collaboration avec les partenaires locaux d'exécution facilite les relations de coopération dans le respect des responsabilités et des engagements mutuels ;
- L'établissement des partenariats actifs et synergiques avec d'autres organisations est un gage essentiel pour l'efficacité des actions de plaidoyer menées.



## CHAPITRE V. LES RECOMMANDATIONS GENEALES

Au regard des données développées dans ce travail et des discussions menées avec les différentes parties prenantes contactées, les recommandations suivantes ont été formulées en vue de l'amélioration de la qualité des services rendus aux communautés locales :

Les recommandations portent sur le management du projet, la couverture géographique, l'approche communautaire usitée, et l'articulation du pilier « dialogues démocratiques » à d'autres piliers ISSSS.

### 5.1 Principale recommandation de la mission d'évaluation

- La mission d'évaluation recommande au bailleur des fonds de financer la seconde phase du projet afin de consolider les acquis de cette phase en examinant la possibilité d'accorder au projet un peu plus de temps pour sa mise en œuvre et davantage des moyens.
- Plaider pour le renforcement du niveau de coordination car les actions du pilier dialogue doivent être relayées par les actions des piliers 2 et 3 ; ceci permettrait de booster les effets de la stabilisation dans la zone prioritaire.

### 5.2. Pour le management du projet

- Compte tenu du contexte d'intervention du projet, l'équipe d'évaluation propose des ajustements à la couverture géographique du projet ; étendre progressivement le projet dans les zones hors axe routier principal ; cela permettra de mieux interagir avec les autorités politico-administratives de ces entités et s'assurer de leur implication dans la mise en œuvre du projet ; cela pourra permettre le retour progressif des chefs de localités dans leurs entités ;
- Instituer une évaluation annuelle de chaque partenariat avec les organisations partenaires au-delà de l'appréciation des actions du projet ;
- Développer une bonne communication entre partenaires au sein du consortium afin d'éviter les frustrations ; par ailleurs, il est possible que les responsabilités des partenaires au sein du consortium soient clairement définies même dans le cadre logique en spécifiant par exemple pour chaque rubrique (Alert) ou (Pole) ;
- Considérer les chefferies ciblées comme des partenaires à bonne et due forme et envisager la formalisation de leur collaboration avec le projet ; cela réduirait les frustrations de part et d'autres d'une part et permettrait de mieux interagir avec les autorités locales afin d'obtenir leurs implications dans les changements recherchés par le projet ;
- Développer une stratégie de pérennisation des structures communautaires.

### 5.3 Pour la mise en œuvre des Plans d'actions définis par les communautés

- Organiser un atelier de réflexion avec les chefs de localités qui ne sont pas dans leurs localités / groupements sur les enjeux de leur retour dans leurs entités ;
- Vulgariser davantage les plans d'actions définis par les membres des communautés ;
- Encourager l'idée des dialogues autour des actions contenues dans les plans d'actions des communautés ;
- Soutenir certaines actions relevées dans les plans d'actions par des études comme un **business plan** (comme outil de plaidoyer) pour la promotion de la culture du thé envisagée dans la zone ;
- Etudier la possibilité d'étendre les actions du projet dans les localités en dehors de l'axe principal (Kahira, Butare, Kirumbu, ...)

### 5.4. Recommandations pertinentes des membres des communautés

- Plaider pour une meilleure prise en charge des démobilisés ;



- Passer les messages au niveau des localités pour que les communautés à la base sachent qui contribue à la paix et au changement positif qu'ils vivent dans leurs milieux ; ceci permettra à la population de réfléchir au-delà des manipulations politiciennes qui ne conduisent la population qu'au chaos (chef de localité Butale).

## 5.5. Innovations à tester

Les plans d'actions définis par la population et dont la mise en œuvre est envisagée sous peu comportent déjà les innovations majeures à travers ce pilier « Dialogue démocratique », à savoir « **Dialoguer autour des actions de lutte contre la paupérisation** ».



## VI. CONCLUSION GENERALE

Cette dernière partie du rapport reprend sommairement les principales conclusions auxquelles nos analyses ont abouti. Pour ce faire, elle récapitule succinctement ce qu'a été le processus poursuivi et quels sont les principaux résultats auxquels l'évaluation a abouti avant de tirer une conclusion générale de l'évaluation.

L'évaluation a été commanditée par International Alert pour son projet « Les Chemins vers les Accords » et a consisté à jeter un regard rétrospectif sur ce qu'a été le niveau d'atteinte des objectifs assignés au projet ainsi que ses principales réalisations en vue d'évaluer les résultats du projet et leurs effets à court et moyen termes, constatés ou attendus, sur les conditions de vie des populations bénéficiaires.

Pour ce faire, la mission d'évaluation a simultanément été conduite dans les sites de mise en œuvre du projet : Chefferie de Bashali et de Bwito en territoires de Masisi et de Rutshuru où l'équipe d'évaluation a pu travailler avec les bureaux terrain des organisations de mise en œuvre et les structures communautaires notamment les NPRC et les CITC, ...

Sur terrain, l'évaluation a combiné plusieurs méthodes / techniques lui permettant d'analyser et d'interpréter les données recueillies afin de dégager la situation réelle qui y prévaut et en vérifier la fiabilité par rapport aux informations fournies par la documentation disponible.

A la suite de tout ce qui précède, la conclusion de l'évaluation est que le projet a été une innovation au sein des communautés ciblées car l'approche communautaire utilisée a su distinguer le dialogue prôné par le projet aux précédents tenus dans la zone et qui avaient déjà déçu plus d'un, et surtout l'autorité locale. Les problèmes réels de la communauté ont effectivement été solutionnés : les relations de confiance entre les communautés locales ont été rétablies ; les tensions inter-ethniques perceptibles avec acuité au début du projet se sont nettement dissipées dans les grands centres. Grâce à l'action du projet, la libre circulation des personnes et de leurs biens a été restaurée dans les deux chefferies ciblées. Par ailleurs, les tendances mono ethniques qui caractérisaient les villages de Bwito au début du projet ont cédé la place à une cohabitation pluri ethnique.

Les transactions commerciales entre villages jadis antagonistes ont enfin repris avec ses incidences aussi bien sur les prix des denrées alimentaires que sur le « sourire » des habitants.

La chefferie de Bwito qui n'était plus opérationnelle, l'est redevenue grâce à l'action du projet, tandis que les différentes écoles qui étaient déjà délocalisées ont rouvert leurs activités dans leurs anciennes installations.

Le rapprochement des communautés ethniques est désormais effectif à travers entre autre des travaux communautaires menés conjointement entre les jeunes Hutus et les jeunes Nande d'une part, et d'autre part, les infrastructures sociales de base (écoles, marchés, formations médicales) sont désormais partagées entre membres des communautés ethniques.

La chefferie de Bwito qui ne comptait aucun cadre d'échange pluri ethnique, en compte déjà un, le CEI, qui regroupe les leaders de différentes communautés ethniques.

Par ailleurs, les actions du projet, bien intégrées dans la stratégie I4S, sont en parfaite harmonie, aussi bien avec les Plans Nationaux dans le domaine de la paix, que les Objectifs du Développement Durable.

Par rapport au niveau de réalisation des effets majeurs du projet, les analyses dégagent que les indicateurs clés des effets du projet ont été atteints à près de **63%** pendant que l'objectif spécifique est évalué avoir été atteint à **75%**. Les effets de cette nouvelle stratégie peuvent demeurer longtemps une fois les structures communautaires sont bien préparées.

L'analyse des défis transparaissant de notre mission montre que malgré l'engagement multi-acteurs, des défis versus enjeux restent de taille pour évoluer vers une paix durable. Certes, le projet a su définir une approche appropriée qui promeut les options stratégiques telles que (i) adresser les moteurs de conflits à la base de la paupérisation de la population (ii) plaider en faveur des politiques plus adaptées au contexte de bonne gouvernance (iii) œuvrer pour le rapprochement et la mise en confiance



entre les porteurs d'obligations et les détenteurs des droits, mais des actions permettant de consolider ces acquis demeurent indispensables.

La situation dans la zone reste fragile du fait d'une multitude des groupes armés qui y opèrent ; voilà pourquoi il est urgent (1) que les actions amorcées et non finalisées dans le cadre du présent projet soient poursuivies afin de sauvegarder ses précieux acquis (2) que la fondation ainsi posée par Alert et Pole à travers les actions du présent projet soit soutenue par l'opérationnalisation des autres piliers de ISSSS.



## VII. ANNEXES

### Annexe 01. Termes de référence de l'évaluation

(En attaché)

### Annexe 02. Liste des Personnes rencontrées sur terrain.

N°	Nom et Postnom	Sexe	Service/organisation	Contacts
01	Emmanuel Irankunda	M	Nyanzale	0859117007
02	Kaotha Bulenda Justine	F	Kitshanga	09771316598
03	Yvonne Mwaminilrankunda	F	Kitshanga/ Bwito	0853033178
04	Isaac Bandu	M	Superv. AAP /Bwito	
05	Augustin Myatsi	M	Sec. Chefferie Bashali	0813872492
06	Laurent Kamundu	M	Noyau Société civile	0975993017
07	Colonel Yves	M	FARDC/Cdt Régiment	0994239423
08	Lieutenant-Colonel Antoine	M	FARDC/ SD Régiment	
09	Mungu Iko	M	CRDH / Kitshanga	0841061260
10	Anasiata Nyirabagore	F	NPRCF Bishusha	0858840427
11	Dusabe Delphin	M	NPRCF Bishusha	0827334724
12	Innoncent Chimeo	M	NPRCF Bishusha	0850695058
13	Sadiki Nzabandora	M	NPRCF Bishusha	0848437224
14	Bahii Mutungee	M	NPRCF Bishusha	0895847776
15	Kibanja Penina	F	NPRCF Bishusha	0815858981
16	Isaac Wabo	M	NPRCF Bishusha	0897300209
17	Justin	M	CLJ Kitshanga	0815163476
18	Delphin Kiyana	M	CLJ Kitshanga	0811446618
19	Batechi Bora	M	CLJ Kitshanga	0819668996
20	Elie Bisimwa	M	CLJ Kitshanga	0858205486
21	Banyene Bushashire	M	CLJ Kitshanga	0840747228
22	Amos Habamungu	M	Superv. AAP Kibirizi	0999372519
23	Aloys Katembo	M	Admini/Financ/AAP	-
24	Me Faustin	M	Coordinateur AAP	0997725001
25	Honoré	M	NPRCF Kitshanga	0855063100
26	Jacques	M	NPRCF Kitshanga	0851010557
27	Roger	M	NPRCF Kitshanga	0992307986
28	Philémon	M	NPRCF Kitshanga	0898060907
29	Bangi Joachim	M	CITC Kitshanga	0898289854
30	Muhire Kamanzi	M	CITC Kitshanga	0898289470
31	Sendege Kabaya	M	CITC Kitshanga	0842243781
32	Delphin Nyamambaya		CITC Kitshanga	0811446618
33	Eliza Bushashile Bazungu	F	CAFPDI	-
34	Faida Ndoole Aimarance	F	CAFPDI / Permanente	0894997970

35	Noella Bunyere	F	CAFPDI / Animatrice	0995367334
36	Jolie Mungu Iko	F	CAFPDI	0998966060
37	Feruzi Asinate	F	CAFPDI	-
38	Uwineza Olive	F	CAFPDI	0894050833
39	Uwizeye Espérance	F	CAFPDI	0894728966
40	Neema Bibafua	F	CAFPDI	0843040955
41	Bunyere Muhambikwa	F	CAFPDI	0894853000
42	Bahati Annuarite	F	CAFPDI	0893065616
43	Kubuya Mishiki	F	CAFPDI	0897952640
44	Julienne Bakulu	F	CAFPDI	0844156202
45	Chance Mabutwa	F	CAFPDI / Coordinatrice	0973008710
46	Jean Salumu Lukoo	M	Fonct. Délégué Kitsga	0817673124
47	Roger	M	CLPD Bashali	0811401278
48	Justin Kindi	M	ASP / Coordinateur	
48	Luc Bahirwe	M	ASP / Superviseur	0997720278
49	Adelard Rukara	M	ASP / Animateur	0974233323
50	Ange Riziki Bahingi	F	ASP / Animatrice	-
51	Gulain Banyanga	M	ASP / Secrétaire	-

## Annexe 03. Tableau d'évaluation finale des Indicateurs

Résultats	Indicateurs	Valeur			% réalisation
		Baseline	Cible	Endline	
<b>Objectif Spécifique</b> Les acteurs aux conflits participent activement dans un processus inclusif de mise en œuvre des réponses appropriées et adaptées aux causes profondes de conflits dans la zone du projet en vue de consolider la paix et créer des conditions de stabilité aux populations et institutions.	# d'acteurs aux conflits identifiés dans la zone prioritaire		-	21	100%
	% d'acteurs aux conflits qui participent activement à la recherche des réponses aux causes des conflits ;	-	80	80	100%
	% membres des structures locales de paix qui confirment la participation active des acteurs aux conflits à la recherche des réponses appropriées aux conflits	-	70	85	121%
<b>Résultat 1.</b> Les mécanismes participatifs de pilotage sont opérationnels et appuient la mise en œuvre des plans d'actions	# de mécanismes inclusifs mis en place/redynamisés	10	10	12	120%
	# de mécanismes participatifs qui sont opérationnels	10	10	12	120%
	% de membres de communautés qui font confiance aux mécanismes	21	50	84	105%
<b>Produit 1.1 :</b> Les structures communautaires de transformation des conflits et les comités de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions sont appuyés	# de structures de transformation des conflits inclusives opérationnelles identifiées dans la zone du projet	10	10	12	120%
	# de structures de paix de transformation des conflits inclusives opérationnelles dans la zone du projet recyclées et appuyées	10	10	12	120%
	# de comités de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions inclusifs et opérationnels identifiées dans la zone	2	2	2	100%
	# de comités inclusifs et opérationnels de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions identifiées recyclées et appuyés	2	2	2	100%
	% de membres des structures de paix et comités de suivi inclusifs qui ont amélioré leur prestation grâce à l'appui bénéficié	-	60	80	133%
	% de membres de la communauté qui disent apprécier la prestation des structures de paix et comités de suivi inclusifs qui ont été appuyés		80	84	105%
	# d'activités communautaires qui favorisent la cohésion sociales réalisées par les structures communautaires et le comité de suivi appuyés	-	-	01	-

<b>Produit 1.2 :</b> Les connaissances de la population sur la mise en œuvre des plans d'actions sont augmentées	# d'émissions radio produites et diffusées au niveau local sur le processus de stabilisation	-	-	-	-
	# d'émissions radio produites et diffusées au niveau provincial sur le processus de stabilisation		12	30	250%
	# d'ateliers organisés avec les membres des différentes structures communautaires pour définir les thèmes des émissions		-	-	-
	% des membres de la communauté qui ont amélioré leurs connaissances des messages véhiculés à travers les émissions radiophoniques, les campagnes de mobilisation pour plus d'engagement dans l'accompagnement de la mise en œuvre des plans d'actions		60	81	135%
<b>Résultat 2.</b> Les plans d'actions conjoints sont mis en œuvre dans la zone du projet (Bwito et Bashali).	# de plans d'actions conjoints approuvés mis en œuvre dans la zone du projet	-	2	2	100%
	% des membres de la communauté qui s'engagent à accompagner la mise en œuvre des plans d'action dans la zone du projet	-	-	87	87%
	% d'acteurs identifiés qui participent activement dans la mise en œuvre des plans d'actions	-	-	-	-
<b>Produit 2.1 :</b> Le plan d'action de Bashali approuvé par les représentants des communautés et les autorités est mis en œuvre	# Table ronde spécifique sur l'accès à la terre aux paysans sans terre organisée dans la chefferie des Bashali		1	1	100%
	# contrat social signé entre les grands concessionnaires et les paysans approuvé par l'autorité provinciale du Nord Kivu.		1	1	100%
	% des membres de la communauté qui connaissent le contenu du plan d'action dans la chefferie de Bashali		-	53	53%
	% de membres des communautés qui confirment la libre circulation des personnes, de leurs biens et accèdent facilement à leurs villages et à leurs champs		70	89	127%
	% de membres des communautés qui font confiance aux mécanismes de sécurité mis en place dans leurs villages		-	67%	67%
	# de chefs locaux qui sont retournés dans leurs villages qui participent à la gestion de leurs entités	-	-	0	0%
	% de chefs locaux qui sont retournés dans leurs villages qui se sentent en sécurité pour exercer leurs fonctions		80	0	0%
	% de membres des communautés qui confirment la cohabitation pacifique entre les retournés et les communautés locales	-	-	84	84%
	# de grands concessionnaires identifiés dans la chefferie de Bwito				
	# de grands concessionnaires identifiés qui ont accepté de céder une partie de leurs concessions				
	# de membres des communautés identifiés sans/avec accès limité à la terre				



	# de membres des communautés accompagnés qui ont amélioré leur accès à la terre				
	% de membres des communautés accompagnés qui déclarent exploiter la terre sans aucune forme de menace		80	52%	
	# de jeunes démobilisés et ceux à haut risque de recrutement/enrôlement dans les groupes armés identifiés pour les travaux rémunérateurs d'intérêt public			303	
	# d'activités socio culturelles et sportives et réussies organisées en faveur des jeunes démobilisés et ceux à haut risque de recrutement/enrôlement dans les groupes armés	-	-	-	
<b>Produit 2.2 :</b> Le plan d'actions de Bwito approuvé par les représentants des communautés et les autorités est mis en œuvre					
<b>Résultat 3.</b> Les acteurs clés au niveau provincial et national sont mobilisés et s'impliquent dans la mise en œuvre des plans d'actions dans la zone du projet	# d'atelier d'échanges organisés entre les acteurs locaux et les entrepreneurs aux conflits au niveau provincial, national et régional	-	3	1	33,3%
	% de membres du conseil consultatif qui rapportent qu'ils sont plus engagés dans l'orientations des actions des partenaires de mise en œuvre des projets de stabilisation dans la zone du projet	-	60	-	-
	% de membres du groupe de plaidoyer pour la paix qui sont plus engagés dans les actions de plaidoyer pour la paix		75	75	100%
	# de recommandations formulées et adressées aux partenaires de mise en œuvre des projets de stabilisation dans la zone	-	-	4	-
<b>Produit 3. 1.</b> Le conseil consultatif provincial est opérationnel et impliqué dans la mise en œuvre des plans d'actions	# de réunions organisées par le CC au niveau de la province		5	0	0%
	# visites de suivi des activités de projet organisées par le conseil consultatif provincial		2	0	0%
	# d'ateliers de préparation des activités de plaidoyer menées par le mécanisme de suivi des accords au niveau provincial, national et régional		2	0	0%
	# d'activités de plaidoyer menées par le mécanisme de suivi des accords au niveau local/ provincial- Bwito		3	2	67%
	# d'activités de plaidoyer menées par le mécanisme de suivi des accords au niveau local/ provincial- Bashali		3	2	67%
	# de points d'actions arrêtés lors des activités de plaidoyer qui sont mis en œuvre		3	-	-

<b>Produit 3.2.</b> <i>Le groupe de plaidoyer pour la paix à Masisi est impliqué dans la mise en œuvre des plans d'actions au niveau national et régional.</i>	# questions de plaidoyer réalisées au niveau local et provincial par les structures de Bashali et Bwito référées au GPPM pour être relayées au niveau national		-	25	100%
	# d'ateliers préparatoires des ateliers de plaidoyer organisés		1	1	100%
	# d'ateliers préparatoires des ateliers de plaidoyer organisés appuyés		1	1	100%
	# de réunions organisées par le groupe de plaidoyer pour la paix à Masisi		1	3	300%
	# d'activités de plaidoyer menées par le GPPM		1	3	300%
	# de points d'actions arrêtés lors des activités de plaidoyer qui sont mis en œuvre		-	-	-

#### Annexe 04 : Niveau de réalisation des activités du Projet « Njia za Makubaliano »

Activités prévues par le projet	Niveau de réalisation	Taux réalisation
<b>Produit 1.1 Les structures communautaires de transformation des conflits et les comités de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions sont appuyés</b>		
1.1.1 Appuyer le fonctionnement du comité de suivi des engagements dans les Bashali et les Bwito	Ces comités sont mis en place et constitués des membres des CEI et CITC/NPRC et quelques membres de la communauté. L'opérationnalité du comité de Bwito est plus appréciable (75%) par rapport à celle de Bashali quelque peu balbutiant (60%).	70%
1.1.2. Appuyer le fonctionnement des structures locales de paix dans les Bashali et les Bwito	03 CITC et 1 CEI appuyés dans le Bashali, 5 NPRC et 1 CEI appuyés dans le Bwito, Ces structures communautaires sont opérationnelles ; elles tiennent elles-mêmes des réunions dans lesquelles elles discutent du contexte local, des incidents de protection, et adressent des réponses aux différends enregistrés dans la communauté. Les femmes y représentent <b>31,7%</b> des membres.	80%
1.1.3. Réunions bimensuelles de membres de CEI de Bashali et de Bwito	Les réunions des Cadres d'Echange et d'Information (CEI) se tiennent à Kitshanga et Kikuku, mais connaissent une participation moyenne des membres car d'autres membres sont à distance; 6	70%

	réunions tenues par le CEI de Bwito avec une participation moyenne de 44%.	
<b>Produit 1.2 : Les connaissances de la population sur la mise en œuvre des plans d'actions sont augmentées</b>		
1.2.1. Production des émissions Radio	30 émissions radios ont été produites et diffusées à travers les radios locales dont Pole Institute. Les membres des communautés contactés lors de nos enquêtes certifient suivre ces émissions. Le taux d'écoute et l'appréciation des heures préférées par les auditeurs ne sont pas encore évalués par le projet.	80%
1.2.2. Diffusion des émissions sur des radios communautaires au niveau local	Relayées par 4 radios communautaires à Mweso, Pinga, Nyanzale et Kibirizi. Ces émissions ont été conçues et développées en partant des discussions, des échanges/analyses du contexte/conflits réalisés par les structures de paix. Ceci a permis à la population habitant la zone du projet (voire aussi au-delà de la zone), de rester informée sur l'évolution du processus de stabilisation.	80%
<b>Produit 2.1 : Le plan d'action de Bashali approuvé par les représentants des communautés et les autorités est mis en œuvre</b>		
2.1.1. Table ronde spécifique sur l'accès à la terre aux paysans sans terre dans les Bashali	La table ronde dans le Bashali sur l'accès à la terre aux paysans sans terre, a été tenue à Goma à la grande satisfaction des membres des communautés. Tenue vers la fin du projet, les résolutions ne sont pas encore mises en œuvre.	75%
2.1.2. Accompagnement de la mise en application du contrat social	Le Comité en charge du S&E du contrat social de la table ronde de Bashali a été mise en place. La mise en application du contrat social dépendra du niveau de mise en œuvre des plans d'actions arrêtés.	50%
2.1.3. Plaidoyer pour approuver et notarié le contrat social signé	Le contrat social a été approuvé par les parties et l'approuvé mais pas notarié comme prévu.	90%

2.1.4. Encadrement des jeunes démobilisés et ceux à haut risque de recrutement/enrôlement dans les groupes armés	Les jeunes d'un seul axe ont été encadrés à travers la réhabilitation du tronçon routier Nyanzale-Bwalanda. Ailleurs, aucune action dans ce sens n'a été menée	20%
2.1.5. Organisation des activités socioculturelles	Non abordée	0%
2.1.6. Mise en application des mécanismes de retour des chefs coutumiers dans leurs entités	-	0%
<b>Produit 2.2 : Le plan d'action de Bwito approuvé par les représentants des communautés et les autorités est mis en œuvre</b>		
2.2.1. Mise en œuvre du plan d'actions issu de la table ronde de Bwito	Une table ronde a été tenue dans la grande salle de l'administration du territoire de Rutshuru sur « La paix et la cohabitation pacifique » du 15 au 17 Août 2018. Cette table ronde a abouti à la définition du plan d'action de Bwito et dont la mise en œuvre est estimée à près de 20%.	30%
<b>Produit 3. 1. Le conseil consultatif provincial est opérationnel et impliqué dans la mise en œuvre des plans d'actions</b>		
3.1.1 Réunions trimestrielles du Conseil consultatif provincial	Installé en Novembre 2018 (il y a 2 mois), ce conseil est dans la phase de son implantation ; son opérationnalité n'est pas encore effective.	30%
3.1.2. Visites de suivi des activités de projets de stabilisation sur terrain par le conseil consultatif provincial	Aucune visite effectuée	0%
3.1.3. plaidoyer au niveau local et provincial / Bwito	Le plaidoyer au niveau local est effectivement assuré par les structures communautaires (NPRC et CEI), mais au niveau provincial, le Conseil Consultatif Provincial n'a pas encore pris les choses en mains.	70%
3.1.4. Activités de plaidoyer au niveau local et provincial /Bashali	Le plaidoyer au niveau local est effectivement assuré par les structures communautaires (CITC et CEI), mais au niveau provincial, le Conseil Consultatif Provincial n'est pas encore opérationnel.	70%
<b>Produit 3.2. Le groupe de plaidoyer pour la paix à Masisi est impliqué dans la mise en œuvre des plans d'actions au niveau national et régional.</b>		

3.2.1. Plaidoyer au niveau national et régional	Le GPPM est réellement opérationnel et leurs activités ont principalement consisté à des contacts avec des grandes personnalités ayant une influence sur la problématique de la terre et les enjeux sécuritaires dans les deux chefferies. Lors de leurs rencontres, les membres des GPPM présentaient les conclusions de deux tables rondes et les défis majeurs en rapport avec la question de la sécurité et de l'accès à la terre.	90%
---	--	-----