

Mission NORD-KIVU et SUD-KIVU – Rapport d'évaluation

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

Pierre GREGA
Anicet MAYIRA
Laurent de POTTER

Novembre 2009



Table des matières

Table des matières	iii
Liste des acronymes	1
Chapitre 1 Introduction	3
Chapitre 2 Brève description du contexte politique et social national	5
Chapitre 3 Appréciation du partenaire 1 – PEHA (Bukavu)	11
Chapitre 4 Appréciation du partenaire 2 – DPS/ZS de Kirotshe (Goma)	21
Chapitre 5 Appréciation du partenaire 3 – SYDIP (Butembo)	31
Chapitre 6 Appréciation du partenaire 4 – WIMA (Butembo)	41
Chapitre 7 Appréciation du partenaire 5 – BDD (Butembo)	51
Chapitre 8 Conclusions	61
Annexes	65

Liste des acronymes

AAA	Agro Action Allemande – WeltHungerHilfe (Butembo)
AISAKA	Agano, Imani, Sala, Kazi – Alliance, Foi, Prière, Travail (Butembo)
ASRAMES	Association Régionale d’Approvisionnement en Médicaments Essentiels (Goma)
BDD	Bureau Diocésain du Développement (Butembo)
BDOM	Bureau Diocésain des Œuvres Médicales (Butembo)
B.E.CO.ME	Bureau d’Etudes de Construction et de Menuiserie (Butembo)
BRAT	Brigade d’Appui Technique (Bukavu)
CAPSA	Centre d’Adaptation et de Production des Semences Améliorées (Butembo)
CEAPRONUT	Centre d’Appui à la Promotion Nutritionnelle (Butembo)
CEFADES	Centre de Formation et d’Animation pour un Développement solidaire (Butembo)
CEMUBAC	Centre scientifique et médical de l’Université libre de Bruxelles pour ses Activités de Coopération
CIBEC	Carrefour des Ingénieurs et Bâisseurs de l’Est du Congo (Butembo)
CNONGD	Conseil National des ONG de développement
COODEPROVI	Coopérative Dépositaire de Produits Vivriers (Butembo)
COOCENKI	Coopérative Centrale du Nord-Kivu (Butembo)
COOPIBO	Ontwikkelingssamenwerking Internationale Bouworde
COTEDER	Conseil Technique pour le Développement Rural (Butembo)
CPS	Changements le Plus Significatif
CRONGD	Conseil Régional des ONG de développement
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DJAPE	Département des Jeunes Agriculteurs, Pêcheurs et Eleveurs
DPS	Division Provinciale de la Santé (Goma, Nord-Kivu)
DSCRP	Document Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
EAFF	Eastern African Farmers Federation
ECCATH	Ecoles Conventionnées Catholiques (Butembo)
ECZS	Equipe Cadre de la Zone de Santé (Kirotshe)
FAEF	Fonds d’Appui à l’Entrepreneuriat Féminin
FAO	Food and Agricultural Organisation
FAST	Function Analysis System Technique
FBS	Fonds Belge de Survie
FDLR	Front Démocratique de Libération du Rwanda
FED	Fonds Européen de Développement
FIPA	Fédération Internationale des Producteurs Agricoles
FOLECO	Fédération des ONG Laïques à vocation Economique
FOPAC	Fédération des organisations de producteurs agricoles du Congo au Nord-Kivu
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
HAMS	Hygiène et Assainissement en Milieu Scolaire
ICCO	Inter Church Organisation for Development Cooperation
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle

ITIE	Initiative de Transparence dans l'Industrie Extractive
JEEP	Jardins et Elevages de Parcelle (Kinshasa)
LOFEPACO	Ligue des Organisation de Femmes Paysannes du Congo (Butembo)
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
MIP	Médecin Inspecteur Provincial
MOCC	Mouvement Ouvrier Chrétien Congolais (Kinshasa)
MSC	Most Significant Change
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (United Nations)
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONGN	Organisation non-gouvernementale du Nord
OP	Organisation paysanne
OSC	Organisations de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial de l'ONU
PEHA	Plate-forme Eau potable, Hygiène et Assainissement du Sud-Kivu (Bukavu)
PHAST	Participatory Hygiene and Sanitation Transformation
PIA	Programme d'Intensification Agricole
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRSA	Programme Régional pour la Sécurité Alimentaire
PREPPYG	Programme de Réhabilitation et de Protection des Pygmées (Butembo)
RC	Renforcement des Capacités
RDC	République démocratique du Congo
RECIC	Réseau d'Education Civique au Congo (Kinshasa)
REHA	Réseau Eau potable, Hygiène et Assainissement du Nord-Kivu (Goma)
SIS	Système d'Information Sanitaire
SNIS	Système National d'Information Sanitaire
SNV	Stichting Nederlandse Vrijwilligers
SOPROCOPIV	Société de Production et de Commercialisation des Produits Agricoles et Vivriers (Butembo)
SYDIP	Syndicat pour la Défense des Intérêts Paysans (Butembo)
UE	Union Européenne
VE	Vredeseilanden
VECO	Vredeseilanden/Coopibo, ou Vredeseilanden Country Office
VIC	Vlaams Internationaal Centrum
VSF	Vétérinaires Sans Frontières
WIMA	Watu Imara kwa Maendeleo Katika Amani – Personnes engagées pour le développement dans la Paix (Butembo)
ZS	Zone de santé

Chapitre 1 Introduction

La mission d'évaluation s'est déroulée du 30 septembre au 17 octobre 2009 dans les provinces du Sud-Kivu et du Nord-Kivu, en République démocratique du Congo. L'objectif de cette évaluation était d'analyser le partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires congolais, et d'examiner de quelle manière cette relation partenariale agissait sur le renforcement des capacités des acteurs congolais. Les partenariats étant différents de par leur nature et spécifiques quant à leurs champs d'action, l'expérience d'évaluation à l'Est du Congo a déjà permis de dégager une variété de tendances dont certaines se retrouvent au niveau de l'évaluation globale (et notamment en faisant certains parallèles avec les partenariats cambodgiens, péruviens, sud-africains, indiens, burkinabés ou les partenariats analysés dans la région de Kinshasa et à Kisangani).

L'approche utilisée dans le cadre de cette évaluation a été décidée sous l'impulsion d'HIVA et d'ACE Europe, qui coordonnaient l'ensemble des sept évaluations de terrain. Les trois journées consacrées à chaque partenariat ont été structurées de manière stricte afin de rencontrer les différentes personnes et organisations sur ce court laps de temps. Les visites commençaient généralement par une rencontre avec le staff de l'organisation partenaire, afin d'avoir une image plus précise de sa structure, de son fonctionnement et de son histoire. Le même staff était rencontré durant une seconde journée en même temps que d'autres membres de l'organisation (conseil d'administration, organes de contrôle, animateurs et/ou acteurs de terrain) afin de participer à un atelier qui nous a permis de parcourir l'histoire de l'organisation plus en détail (ligne du temps) et de dégager les périodes-charnières, les éléments et changements significatifs dans l'évolution de l'organisation, avec l'application de la technique du « *Wall of Wonders* ». Le temps restant était alors consacré à des interviews de bénéficiaires finaux, ainsi que des rencontres avec les parties prenantes de l'organisation congolaise. Ces interviews devaient permettre d'avoir un regard extérieur sur l'évolution et le renforcement de l'organisation. Les cinq partenaires n'avaient malheureusement pas préparé de manière systématique et préalable les histoires indispensables à l'utilisation de la méthode du Changement le Plus Significatif (CPS), ce qui ne nous a pas permis d'appliquer cette méthode dans le cadre de nos rencontres.

Les distances entre les différents partenaires étant relativement longues, et les connections difficiles, nous n'avons malheureusement pas pu effectuer sur place une restitution commune aux 5 partenaires. Nous avons dès lors opté pour la tenue d'une restitution « plus restreinte » avec chaque partenaire, pour présenter les constatations et les premiers résultats ou conclusions provisoires de l'évaluation.

Malgré l'insécurité latente qui persistait dans certains endroits de la région, notre mission d'évaluation a pu être effectuée normalement et tous les partenariats prévus ont pu être rencontrés. Nous n'avons connu qu'un seul problème d'accessibilité sur le terrain : pour le dernier partenariat visité (BDD-VIC), nous n'avons en effet pas pu visiter directement les installations du projet dans les terres de basse altitude aux alentours de la localité de Vuhinga (40 kilomètres au Sud-ouest de Butembo), l'insécurité sur place étant encore trop importante avec les incursions récentes de milices FDLR dans la région.

Nous avons reçu un accueil chaleureux de la part de tous les partenaires qui ont manifesté un intérêt constant à la démarche d'évaluation et ont facilité les prises de contact sur place.

Chapitre 2 Brève description du contexte politique et social national

Contexte général

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

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

Assez rapidement après son accession au pouvoir, ce nouveau Président a fait preuve d'indépendance vis-à-vis des ses alliés de l'Est (Rwanda, Ouganda). C'est de ces divergences qu'est née la deuxième guerre du Congo (1998-2002). Celle-ci est qualifiée par certains analystes de « première guerre continentale africaine » car, plus que durant la première guerre, un grand nombre d'Etats y étaient directement impliqués¹. On estime à 5,4 millions le nombre de personnes décédées entre 1998 et 2004 – les plus lourdes pertes en vies humaines depuis la 2ème guerre mondiale² – principalement de maladies liées à la guerre et de malnutrition. Durant ce conflit, en janvier 2001, le Président Laurent Kabila est assassiné et sera remplacé par son fils Joseph Kabila.

Au niveau interne, la RD Congo connaît depuis 2001 un éclatement de mouvements rebelles et la multiplication de chefs de guerre qui agissent avec l'appui plus ou moins

¹ Du côté de la rébellion : Ouganda, Rwanda et Burundi. Du côté de Kinshasa : l'Angola, le Zimbabwe, la Namibie et le Tchad.

² IRC, <http://www.theirc.org/>

rapproché d'alliés extérieurs³. Les conflits ont été particulièrement violents dans les provinces de l'Est, notamment sur fond de contrôle des ressources naturelles⁴ et de conflits ethniques. Cette région a connu alors les pires formes de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité (tortures, enrôlement d'enfants soldats, viols et violences sexuelles à l'encontre des femmes et des enfants, etc.)⁵.

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

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

Cependant, les accords de paix de Sun City ont progressivement permis de faire respecter en partie le cessez-le-feu et de concrétiser la résolution 1279 du Conseil de sécurité de l'ONU. Dès mars 2003, la Mission d'Observation des Nations Unies en RDC (MONUC), déploie enfin un premier contingent en Ituri. Fin 2003, ses effectifs sont renforcés, étendus progressivement à l'ensemble de l'Est du Congo et auront pour tâche principale le désarmement (volontaire) des ex-FAR et des miliciens Interahamwe rwandais présents en RDC. Mais cette situation reste plus complexe dans les deux provinces du Kivu où malgré une évolution permanente de son mandat⁶, la MONUC ne parvient que difficilement à mettre en œuvre sa tâche de désarmement et de réforme du secteur de la sécurité. Le Rwanda prendra régulièrement prétexte de cette incapacité à contrôler les ex-FAR et Interahamwe, désormais regroupés/dilués au sein du mouvement des Forces Démocratiques de Libération du Rwanda (FDLR), pour intervenir de manière directe ou indirecte (avec le concours d'officiers congolais mutins d'origine tutsie comme le colonel Jules Mutebusi ou le général Laurent

³ Parmi les principaux mouvements actifs dans l'Est citons : le RCD-Goma, soutenu par le Rwanda ; le RCD-Mouvement de Libération (RCD-ML) soutenu par l'Ouganda ; le Mouvement de Libération du Congo (MLC) de J-P Bemba ; l'Union Patriotique des Congolais (UPC) de Thomas Lubanga ; etc.

⁴ Plusieurs initiatives ont été lancées pour rendre plus transparente la gestion de ces ressources naturelles. Citons le rapport de la commission parlementaire présidée par Christophe LUTUNDULA, relatifs aux enquêtes sur les contrats miniers et autres contrats d'affaires signés par les mouvements rebelles et le gouvernement de 1996 à 2003. Citons aussi le Rapport intermédiaire sur l'exploitation illégale des ressources naturelles et autres richesses de la RDC, rédigé par le Groupe d'experts mandatés par le Conseil de sécurité, mai 2002. Citons enfin l'Initiative de Transparence des Industries Extractives (<http://eitransparency.org/DR Congo>).

⁵ Si dans le passé ces exactions étaient massives et systématiques, la situation actuelle n'est pas encore totalement apaisée. Malgré une très nette stabilisation de la situation sécuritaire dans l'Est du Congo de tels crimes de guerre sont encore actuellement le fait de groupes armés plus isolés.

⁶ Pamphile SEBAHARA : « MONUC : les défis d'une mission de maintien de la paix », GRIP, Note d'Analyse, Août 2005, Bruxelles.

Nkundabatware) sur le territoire congolais, notamment dans les régions dans lesquelles les partenaires évalués sont actifs.

Un nouvel espoir de sortie de conflit a toutefois pris forme lors de la « Conférence sur la paix dans les Kivu » (en janvier 2008 à Goma), qui a permis la signature d'un « Acte d'engagement » par les groupes armés pour une cessation immédiate des hostilités. Cet acte d'engagement a été concrétisé par un programme national de sécurisation, de pacification, de stabilisation et de reconstruction du Nord et Sud Kivu, dénommé « Programme Amani »⁷. Par ailleurs, au mois de mai 2009, une opération conjointe FARDC-MONUC (dénommée « Kimya II ») a été lancée pour poursuivre les FDLR au Sud et Nord Kivu. Suite à ces dernières opérations militaires, les zones d'insécurité sont limitées aujourd'hui à quelques poches isolées.

C'est dans ce contexte très fragile mais dans deux provinces où la dynamique de la société civile est particulièrement énergique qu'interviennent les organisations congolaises qui ont été évaluées dans le cadre de cette mission.

Situation des ONG et de la société civile en RDC⁸

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

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

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

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

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

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

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

⁷ Le mot « amani » signifie « paix » en swahili.

⁸ Cette partie du rapport a bénéficié d'une contribution plus particulière de la part du consultant local, Anicet Mayira

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

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

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

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

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

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

Divisée et écartelée par son souci d'appartenir à toutes les tendances (beaucoup d'organisations sont affiliées à plusieurs de ces réseaux), la société civile perd en efficacité. Elle est quelque peu affaiblie dans le rôle majeur qu'elle doit continuer

d'assumer, à savoir : la concertation, le lobbying et la négociation avec les autres pôles de la société congolaise que sont les autorités publiques et le monde économique. Elle doit, si elle veut être efficace, redéfinir, ou mieux réinventer, ses stratégies de concertation, de représentation et de développement.

Place des ONG évaluées

Les ONGD évaluées en RDC peuvent être classées en trois catégories :

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

Les ONG membres des réseaux nationaux

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

Les ONG membres des réseaux locaux

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

Les ONG indépendantes

D'autres ONG enfin ne sont pas membres des réseaux nationaux ou locaux à cause de leurs identités particulières. Certaines sont considérées comme des « filiales » d'ONG belges, comme c'est le cas pour le Centre scientifique et Médical de l'Université libre de Bruxelles pour l'Afrique Centrale (CEMUBAC) ; d'autres se qualifient de structure plus large qu'une ONGD, c'est le cas du Mouvement Ouvrier Chrétien Congolais (MOCC) qui se définit plus comme un mouvement social global que comme une ONG.

Chapitre 3 Appréciation du partenaire 1 – PEHA (Bukavu)

Introduction générale

PEHA est la Plateforme Eau, Hygiène et Assainissement au Sud-Kivu. Suite à un séminaire organisé par PROTOS en janvier 2000 (au centre Watu à Kigali), certaines organisations actives dans le domaine de l'eau (notamment Solidarité Paysanne, le BDD, le Comité Anti-Bwaki et l'Eglise du Christ au Congo) ont décidé de mener une réflexion sur la création d'une structure qui regrouperait les principaux intervenants dans le secteur pour travailler sur la problématique de l'eau au Sud-Kivu. Les partenaires ont décidé d'engager une action commune et de solliciter le soutien de PROTOS. Cette dynamique a été appuyée par le représentant de PROTOS à Kigali et un comité de coordination (composé d'un président et de 4 membres) a été créé afin d'établir un protocole d'accord pour régir le fonctionnement de cette plateforme. En 2002, les négociations financières avec PROTOS ont débuté et les premiers financements ont été accordés après une visite de la DGCD à Bukavu. D'une action dirigée presque exclusivement sur l'approvisionnement en eau, PEHA a élargi son champ d'action pour aborder le problème de l'eau de manière plus globale : protection environnementale des sites autour de captages, introduction de nouvelles techniques hygiéniques (comme le SanPlat⁹ ou Ecosan¹⁰) et sensibilisation à l'hygiène et l'assainissement, notamment en milieu scolaire.

Partenariat	Protos	PEHA	
<i>Région et pays</i>	Sud-Kivu, RDC	<i>Contexte</i>	Rural
<i>Type de partenaire</i>	Réseau	<i>Employés</i>	2
<i>Secteur</i>	Eau, hygiène et assainissement		
<i>Groupe cible</i>	ONG active dans le secteur de l'eau potable et de l'hygiène		
<i>Autres donateurs</i>	ICCO (ONG Néerlandaise)		
<i>Durée</i>	2000-en cours	<i>Financement/année</i>	€44000
<i>Part RC dans le</i>	76-100%	<i>Part dans budget du</i>	95%

⁹ Le *SanPlat* (abréviation de *Sanitary Platform*, plate-forme sanitaire) est une petite dalle de 60 cm² à 1 m², permettant de renforcer le sol, d'ajouter des emplacements pour les pieds et de rendre le nettoyage de la latrine plus facile.

¹⁰ Abréviation d'*Ecological Sanitation*. Approche qui considère les déchets humains et les eaux usées rejetées par les ménages comme une ressource réutilisable et non comme des déchets.

<i>budget</i>		<i>partenaire</i>	
<i>Objectifs RC</i>	Explicites, renforcement du partenaire comme forum efficace de renforcement des capacités et comme lieu d'apprentissage pour les processus techniques et méthodologiques and le secteur de l'eau et de l'assainissement		
<i>Formes de soutien</i>	Route 1: Expertise Protos (important), Route 2 : Fournisseurs de service locaux Route 3 : Approche avec parties prenants multiples Route 6 : Le partenaire organise ses propres processus (important)		
<i>Activités</i>	Renforcement de l'organisation, formations, projets-pilote, échange d'expériences interne et externe		

Données financières de PEHA (en EUR)

Période des programmes	Programme 1998-2002	Programme 2002-2007					Programme 2008-2010	
Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budget total du partenaire	75 871	42 678	49 610	51 610	51 836	50 837	50 867	-
Budget financé par l'ONG belge	75 871	42 678	49 610	51 610	51 836	50 837	50 867	44 954
Pourcentage financé par l'ONG belge	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-

Son partenariat avec PROTOS date de 2000 : la participation de quelques ONG du Sud Kivu actives dans le secteur de l'eau à un séminaire organisé par PROTOS au Rwanda suscite chez ces ONG une réflexion sur l'importance de travailler de manière coordonnée. De cette réflexion émergera le projet de créer la plateforme PEHA. Celle-ci fera l'objet du partenariat avec PROTOS. Cette plateforme est composée d'ONG parmi les plus importantes et les mieux implantées dans la province. Malgré un partenariat de près de dix ans, la visibilité de PEHA sur le terrain reste relativement faible : ce sont en effet les réalisations des membres de PEHA qui sont davantage mises en avant au détriment de la plateforme elle-même. Le rôle assigné à l'ONG néerlandaise « Inter Church Organisation for Development Cooperation » (ICCO) fin 2008 a perturbé la relation de partenariat entre PROTOS et ICCO et y a introduit du flou et de la confusion. La plateforme avait l'habitude d'entretenir d'excellentes relations avec le représentant de PROTOS à Kigali. Aujourd'hui, l'intervention d'ICCO et l'établissement d'une relation tripartite sont synonymes, selon le partenaire local, de problèmes de communication et de retard dans le financement. Le rôle et la position du représentant local de PROTOS est sans doute peu confortable car il est mal identifié par le partenaire, compte tenu de sa double appartenance (il consacre 30% de son temps à ICCO et 70% de son temps à PEHA et REHA: il dépend donc de PROTOS d'une part pour le volet technique et d'autre part d'ICCO pour le volet administratif). Par ailleurs, les assistants techniques de PROTOS basés à Kigali ont connu une forte rotation (3 personnes différentes depuis 2001), ce qui a eu un impact négatif sur la stabilité de la relation de partenariat dans la mesure où chaque changement de personnel induit nécessairement un temps d'adaptation.

Depuis 2007, en intervenant de manière plus formelle sur la scène publique (avec la mise sur pied d'un séminaire, l'organisation de la journée mondiale de l'eau, etc.), PEHA a renforcé quelque peu sa visibilité et construit petit à petit le rôle d'interlocuteur de référence pour les autorités publiques qu'il devrait jouer depuis plusieurs années.

Les cinq termes suivants résument le mieux pour PEHA, le partenariat qu'elle vit avec l'ONG du nord PROTOS : ALLIANCE – COOPERATION – ACCOMPAGNEMENT – ECHANGE et EGALITE.

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

CJ 3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord

Lorsqu'il travaille dans des états fragiles, PROTOS choisit d'établir des partenariats en priorité avec des organisations privées, issues de la société civile, agissant dans le secteur de l'eau. A l'inverse, dans des pays plus structurés, PROTOS choisit de travailler avec les structures publiques de gestion de l'eau. Pour ce qui concerne son partenariat avec PEHA, PROTOS a présenté ses critères de partenariat au cours de son séminaire régional de Kigali en 2000, séminaire auquel les organisations qui seront à la base de la constitution de PEHA ont participé. C'est sur base de cet exposé des critères que les futures organisations membres de PEHA ont opté pour la constitution d'une plate forme, PROTOS et ces derniers disposant tous deux d'une expérience en matière de gestion de l'eau. Ce n'est que dans un second temps que le partenariat s'est axé complémentirement sur l'hygiène et l'assainissement (vers 2005). Le partenariat entre PROTOS et PEHA est d'ordre instrumental, PROTOS renforçant les moyens des membres de PEHA (notamment financiers) pour qu'ils puissent réaliser des ouvrages innovants et de qualité (comme les innovations relatives à l'intégration de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau –GIRE-, à l'assainissement ainsi qu'à la maîtrise des constructions).

La sélection des partenaires par PROTOS est basée sur une bonne analyse du contexte de la société civile et sur le rôle important que les organisations partenaires assument dans la gestion et l'adduction de l'eau, surtout dans les zones rurales. La longue connaissance du contexte congolais et la bonne maîtrise méthodologique de PROTOS sont, aujourd'hui encore, reconnues par les autorités publiques locales responsables dans le secteur de l'eau. PROTOS a ainsi sélectionné les principaux acteurs de la société civile du Sud Kivu actifs dans le secteur de l'eau. PEHA n'existant pas avant ce partenariat, il n'y a pas eu d'analyse préalable de la place que ce partenaire occupait dans cette société civile. Il s'agit plus ici d'un partenariat qui accompagne la naissance et la création d'une plateforme de coordination d'acteurs.

Le partenariat n'est pas distinct du financement de l'activité ; l'organisation du Sud assimile ce partenariat à l'accord de financement. La durée du partenariat est donc liée et déterminée par la durée du financement. De plus, c'est aussi ce financement qui oriente et impose les modifications éventuelles du partenariat. Il n'y a pas de réflexion ni de planification de partenariat sur la durée, au-delà de la durée du projet même.

Au cours de la phase d'identification et de sélection, il n'y a pas eu de discussions formelles sur le Renforcement des Capacités (RC) avec PROTOS. Tant au départ qu'au cours du partenariat, ce sont les organisations constitutives de PEHA elles-mêmes qui

décèlent leurs besoins en formation et manifestent des demandes d'appui en RC. Elles ont exprimés ces besoins à PROTOS, notamment au cours de différents séminaires organisés par l'ONG belge. Cette dernière a très clairement été ouverte aux demandes qui lui ont été adressées et qui ont évolué au cours du projet (protection de site, puis hygiène et assainissement, demande d'harmonisation des différentes approches des membres, etc.).

CJ 3.2 L'ONG du Nord contribue-t-elle de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud ?

L'intervention, financée par l'ONG belge, comprend un ensemble d'activités et d'instruments divers en matière de RC qui répondaient à la demande du partenaire, mais qui n'ont pas été basés sur une analyse préalable des besoins en formation qui auraient permis une meilleure cohérence globale. Pour preuve, il n'y a d'ailleurs pas de plan stratégique de formation ou de RC global à proprement parler. Il s'agit ici clairement d'une stratégie implicite de RC, se basant essentiellement sur le renforcement des ressources humaines et d'une mise en relation au niveau institutionnel (pour la mise en contact avec les autorités et organisations au niveau subrégional), et nettement moins d'un renforcement organisationnel de la structure même de PEHA (celle-ci n'ayant d'ailleurs pas encore de statut officiel). L'ONG du Nord laisse un champ très important à l'initiative locale et ne décide pas pour son partenaire (PROTOS étant de ce fait relativement « hands-off »). Les principaux modes de RC se font dès lors principalement grâce aux échanges d'expériences accumulés dans les rencontres entre partenaires de PROTOS en Afrique centrale, mais aussi à travers des échanges Sud-Sud parfois suscités, parfois indépendants de l'action de l'ONG Nord. Ainsi par exemple, les techniques sanitaires du SanPlat ont été introduites dans le projet suite aux échanges avec des ONG tanzaniennes.

Les interventions de renforcement des capacités de PEHA par PROTOS étant actuellement les seules fournies, il n'existe pas d'autres donateurs permanents qui appuient le RC de ce partenaire congolais (hormis le soutien ponctuel en matériel du Comité d'échange Isère-Kivu, notamment par la fourniture d'un kit d'analyse de l'eau).

Les interventions de l'ONG du Nord étant actuellement les seules interventions extérieures relatives à la plateforme (ne considérant donc pas l'aide étrangère apportée aux membres pris séparément), le financement et l'aide technique apportés par PROTOS sont considérés comme essentiels par le partenaire. Ce dernier souligne aussi la pertinence de certaines actions menées en collaboration avec PROTOS pour la poursuite de ses objectifs : la mise en réseau avec d'autres organisations actives dans le secteur de l'eau, grâce aux contacts établis par l'ONG du Nord ; la mise à disposition de formations, d'un appui financier important pour la réalisation d'ouvrages hydrauliques innovants, et de solutions ingénieuses pour l'amélioration de l'hygiène.

CJ 3.3 L'ONG du Nord dispose-t-elle des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

Un appui financier relativement important est accordé par PROTOS¹¹, ses ressources restent cependant insuffisantes au regard des besoins en adduction d'eau de la région. En réalité, le financement n'a pas pour objet de couvrir la réalisation de tous les ouvrages d'approvisionnement en eau réalisés par les membres de la plateforme mais bien de stimuler l'innovation et l'amélioration technique de ces constructions, ainsi que de favoriser les échanges entre les membres sur le thème de l'eau, de l'hygiène et de

¹¹ Dans le sens où PROTOS est la seule source de financement de la plateforme dans son ensemble (sans tenir compte ici des financements spécifiques accordés aux membres de PEHA).

l'assainissement. Malgré cette précision clairement incluse dans la convention de partenariat entre PROTOS et PEHA, plusieurs membres de la plateforme soulignent la taille réduite du financement par rapport aux besoins généraux d'adduction d'eau dans la province. En outre, depuis fin 2008, le décaissement des fonds du projet connaît un plus grand retard, qui est attribué au fait de son transfert via ICCO.

L'ONG du Nord dispose de personnel ayant suffisamment de connaissances sur le renforcement de capacités des organisations. Au travers de son réseau international et d'experts spécialisés dans le domaine de l'eau, PROTOS fournit à son partenaire PEHA toute l'aide possible pour la formation et l'éducation à de nouvelles techniques, ainsi que pour la participation à des ateliers et à des formations (tant sur le territoire national qu'à l'étranger). De manière générale, les ressources humaines de PROTOS sont de qualité et, lorsque ce n'est pas le cas (dans le passé un assistant technique avait posé problème), PROTOS écoute les remarques de son partenaire et prend des mesures pour les rencontrer. PROTOS dispose d'un coopérant à Kigali et, depuis 2008, d'un collaborateur local basé au sein d'ICCO : ceci permet un contact plus rapide entre l'ONG belge et le partenaire mais cela induit une confusion dans l'identification de cet employé. De par sa double appartenance, à ICCO au plan administratif et à PROTOS au plan technique, le collaborateur local semble mal situé par le partenaire et sa relation avec la plateforme en est handicapée. En outre, les deux organisations du Nord (PROTOS et ICCO) sont encore en phase d'adaptation de leurs modalités de collaboration sur ce projet, adaptation qui vise à permettre, à terme, de travailler d'une manière plus coordonnée.

L'ONG du Nord collabore avec d'autres donateurs/acteurs dans les interventions pour l'appui au renforcement de capacités, si cela s'avère pertinent : c'est notamment le cas avec des ONG tanzaniennes pour l'introduction de nouvelles techniques (GIRE, méthode « Participatory Hygiene and Sanitation Transformation » (PHAST), etc.) et par l'intermédiaire d'ICCO (pour le suivi administratif, financier, technique et méthodologique). La collaboration avec ICCO à Bukavu s'inscrit dans une alliance plus large de PROTOS avec ICCO, les deux organisations cherchant ainsi à partager des moyens et des ressources humaines afin de rencontrer certains de leurs objectifs communs.

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

CJ 4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Le contrat de partenariat prévoit que l'appui technique et méthodologique de l'ONG belge est fourni par le soutien du coopérant expatrié basé à Kigali et plus récemment, de façon plus rapprochée, par l'intermédiaire du collaborateur local basé à Bukavu au sein du bureau d'ICCO. Dans la mesure où PROTOS n'est pas reconnu comme ONG de droit congolais, un avenant à la convention entre PROTOS et PEHA a été signé pour tenir compte de la nouvelle implication d'ICCO : cet avenant n'est pas pleinement accepté par le partenaire et son application est sujette à interprétation.

Il existait des systèmes clairs de concertation et de communication qui ont rendu possible un bon dialogue entre les partenaires via le représentant de PROTOS à Kigali. Depuis 2008 et la mise en place du partenariat tripartite PROTOS-ICCO-PEHA, la personne de contact principale (le collaborateur de PROTOS basé auprès d'ICCO) se trouve désormais à Bukavu ce qui rend le contact plus direct. Toutefois les modalités d'engagement de cet assistant technique local restent mal comprises par le partenaire local. Ceci rend son positionnement très délicat par rapport au partenaire (méfiance,

tension). Il est possible qu'après un temps d'adaptation, ce collaborateur puisse mieux s'insérer dans le cadre de ce partenariat et assumer le rôle qui lui a été attribué par PROTOS. Jusqu'à présent, cette modification organisationnelle a plutôt été un facteur de perturbation de la relation de partenariat. Enfin, le partenaire local apprécie aussi fortement le fait que l'ONG belge réagit aux rapports déposés : via des réactions, des échanges ou en en tirant des leçons.

CJ 4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

La répartition des missions entre les partenaires en ce qui concerne le renforcement de capacités n'est pas toujours très claire : certaines formations sont directement dispensées par PROTOS aux organisations membres de PEHA, tandis que d'autres sont organisées par PEHA elle-même. Les instances de PEHA ont choisi, de façon délibérée, de faire de cette plateforme une structure souple de coordination qui n'a de ce fait pas de personnalité juridique propre, qui possède une faible visibilité propre de la coordination mais une forte visibilité des actions des organisations membres, qui présente une absence de structure permanente et de localisation autonome, etc. Il est donc parfois difficile de bien définir l'appui de l'ONG belge à son partenaire, car celui-ci va souvent varier entre un appui apporté à la coordination elle-même et un appui aux organisations membres de cette coordination. Ceci reste évidemment fonction du choix de l'orientation qui sera prise par PEHA elle-même : soit rester essentiellement une structure d'appui pour l'action de ses membres, soit choisir de se fixer des objectifs autonomes au niveau de la plateforme.

Les décisions concernant l'appui au renforcement des capacités sont prises en concertation. Il existe un dialogue critique entre les partenaires à propos du contenu du renforcement de capacités dans la relation partenariale. Ainsi on peut constater une évolution dans le choix des domaines prioritaires d'appui : accessibilité à l'eau → dimension environnementale de l'accessibilité à l'eau → hygiène et assainissement. Il faut cependant savoir que cette concertation critique se fait surtout sur le contenu technique du RC et beaucoup moins sur les volets de RC institutionnelle ou organisationnelle. Il existe peu d'avancées sur la structuration institutionnelle de cette coordination qui présente l'avantage, mais aussi sans doute la difficulté, de réunir une majorité d'organisations membres puissantes et présentes dans le secteur de longue date. Des suggestions ont été faites par PROTOS en vue de favoriser le choix par PEHA d'objectifs plus spécifiques à la plateforme, notamment une participation plus active dans le Pool provincial de coordination de l'Eau et Assainissement, qui regroupe les différents bailleurs et les principaux acteurs du secteur.

Les systèmes de suivi/évaluation de l'ONG belge et de ses partenaires fournissent suffisamment d'informations pour suivre et adapter les résultats de l'appui au renforcement de capacités. Des évaluations sont réalisées après chaque formation. C'est aussi pour renforcer sa capacité de suivi et d'évaluation que PROTOS a choisi de se rapprocher de Bukavu, en installant un assistant technique dans les bureaux d'ICCO.

CJ 4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Les expériences relatives à l'appui au renforcement de capacités sont documentées et des leçons sont tirées et partagées entre les partenaires : les rapports de suivi sont lus, commentés, ... Les réactions et les échanges qui s'en suivent permettent de tirer les leçons de ces expériences. Des échanges sont également suscités par l'ONG belge avec d'autres partenaires dans la région (Rwanda, Ouganda, etc.).

Au travers de son réseau en Afrique centrale (RDC, Rwanda, Burundi et Ouganda), l'ONG belge encourage les relations Sud-Sud et les échanges qui peuvent se produire entre organisations similaires travaillant sur le problème de l'eau, notamment par des visites et des échanges d'expériences lors de formations communes. Depuis 2006, PEHA a même servi de modèle pour la création de REHA (Réseau Eau Hygiène Assainissement) dans la province voisine du Nord Kivu (l'organisation a son siège à Goma). On constate cependant que pour la création de REHA certaines leçons du fonctionnement de PEHA ont été tirées : plus encore que chez PEHA, chez REHA l'appui extérieur soutient des actions de coordination qui se distinguent mieux des activités des membres, notamment en appuyant de manière plus significative le RC organisationnel et institutionnel et en structurant mieux la coordination au plan organisationnel (statut, reconnaissance juridique, etc.).

QE 5 Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

CJ 5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

D'une manière générale, on peut signaler que plusieurs des cinq résultats prévus dans le cadre logique initial du projet apparaissent comme surestimés (réunir 60% des organisations actives dans le secteur de l'eau au Sud-Kivu, par exemple) ou mal formulés, et ne sont actuellement pas atteints par le partenaire dans le cadre du financement belge. Au plan plus précis du RC, les objectifs n'ont pas été clairement fixés au départ : un renforcement au niveau technique est certainement visible, par contre le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles est beaucoup moins perceptible actuellement.

Même s'il reste des questions quant à la visibilité de la plateforme, l'évaluation a pu identifier plusieurs exemples de changements chez PEHA qui concernent différentes dimensions de la capacité de l'organisation : prise d'initiative dans l'organisation de la journée mondiale de l'eau, mise en place d'un symposium sur la problématique de l'eau en 2007 qui a rassemblé tous les acteurs publics et privés du secteur, etc. La plate-forme apparaît ainsi progressivement comme un acteur incontournable dans la province. Mais la visibilité reste toujours un problème central de PEHA. Ce manque de visibilité de la structure elle-même la fait passer au second plan même si elle est considérée comme le partenaire officiel. Il s'agit d'une tension dialectique qu'on peut constater dans la plupart des coordinations mais qui ici prend une dimension importante, les organisations membres restant encore et toujours sur le devant de la scène alors que ce ne sont pas elles qui sont directement financées par PROTOS. Comme nous avons pu le constater, PEHA n'a pas augmenté le nombre de membres au sein de la plateforme, ce qui est perçu négativement par les autorités publiques qui y voient un manque d'ouverture et de transparence. L'organisation partenaire, en favorisant la coordination de ses membres, leur apporte cependant un appui effectif, notamment en soutenant l'amélioration de la qualité de leur travail et en mettant en avant les aspects innovateurs des projets réalisés par eux.

L'ONG belge a contribué au renforcement des capacités du partenaire, notamment au travers des différentes formations organisées. Dans ce sens, l'organisation partenaire arrive à renforcer ses membres. Les bénéficiaires de ces formations (qui sont également employés par les différents membres de la plateforme) ont d'ailleurs insisté sur le fait que les formations leur apportent un regard nouveau sur des techniques disponibles sur le marché et les rendent compétitifs, leur permettant d'assurer par exemple une gestion intégrée de l'eau par la prise en compte de l'environnement des sources et des aménagements hydrauliques. De plus, PEHA est largement considérée comme un cadre d'échanges qui donne la possibilité à tous d'apprendre de nouvelles

techniques et de travailler d'une manière plus coordonnée entre les membres. De ce fait, nous pouvons affirmer que les RC sont principalement axés sur les ressources humaines et sur une harmonisation entre les méthodes de travail des organisations composant la plateforme.

CJ 5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Le début du partenariat entre PROTOS et PEHA a eu un impact certain sur l'évolution institutionnelle de la coordination : PEHA a été créée suite au séminaire de Kigali organisé par PROTOS. Toutefois, les processus du renforcement des capacités n'anticipent pas spécialement les processus endogènes du changement organisationnel au niveau du partenaire du Sud puisqu'ils n'ont pas facilité une plus forte structuration de la coordination, ni un renforcement institutionnel et organisationnel du partenaire. Après la phase de démarrage, l'appui du Nord s'est surtout caractérisé comme étant un appui à un processus de coordination existant et un soutien au niveau de la formation technique.

Le partenaire a prévu un budget pour le renforcement de capacités (ligne de financement des formations des membres de PEHA). L'ONG belge a par ailleurs pris de premiers contacts, en concertation avec ICCO et avec d'autres donateurs, pour qu'ils continuent à investir dans les processus de renforcement de capacités. Ce processus n'est cependant pas clairement identifié par le partenaire qui ne se sent pas directement associé, ce qui peut s'expliquer par un manque d'initiatives et d'ouverture vers l'extérieur. Il n'y a pas d'autre donateur que PROTOS pour le moment qui soutienne le budget de PEHA.

Les processus de modification dans le partenariat ne sont pas entièrement intégrés ni supportés par l'équipe de PEHA à Bukavu. A ce sujet, il suffit de voir la réorientation qui a été prise dans la collaboration entre PROTOS et PEHA avec l'intervention d'un troisième acteur (ICCO). Cette collaboration « tripartite » n'a pas encore été pleinement acceptée ni appropriée (ni par PEHA, ni semble-t-il par l'assistant technique présent dans les bureaux d'ICCO).

Le partenaire du Sud dépend presque exclusivement de la coopération avec l'ONG belge sauf pour quelques petits appuis ponctuels (achat de GPS, kit d'analyse chimique et bactériologique de l'eau, etc.)

En outre, une stratégie de sortie du partenariat n'est pas planifiée concrètement : il y a quelques articles dans la convention sur le transfert des moyens du projet mais rien n'est mis en place concrètement. Le débat avec les organisations membres sur la possibilité de mettre sur pied un système de cotisation des membres n'a produit aucun effet jusqu'à présent (alors même qu'il s'agit d'un résultat attendu du projet).

QE 6 Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

CJ 6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Il existe des modifications qualitatives et quantitatives au niveau des outputs du partenaire du Sud qui sont considérées comme une amélioration par rapport au passé : échange d'expériences, harmonisation des pratiques, réflexion sur la qualité du travail, etc. Ce constat peut d'abord être fait au niveau de l'approche technique où

plusieurs innovations ou évolutions peuvent être identifiées : des techniques nouvelles sont promues ; des ouvrages innovateurs en matière d'adduction d'eau sont créés, la dimension environnementale est maintenant prise en compte (protection et reboisement des zones de captage, etc.) ; l'assainissement et l'hygiène sont des préoccupations qui sont devenues centrales (adoption de la technique du SanPlat, intégration de l'hygiène et l'assainissement en milieu scolaire, etc.) Plus récemment, on a aussi constaté une modification qualitative au niveau du rôle de plaidoyer que doit assumer la plateforme : l'approche devient plus globale et le partenaire local adopte une démarche de plaidoyer plus systématique en impliquant d'autres partenaires (écoles, etc.), notamment pour l'élaboration du code de l'eau ou de la journée mondiale de l'eau.

Il y a des indications d'un rapport entre les capacités améliorées et les modifications au niveau de l'output de l'organisation : les formations et les échanges ont induits une amélioration dans les techniques appliquées et dans le champ d'intervention plus vaste que s'est donné PEHA. C'est notamment le cas pour les formations sur la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), l'hygiène et l'assainissement en milieu scolaire (HAMS).

CJ 6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

L'appui à la PEHA et le renforcement de capacité qui en découle ont induit des effets positifs quant à l'amélioration des output de l'organisation partenaire et leurs impacts sur les conditions de vie des bénéficiaires : meilleure accessibilité à l'eau, réduction des maladies (principalement hydriques), prise de conscience de l'importance de la protection des sites de captage, prise de conscience de la responsabilité de la société civile dans l'accès à l'eau (la société publique Regideso n'intervenant pas en zone rurale), etc. Il subsiste néanmoins une grande difficulté de faire prendre conscience à la population que l'eau ne doit pas être une ressource gratuite et qu'elle doit être utilisée en « bon père de famille » (surtout dans les zones où il existe de l'eau en abondance).

Quelques indications permettent de déceler que les bénéficiaires (individus ou organisations) sont mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs ou de faire valoir leurs droits grâce à l'appui de PROTOS :

- les organisations membres de PEHA possèdent de meilleures pratiques et techniques (notamment en comparaison des actions réalisées par la plupart des agences humanitaires d'urgence) et sont reconnues pour leurs compétences et leurs capacités ;
- les ONG non membres de PEHA n'ont pas été associées aux contributions de cet appui (ou très indirectement lors de la journée mondiale de l'eau par exemple) et ne présentent donc pas d'impacts clairs résultant de cet appui, à l'exception des ONG membres de REHA qui ont bénéficié de l'expérience de la création de PEHA pour se structurer et évoluer (parfois d'une manière plus rapide que PEHA) ;
- les bénéficiaires indirects sont plutôt des individus qui bénéficient de services améliorés et (indirectement) des revendications exprimées par les organisations membres de PEHA (comme l'accessibilité à l'eau, l'hygiène, etc.).

Chapitre 4 Appréciation du partenaire 2 – DPS/ZS de Kirotshé (Goma)

Introduction générale

C'est en 1938 que le CEMUBAC a été créé, pour faire rayonner l'ULB et venir en appui à la colonie belge dans l'éradication d'épidémies locales (comme le crétinisme, le paludisme ou la tuberculose). Depuis sa création, le CEMUBAC a notamment appuyé la construction de plusieurs hôpitaux (comme celui de Kasongo dans la province du Maniema). En 1960, il a arrêté ses activités et a changé de statut pour devenir le « Centre scientifique et Médical de l'Université libre de Bruxelles pour ses activités de coopération », ouvrant ainsi les portes pour être actif dans d'autres pays. C'est à cette époque qu'il s'installe au Kivu et y mène des activités de recherche scientifique (pour comprendre et résoudre des problèmes inhérents au Kivu, comme la malnutrition). En 1985, le CEMUBAC réoriente son activité : à côté du volet recherche, il développe un appui au système de santé en RDC, structuré autour des zones de santé. Il envoie alors un coopérant par zone pour lesquelles il est mandaté (Masisi, Rutshuru et Kirotshé). En 1990, le CEMUBAC prend conscience des limites de l'appui au niveau des zones de santé, si celles-ci ne sont pas soutenues par des structures supérieures solides. Il décide alors d'appuyer les structures intermédiaires de santé pour pérenniser les activités et acquis des différentes zones de santé, en appuyant un bureau de coordination local alors que les coopérants étaient appelés à quitter le pays, suite à la rupture de la coopération belgo-zairoise. En 1992, un système national d'inspection sanitaire est mis sur pied et sera repris de manière simplifiée par le CEMUBAC. Ce modèle a ensuite été étendu à l'ensemble du territoire national à partir des actions concrètes menées par le CEMUBAC. En 2007, l'ONG belge a recentré son partenariat sur une seule zone de santé (au lieu de trois précédemment), la Division Provinciale de la Santé (DPS) et un appui plus opérationnel à une mutuelle de santé de Goma. Les deux premiers volets sont pleinement effectifs, alors que le volet « mutuelle de santé » n'a pas encore réellement démarré. La longue présence du CEMUBAC dans cette région de la RDC lui a permis d'acquérir une notoriété certaine de par sa spécificité qui consiste à travailler directement avec les structures publiques de la santé.

Partenariat	CEMUBAC	DPS/ZS de Kirotshé	
<i>Région et pays</i>	RD Congo (national)	Contexte	Rural
<i>Type de partenaire</i>	ONG liée à l'ULB	Employés	0 au Nord-Kivu
<i>Secteur</i>	Santé		
<i>Groupe-cible</i>	Population et professionnels de la santé		
<i>Autres donateurs</i>	Union Européenne, Fond Mondial		

<i>Durée</i>	Depuis 1985	Financement/an	De 40.000 à 250.000€ (variable)
<i>Part de RC dans le budget</i>	76-100%	Part dans le budget du partenaire	De 3 à 71% (variable)
<i>Objectifs du RC</i>	Explicite. 3 volets principaux : appui au fonctionnement global des systèmes de santé, développement du programme de formation continue du personnel de santé, promotion d'un programme de recherche appliquée.		
<i>Formes d'appui</i>	ONG belge (beaucoup), autres organisations européennes (beaucoup), organisations dans le Sud (beaucoup), partenaire organise son propre processus (beaucoup)		
<i>Activités</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appui au fonctionnement du système de santé en vue d'offrir un cadre de travail au personnel pour le renforcement de ses capacités ; 2. Financement des activités de formation continue du personnel de santé dans la zone de santé ; 3. Soutien technique au personnel soucieux de réfléchir sur un aspect de son travail ; 4. Octroi de bourses d'études pour spécialisation dans divers domaines de la santé en fonction des besoins identifiés localement ; 5. Conseils techniques auprès du médecin inspecteur provincial ; 6. Conseils techniques auprès du médecin chef de zone de santé de Kirotshe ; 7. Organisation des supervisions formatives dans la zone de santé de Kirotshe . 		

Données financières de la DPS et de la ZS de Kirotshe (en USD)

Période des programmes	Programme 2002-2007					Programme 2008-2010
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Budget total du partenaire*	1 491 477	1 860 934	1 272 161	351 656	780 887	-
Budget financé par l'ONG belge**	41 722	176 085	132 408	249 655	154 269	117 077
Pourcentage financé par l'ONG belge	2,8%	9,5%	10,4%	71%	19,8%	-

* Données calculées sur base de documents reçus du partenaire. Conversion de l'euro vers le dollar selon la moyenne annuelle de la Banque fédérale américaine reprise sur la page <http://germany.usembassy.gov/germany/faqs/tax.html#5> . De 2003 à 2005 : y compris aide d'urgence et programme PATS de l'UE. En 2007 : y compris programme PATS de l'UE.

** Données calculées par le partenaire lui-même. Pour 2003, les données des Centres de santé ne sont pas incluses.

Par la mise sur pied d'un bureau de coordination local, le CEMUBAC est associé depuis 1985 à la Division Provinciale de la Santé (DPS) ainsi qu'aux zones de santé de Masisi,

Rutshuru et Kirotshe¹². Il a notamment aidé à la mise sur pied de systèmes d'informations sanitaires (SIS) et de systèmes de surveillance épidémiologique. Il a aussi contribué à la création d'une centrale d'achats de médicaments (ASRAMES) dans la province du Nord-Kivu. Comme nous avons pu le constater au travers des rencontres avec les autorités publiques et des parties prenantes (notamment les ONG locales et internationales), l'action du CEMUBAC est très appréciée au niveau provincial et national dans la mesure où sa spécificité est de réhabiliter, renforcer et remettre sur pied des structures de santé publiques. Le partenariat entre le CEMUBAC et le système de santé publique congolais est devenu un modèle de collaboration (on parle parfois du « système CEMUBAC »)¹³. La longue période de partenariat entre le CEMUBAC et les organismes publics de santé a également induit une large contribution à la formation et la professionnalisation d'une grande partie du personnel médical de la province, bien au-delà du personnel concerné uniquement par le partenariat (non seulement via un recrutement transparent du personnel, mais aussi parce que de nombreuses personnes actives au sein de la province ont été formés par le CEMUBAC). Cette option du partenariat basée sur le renforcement et la pérennisation des structures de santé publiques se situe à l'opposé du mode de fonctionnement des structures d'urgence mises en place par les organisations humanitaires internationales qui se substituent aux structures publiques. Pour le CEMUBAC, ce type de structure de substitution (c'est notamment le cas du cluster de la santé piloté par l'OMS à Goma) ne devrait être mise en place que dans des régions et/ou des moments où le système étatique est totalement absent, ce qui n'est plus le cas actuellement dans le secteur de la santé au Nord Kivu.

Les cinq termes suivants résument le mieux, pour le staff du projet de CEMUBAC, le renforcement de compétences qu'induit le partenariat développé avec l'ONG du nord : SERVICE DE QUALITE – AMELIORATION DE LA PERFORMANCE/DDES COMPETENCES – MISE A NIVEAU PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS – GESTION DES PROBLEMES – APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER.

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

CJ 3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord

Le CEMUBAC a développé un « modèle de coopération » depuis plus de 20 ans. La population locale connaît donc bien la manière de travailler de l'ONG : il s'agit d'appuyer les structures publiques de santé (en RDC, les zones de santé et la division provinciale de la santé -DPS-) par la formation continue et la recherche appliquée. Les critères de sélection ont été clairement définis depuis le début du partenariat entre l'ONG belge et ses partenaires congolais. Leur évolution a également fait l'objet de discussions : c'est sur base du constat fait par le CEMUBAC que le fait de travailler au

¹² Il s'est retiré des zones de santé de Masisi et Rutshuru en 2003.

¹³ Afin de guider son action, la section *Soins de Santé primaires et Nutrition* (SSP&N) du CEMUBAC a développé un modèle de coopération qui tient compte non seulement des priorités identifiées par le Cemubac et ses partenaires, mais aussi des spécificités d'une organisation universitaire de coopération. Ce modèle de coopération scientifique et médicale est bâti autour de trois axes qui sont développés de manière simultanée et complémentaire : l'appui au fonctionnement global des systèmes de santé, le développement du programme de formation continue du personnel de santé et la promotion d'un programme de recherche appliquée »

seul appui des zones de santé était insuffisant que le partenariat a choisi d'élargir son appui aux structures intermédiaires de santé (présentes au niveau provincial). L'ONGN semble ici avoir agi en pionnier dans le secteur de la santé au Nord-Kivu, les autres organisations ne leur ayant emboité le pas que tardivement. L'appui à ces structures publiques est une des caractéristiques principales dans la sélection des partenaires par le CEMUBAC, au détriment de l'appui aux structures informelles et non-étatiques. Plus récemment toutefois, la réorientation du partenariat a été plus imposée : évoquant une réduction de ses moyens financiers disponibles, l'ONG belge a demandé au partenaire de réduire son intervention dans les zones de santé, pour ne plus appuyer que la zone de santé de Kirotshe. Le partenaire a argumenté de la non pertinence de cette option (absence de point de comparaison si on travaille sur une seule zone) mais son argument n'a pas été entendu et la réduction du nombre de zones d'intervention a été appliquée de manière mécanique. La zone qui continue à recevoir l'appui du CEMUBAC a été choisie en fonction du budget disponible (zone la plus facile d'accès et donc la moins coûteuse), et pas nécessairement en fonction de sa pertinence. Il s'agit dès lors d'un partenariat essentiellement instrumental, mais ayant aussi des aspects normatifs (par exemple à travers l'instauration d'un système d'information sanitaire ou la mise en place d'un système transparent de sélection du personnel de la DPS).

Etant donné que le CEMUBAC travaille au développement du système de santé en RDC (et notamment au Nord-Kivu) depuis 1985, le contexte politique de la société civile et de la place des partenaires dans cette société civile est bien connu de l'ONGN. Ce contexte politique souvent instable n'a pas empêché le maintien d'une présence constante de l'ONG sur place et la poursuite de l'activité, même si ses modalités ont parfois dû être adaptées. Après le retrait des assistants techniques en 1990 (suite à la rupture de la coopération avec la Belgique décrétée par le Président Mobutu), il a été décidé de créer un bureau relais composé d'un nombre restreint d'intervenants afin de pouvoir réintégrer cette équipe dans un bureau de gestion des projets, une fois que la situation politique se normaliserait, avec le retour des assistants techniques dans le pays.

Il existe de fréquentes discussions sur la durée du partenariat, mais qui jusqu'à présent n'ont abouti à aucune conclusion précise à cause de la situation d'insécurité dans la région et de la situation politique générale du pays. Dans une zone troublée, il est en effet difficile de se prononcer sur une année d'autonomisation complète de la DPS et de sa reprise effective par les autorités publiques. Ceci est rendu d'autant plus difficile qu'il existe un afflux important d'ONG internationales dans le secteur de la santé au niveau des zones insécurisées, ces ONG intervenant avec leurs pratiques et modalités propres : financements externes d'urgences, offre de salaires bien plus élevés que ceux offerts dans le cadre du projet du CEMUBAC (grille salariale publique), etc. Il existe dès lors une certaine « fuite des cerveaux » : de nombreuses personnes employées par le passé dans le cadre du projet CEMUBAC sont aujourd'hui actives dans différents organismes de santé au niveau de la province du Nord-Kivu. Il ne s'agit cependant que d'une perte d'expertise partielle pour le partenaire, car ces personnes permettent au projet initié par le CEMUBAC de continuer à nouer des contacts importants avec différents acteurs dans le domaine. En effet, contrairement aux ONG « d'urgence », il faut souligner que grâce à sa longue présence dans la région, le CEMUBAC a pu et du intervenir dans les multiples facettes de la gestion de la santé dans la province : surveillance sanitaire, récolte de sang sécurisée (gérée aujourd'hui par UniverSud), gestion des structures publiques et du personnel de santé, distribution des médicaments, etc. Ainsi, le CEMUBAC a aussi contribué à la création d'un bureau d'études dans le secteur médical, composé de cadres ayant bénéficié de l'appui du projet belge, afin de diversifier ses activités et les sources de financement dans la perspective d'une réduction de l'enveloppe budgétaire allouée par l'ONG belge.

Le volet du renforcement des capacités a toujours été le soubassement des plans d'action et des programmes développés par le CEMUBAC. L'attention portée aux

opportunités de renforcement des capacités est explicite au cours de la phase d'identification et de sélection, le CEMUBAC décidant de renforcer les structures étatiques de la santé. Le programme a donc développé un large éventail de formations : bourses de formations courtes et longues en Belgique, formations continues, formations en cours d'emploi, supervisions, recyclages, etc. Au-delà de l'appui technique de formation, le RC recouvrait également des aspects financiers (appui au fonctionnement et à la maintenance du matériel), l'acquisition de matériel et la construction ou la réhabilitation d'infrastructures. La suppression récente du recours à des bourses qui, selon l'ONG partenaire, a été exigée par le bailleur, a cependant limité les possibilités de formation et d'implication du personnel formé de façon contractuelle dans le partenariat. L'envoi de personnes en formation à l'étranger au moyen des bourses était une opportunité de les lier contractuellement au projet : chaque personne envoyée en formation devait en effet s'engager à travailler deux ans dans le cadre de la DPS par année de formation à l'étranger.

CJ 3.2 L'ONG du Nord contribue-t-elle de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud ?

L'intervention de l'ONG du Nord présente un ensemble cohérent d'activités et d'objectifs de renforcement des capacités de l'organisation partenaire, notamment par l'organisation de formations pour le personnel médical de la DPS et des zones de santé en matière d'organisation des structures de santé, par la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des zones et par le développement et la promotion de techniques de suivi médical (SIS, cellule de surveillance épidémiologique). Le renforcement des capacités de la DPS et des zones de santé est principalement dû à l'action du CEMUBAC. Compte tenu de la présence permanente et très active de l'assistant technique congolais dans les locaux de la DPS, l'approche du CEMUBAC peut être considérée comme relativement « hands-on » (dans le sens où la stratégie adoptée sur place est en grande partie développée par les employés du CEMUBAC sur place) mais davantage gérée au niveau local. Cette intervention se fait au détriment d'une mise en réseau au niveau local, entre ses partenaires du Sud (en RDC ou plus largement en Afrique centrale). Elle laisse aussi aux partenaires peu de prise sur le processus complet de RC. La stratégie de RC est cependant explicite et se centre surtout sur le renforcement des ressources humaines (par l'obtention de bourses et la formation en santé publique) et le renforcement organisationnel de la DPS (restructuration, transparence dans le recrutement), beaucoup moins sur le renforcement institutionnel.

Les interventions de renforcement des capacités sont en ligne avec les programmes des autres bailleurs, d'autant plus que le développement du « modèle CEMUBAC » a permis au partenaire local de solliciter des financements d'autres bailleurs (introduction par la DPS d'un projet d'appui à son renforcement dans le cadre du programme santé du 9^{ème} FED en 2003, participation à la création et au fonctionnement d'une centrale d'achat de médicaments ASRAMES dès 1995, etc.). A l'initiative des ONG humanitaires internationales, un cluster santé (pilote par l'OMS) a été mis en place à Goma au moment où la situation sécuritaire était très instable dans la région. Ce cluster continue à fonctionner parallèlement aux structures sanitaires provinciales et court-circuite parfois leurs actions. Cette situation est source de tension entre l'approche adoptée par le CEMUBAC et celle des organisations non-étatiques d'urgence.

Les interventions de l'ONG sont considérées par les partenaires comme pertinentes et de bonne qualité. Plusieurs indicateurs permettent de confirmer cette appréciation :

- du personnel médical formé par le CEMUBAC se retrouve dans les institutions publiques de santé ou au sein d'organisations non gouvernementales en RDC où ils assument des responsabilités importantes ;
- le CEMUBAC est la seule organisation qui soit présente (de manière continue) durant une aussi longue période en appui à la DPS et aux zones de santé ;
- selon les autorités publiques (médecin inspecteur provincial et de la ministre de la santé du Nord-Kivu), l'approche développée par le CEMUBAC est sollicitée dans les zones de santé quittées par le projet mais aussi dans d'autres provinces.

CJ 3.3 L'ONG du Nord dispose-t-elle des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités ?

Compte tenu des nombreuses activités de renforcement des capacités développées par le CEMUBAC¹⁴, la plupart des moyens financiers sont consacrés à la formation, ainsi qu'au suivi et à la supervision des activités. Des moyens sont également consacrés dans une moindre mesure aux appuis en matériel et en réhabilitation des infrastructures. Globalement, les moyens alloués par le partenariat (cofinancé par la DGCD) sont cependant loin de couvrir les besoins nécessaires au renforcement global du secteur provincial de la santé (DPS et zones de santé). De plus, le partenaire perçoit actuellement une réduction des activités (nombre réduit de zones de santé ciblées par le projet du CEMUBAC, suppression du recours aux bourses, etc.). Il est à noter cependant que l'utilisation maximale des moyens du projet est caractéristique de ce partenariat : usage des véhicules bien au-delà de la durée d'amortissement, utilisation parcimonieuse des bureaux disponibles, etc.

S'appuyant notamment sur sa collaboration étroite avec une université, l'ONG du Nord dispose de personnel ayant des compétences techniques ciblées relatives aux questions traitées par l'ONG partenaire. Ceci permet au CEMUBAC de participer au renforcement des capacités de son partenaire, principalement à travers des formations et des échanges. Les compétences développées à cet égard (notamment par le Docteur Prudence Mitangala) en sont une preuve évidente. Compte tenu de la durée du partenariat et du renforcement des compétences techniques du personnel local il s'agit de plus en plus d'un échange plutôt que d'un transfert de compétences, certaines compétences pointues ayant été créées et développées au sein du personnel local.

Dans les interventions relatives au renforcement des capacités, le CEMUBAC collabore avec d'autres acteurs/donateurs si cela s'avère pertinent, notamment avec des acteurs issus du monde académique (issus de l'ULB). Grâce à sa présence au sein de différentes structures de coordination (Comité de Pilotage de l'Action Sanitaire, différentes commissions, etc.), le bureau local du CEMUBAC possède également une capacité à influencer les autres acteurs et donateurs afin d'agir avec eux pour une meilleure prise en compte des besoins en renforcement des capacités du personnel provincial de la santé.

¹⁴ On peut citer ici les formations en santé publique à l'ULB, les formations continues, le développement de systèmes d'information (SIS et surveillance épidémiologique) qui permettent au personnel de santé de mieux suivre le développement de maladies dans leur secteur, la création d'un forum internet pour pouvoir échanger les expériences et les bonnes pratiques, etc.

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

CJ 4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Au moment d'écrire ce rapport, nous n'avons pas eu accès au contrat de partenariat entre d'une part le CEMUBAC et la DPS et d'autre part entre le CEMUBAC et la zone de santé de Kirotshe. Nous ne pouvons dès lors pas affirmer que les contrats entre partenaires font bien référence à l'objectif et à la valeur ajoutée du partenariat.

Il existe cependant entre le CEMUBAC et la DPS/les zones de santé des systèmes clairs de concertation et de communication qui rendent possible un bon dialogue entre les partenaires. Le CEMUBAC écoute les éléments identifiés comme prioritaires localement et facilite leur aboutissement. Pour parfaire ce système, le CEMUBAC a également mis sur pied un forum internet pour permettre un renforcement à distance des capacités de la DPS et des zones de santé concernées par son action (avec notamment la présence de thèmes pertinents et une possibilité d'échanges/de discussions sur des sujets spécifiques ayant trait à l'amélioration des compétences du personnel de la DPS et des zones de santé). Grâce à ce dialogue permanent entre le CEMUBAC et les structures provinciales de la santé, il semble n'y avoir eu aucun conflit particulier.

CJ 4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

Il existe une répartition claire des missions entre partenaires. La répartition des tâches a évolué dans le temps (notamment par le passage de 3 zones de santé à une seule, à Kirotshe) et dépend effectivement des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités et des moyens mis à la disposition du partenaire. Le rôle d'appui des assistants techniques locaux du CEMUBAC est bien délimité et distinct des responsabilités des cadres des organisations partenaires locales ; toutefois, la forte personnalité de l'assistant technique principal et sa longue expérience du partenariat induisent une grande influence de sa part sur la relation partenariale. Par ailleurs, la longue présence du CEMUBAC sur le terrain entraîne une certaine contradiction entre la volonté (explicite et avérée de celui-ci) de renforcer la capacité des structures publiques de santé et la visibilité du partenariat dans l'esprit de la population locale. La population continue ainsi à dire qu'elle se rend à « l'hôpital du CEMUBAC » en parlant de l'hôpital de Kirotshe, alors que cette structure est de la responsabilité des autorités provinciales de la santé, comme voulu par le CEMUBAC.

Les décisions concernant l'appui au renforcement des capacités sont prises en concertation entre partenaires. De manière générale, il existe un dialogue critique entre les partenaires à propos de la place centrale du renforcement des capacités dans la relation partenariale. En fonction des alertes émises par les systèmes d'information mis en place par le CEMUBAC (SIS et surveillance épidémiologique), les formations sont également adaptées au contexte local. Cependant, il apparaît clairement que deux changements importants n'ont pas fait l'objet d'une réelle concertation : la suppression de la modalité des bourses de formation à l'étranger et le retrait du CEMUBAC de deux zones de santé (Masisi et Rutshuru) qui n'ont pas été pris en accord avec l'autorité provinciale. Celle-ci aurait en effet voulu que se dessine la tendance inverse, avec une augmentation des zones de santé prises en compte dans le programme de partenariat. Hormis ces deux décisions perçues comme unilatérales de la part de l'ONG belge en fonction des moyens qui lui étaient alloués, il semble que toutes les autres décisions relatives au renforcement des capacités aient été prises en

concertation. Il apparaît donc que le partenariat est en grande partie influencé par l'apport de l'ONG belge, même si les décisions sont généralement prises en concertation avec le partenaire.

Il n'existe pas de système formalisé d'évaluation des capacités mais il existe bien des discussions sur les capacités et les stratégies d'amélioration des capacités, afin que celles-ci soient améliorées et cadrent avec un fonctionnement optimal de la DPS.

CJ 4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Les expériences relatives à l'appui au renforcement des capacités sont documentées et les leçons sont partagées avec le CEMUBAC mais aussi au niveau national en RDC. Les expériences vécues dans le domaine de la santé au Nord-Kivu, à travers le partenariat entre le CEMUBAC et la DPS/la zone de santé de Kirotshe, servent souvent d'exemple pour l'organisation nationale du système de santé (notamment à travers la mise en place d'un système national d'information sanitaire -SNIS- développé sur base du système d'information sanitaire -SIS- mis en place au Nord-Kivu). Il en va de même pour l'organisation du système provincial de la santé avec la création d'un Comité de pilotage de l'action sanitaire qui est pris en exemple au niveau national et avec la création d'une centrale d'achat de médicaments (ASRAMES) qui approvisionne des structures de santé bien au-delà de la province du Nord-Kivu.

Il n'existe pas à l'heure actuelle d'échanges Sud-Sud très structurés. L'ONG belge encourage cependant l'apprentissage dans le renforcement des capacités, notamment par le suivi et la supervision et par l'organisation de formations pertinentes pour le bon fonctionnement de la DPS et des zones de santé.

QE 5 Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

CJ 5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

Les objectifs concernant l'appui au renforcement des capacités des ONG du Sud sont en bonne partie atteints, puisque les structures provinciales de la santé tendent à être autonomes et sont clairement renforcées dans leurs capacités (notamment avec le recrutement transparent de cadres pour la division provinciale de la santé). Toutefois une réelle autonomie de fonctionnement, sur le long terme, de ces structures dépend directement de la capacité de l'Etat à consacrer durablement une part suffisante du budget national au système de santé.

Il existe des exemples de changement dans les structures financées par l'ONG du Nord qui montrent un renforcement clair des capacités du partenaire, notamment par la mise en place d'un système d'information sanitaire (SIS) pris en exemple au niveau national et d'une surveillance épidémiologique au niveau de la province du Nord-Kivu. Grâce à l'action du bureau local du CEMUBAC, un comité de pilotage de l'action sanitaire a été mis en place à Goma au niveau de la province (avec des commissions spécifiques), et la seule centrale d'achat de médicaments reconnue par l'Union européenne au niveau du tiers-monde (ASRAMES) a été créée. Grâce à l'appui du CEMUBAC, la DPS et les différentes zones de santé sont maintenant capables d'agir d'une manière indépendante à travers une bonne mobilisation des ressources humaines et institutionnelles et le leadership du CEMUBAC au niveau local est clairement accepté (au travers des cadres recrutés de manière transparente et par l'action du médecin-inspecteur provincial). Elle est également capable d'entrer en relation avec des acteurs importants dans le domaine de la santé (notamment grâce

au comité de pilotage de l'action sanitaire) et de maintenir une cohérence dans ses principes opérationnels.

Le renforcement des capacités des partenaires (DPS et zones de santé) est principalement dû à l'action du CEMUBAC. Au vu des rencontres avec les principaux acteurs sur le terrain, il ressort clairement que le CEMUBAC a été le principal contributeur au renforcement des capacités de ses partenaires locaux dans la région de Goma. Le renforcement des ressources humaines a été particulièrement efficace dans la mesure où les personnes de la DPS, formées à l'ULB, s'engageaient à travailler dans l'organisation durant une période au moins deux fois supérieure à la durée de la formation (clause contraignante des contrats de bourses).

CJ 5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Le processus de renforcement des capacités anticipe les processus endogènes du changement organisationnel des partenaires du Sud, en suggérant par exemple des systèmes (SIS et surveillance épidémiologique), en aidant à la mise en place de nouvelles structures (comité de pilotage de l'action sanitaire, ASRAMES, etc.) et en appuyant de manière ponctuelle des sujets spécifiques (comme ce fut le cas en 2004-2005 par l'appui aux processus de sécurité transfusionnelle sanguine). Il en a été de même avec la restructuration organisationnelle de la direction provinciale, notamment par la mise en place d'un système transparent de renouvellement des employés-cadres du partenaire (processus de recrutement qui a eu lieu en 2003).

La majorité du budget prévu par le partenaire est consacré au renforcement des capacités et d'autres donateurs continuent à investir dans un processus qui permette une augmentation de ses capacités (notamment le programme santé du 9^{ème} FED qui a permis la réhabilitation des bureaux de la DPS). Pour être encore plus précis, il apparaît que le budget en lui-même ne soit composé que d'activités et de financements qui améliorent la compétence des structures provinciales de la santé, activités qui sont donc considérés comme un appui aux capacités de cette structure.

Les partenaires du Sud (la DPS et la zone de santé de Kirotshe) dépendent en grande partie de la coopération avec l'ONG belge (notamment avec le système des primes mis en place) mais pas uniquement, dans la mesure où il existe d'autres partenaires sur place (notamment le programme santé du 9^{ème} FED) et que leurs frais de base (salaires et fonctionnement) sont à charge de l'Etat (confortés, il faut le souligner, par les primes salariales payées par le projet).

Il existe depuis longtemps des réflexions sur la stratégie de sortie (notamment l'idée de quitter le CEMUBAC et de créer à Bukavu une structure locale qui puisse trouver d'autres moyens financiers). Mais une réelle stratégie de sortie n'existe pas actuellement, ce qui est principalement dû au contexte d'instabilité locale. Une réflexion est aussi développée au niveau du ministère provincial de la santé dans la mesure où, compte tenu de la décentralisation prévue par la nouvelle constitution congolaise, la santé devrait devenir une compétence exclusivement provinciale. Ce transfert de compétences nécessitera la prise en charge de ce secteur par la province au moyen des recettes générées par la province ou qui lui seront rétrocédées par l'autorité nationale. Ces moyens supplémentaires permettraient alors un fonctionnement autonome de la DPS. Cependant, le ministre provincial de la santé nous confiait qu'il s'agissait d'un processus qui va « à pas de tortue » et qui est loin d'être d'actualité pour le moment.

QE 6 Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

CJ 6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Les modifications intervenues au sein de la DPS et de la zone de santé de Kirotshe grâce à l'appui de CEMUBAC sont clairement considérées comme une amélioration par rapport au passé. Le médecin inspecteur provincial (MIP) et le ministre de la santé souhaitent d'ailleurs une collaboration continue avec le CEMUBAC, collaboration qui a permis à la province du Nord-Kivu de développer une réelle stratégie de santé publique qui apparaît aujourd'hui comme un exemple en matière sanitaire pour l'ensemble du pays. Ils déplorent donc très clairement le retrait du CEMUBAC des 2 zones de santé de Rutshuru et Masisi en 2007.

Les capacités renforcées de la DPS et des zones de santé ont permis une meilleure prise en compte des besoins de la population par la mise en place d'un système performant de suivi des informations relatives au système de santé (SIS) et de suivi des épidémies dans la province du Nord-Kivu (exemple : choléra en 1994, conséquences de l'éruption volcanique en 2002, etc.). Plusieurs éléments confirment cette efficacité. Le SIS est étendu au niveau national. Les autorités sanitaires provinciales et le personnel du centre de santé de Bweremana (zone de santé de Kirotshe) nous ont d'ailleurs confirmé que le système était efficace et évitait une propagation trop importante des épidémies dans la région.

CJ 6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Il existe des indications d'effets positifs de l'organisation partenaire sur les conditions de vie des bénéficiaires, notamment par la mise en place d'un système de primes et de formation pour le personnel de la DPS qui leur permet de mieux remplir leur mission quotidienne. Au niveau de la population (bénéficiaires finaux), il existe aussi une meilleure connaissance des maladies qui les touchent et des traitements adaptés à celles-ci. Le crétinisme, maladie due au manque d'iode de la population, a clairement disparu de la région de Goma grâce à l'action du CEMUBAC (il semble aujourd'hui y avoir une émergence du risque inverse dû à un excès d'iode, notamment à cause de l'évolution constatée dans l'alimentation des populations locales) alors que les cas de choléra et de paludisme ont chuté depuis une quinzaine d'années¹⁵. De plus, les systèmes de consultations réguliers mis en place permettent de toucher les problèmes à la base et les capacités hospitalières renforcées, notamment au niveau chirurgical, permettent de réduire le taux de mortalité dans la région. Il existe maintenant une sécurité transfusionnelle sanguine accrue grâce à l'action du CEMUBAC et la reprise de ce processus par UniverSud à Goma.

Le renforcement des structures et du personnel de la DPS et des zones de santé par le CEMUBAC permet à ces dernières d'atteindre leurs objectifs d'une manière plus effective, même si cette évaluation positive peut être parfois tempérée par la faiblesse individuelle de certains membres du personnel (quelques évaluations plus négatives dans le management pour la zone de santé de Kirotshe ont été relevées ces derniers mois, comme nous avons pu le constater au travers d'un document diffusé auprès de l'ECZS de Kirotshe).

¹⁵ Informations recueillies auprès de la Direction Provinciale de la Santé – Goma.

Chapitre 5 Appréciation du partenaire 3 – SYDIP (Butembo)

Introduction générale

SYDIP est un syndicat de défense des intérêts paysans qui est né de la réflexion de la société civile de Butembo au Nord-Kivu au lendemain de l'annonce du pluralisme politique par le Président Mobutu qui, dans son discours du 24 avril 1990, mettait fin au syndicat unique. Douze organisations paysannes et ONG d'appui sont à l'origine des premières orientations du SYDIP, qui a pour objet l'éclosion d'un mouvement paysan national par la protection et la promotion des intérêts professionnels des personnes occupées dans l'agriculture, l'élevage et la pêche ainsi que leur progrès économique, social et moral. SYDIP a d'abord œuvré à la codification de principes coutumiers à l'Est du Congo afin de réduire les conflits fonciers dans la région ; il poursuit ce volet juridique de son action par la défense de l'agriculture familiale, notamment dans le cadre du projet du code agricole, discuté au parlement national et dont il est lui-même à l'origine. Au-delà de la défense juridique de ses membres, SYDIP a élargi son champ d'action en travaillant également à leur promotion socio-économique (amélioration des semences, spécialisation et diversification des variétés produites, amélioration des filières, négociations avec les transporteurs et distributeurs de produits agricoles). Fin 2007, SYDIP totalisait 627 comités locaux, 95 centres agricoles et 12 fédérations agricoles (structurées selon les types de production), représentant au total 40 000 familles dont 15 610 membres effectifs et 204 390 sympathisants.

Partenariat	Vredeseilanden	SYDIP	
<i>Région en land</i>	Nord-Kivu, RDC	<i>Contexte</i>	Rural
<i>Type partenaire</i>	Syndicat	<i>Employés</i>	10
<i>Secteur</i>	Agriculture et élevage		
<i>Groupe cible</i>	Groupements d'agriculture familiale		
<i>Autres donateurs</i>	Agriterra		
<i>Durée</i>	20 ans	<i>Financement/année</i>	€20000
<i>Part RC dans le budget</i>	26-50%	<i>Part dans le budget du partenaire</i>	40%
<i>Objectifs RC</i>	Explicite, renforcement organisationnel et institutionnel du partenaire : bon management, secrétariat technique de type professionnel, leadership fort, responsabilisation des paysans et mobilisation de ceux-ci au sein du syndicat, reconnaissance d'une		

	voix représentative pour les paysans, donne des chances égales aux hommes et aux femmes (attention au genre).
<i>Formes de soutien</i>	Route 1: Formation et suivi via les AT de Vredeseilanden, facilitation, conseils Route 2: Fournisseurs de service locaux Route 3: Soutien du réseau
<i>Activités</i>	Formation, tutelle, facilitation dans la l'exercice de planification stratégique, faire le lien avec les autres donateurs, S&E participatif, rapportage administratif de l'utilisation des finances dans le projet.

Données financières de SYDIP (en USD)

Période des programmes	Programme 1998-2002					Programme 2002-2007					Programme 2008-2010
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Budget total du partenaire*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Budget financé par l'ONG belge (plans d'action)**	12 847	-	14 729	31 102	-	13 905	16 559	11 500	19 600	19 835	-
Budget financé par l'ONG belge (PIA - FBS)	-	-	-	-	-	-	-	52 041	135 865	116 996	100 996
Pourcentage financé par l'ONG belge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Données non disponibles

** L'exécution des budgets 1998 et 2001 s'est prolongée respectivement en 1999 et en 2002.

Le SYDIP est soutenu depuis 1998 par Vredeseilanden/Coopibo (VECO)¹⁶ dans le cadre de deux plans d'action (1998-2002 et 2003-2007) et à travers le financement par le Fonds Belge de Survie (FBS) d'un Programme d'Intensification Agricole (PIA) pour la période 2005-2009. L'ouverture d'un bureau local à Butembo, par l'ONGN, a permis un suivi plus rapproché des activités de SYDIP. La plus grande incertitude pour l'avenir de ce partenariat est liée à l'arrêt probable du financement en début d'année

¹⁶ VECO est l'ancienne abréviation de Vredeseilanden après sa fusion avec Coopibo (Ontwikkelingssamenwerking Internationale Bouworde). A partir de maintenant, lorsque l'on parlera de l'ONG Vredeseilanden on utilisera le sigle VE, tandis que nous réserverons le sigle VECO pour désigner la représentation de VE au Congo ou « Vredeseilanden Country Office », comme le fait le SYDIP ou le réseau WIMA. Pour les partenaires de VE à l'Est du Congo, les principales responsabilités de l'ONGN en matière de suivi et d'appui aux activités en RDC relèvent du bureau VECO à Butembo.

2010, à la fin de la réalisation du PIA. SYDIP est une structure syndicale en plein développement qui s'appuie à la fois sur de l'apport propre de ses membres (via des cotisations) et sur l'appui de bailleurs internationaux plus diversifiés que par le passé. Le partenariat entre SYDIP et VE a certainement permis un renforcement et une diversification des activités du partenaire local : l'action du syndicat s'est ainsi élargie d'un appui à la défense juridique et à la sécurisation foncière de ses membres vers un appui à la souveraineté alimentaire par l'amélioration et la diversification des productions agricoles. La faiblesse principale de ce partenariat est sans doute l'appui organisationnel plus réduit au fonctionnement de la structure même de SYDIP et le peu de moyens consacrés au développement d'un système de collecte d'informations pour mesurer les résultats concrets et leur impact sur les bénéficiaires finaux (mesurer l'impact de l'action d'un syndicat qui compte quelques 16 000 membres nécessite la mise en place d'un outil spécifique pour la collecte des données).

Les cinq termes suivants résument le mieux pour SYDIP, le partenariat qu'il vit avec VE : FACILITATION – CONCERTATION – RENFORCEMENT – GENRE – REALISME.

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

CJ 3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord est basée sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

Les critères utilisés pour la sélection des partenaires sont en partie dépendants de la région d'intervention de VE. L'organisation affirme choisir ses partenaires sur base des critères suivants¹⁷ :

- la réalité et la légitimité des organisations paysannes (ces organisations peuvent cependant être en phase de transition) ;
- leur caractère démocratique ;
- leur fonctionnement participatif ;
- un niveau de qualité minimal dans leur fonctionnement ;
- une vision et des valeurs en concordance avec celles de Vredeseilanden.

Bien que Vredeseilanden ait auparavant misé sur des partenariats dans la durée, l'ONGN semble aujourd'hui davantage privilégier les partenariats de plus court-terme et stimule les approches plus orientées dans un cadre multi-acteurs. En effet, l'ONGN cherche à favoriser d'abord un appui direct aux organisations paysannes (OP) plutôt qu'aux regroupements d'organisations et incite ceux-ci à rechercher des sources alternatives de financement (comme l'autofinancement et/ou la diversification des bailleurs). Cependant, cette réorientation, si elle inquiète le partenaire, n'affecte pas encore directement SYDIP que VE considère toujours comme une OP. Le partenariat entre SYDIP et VE apparaît donc comme une relation de plus longue date, qui a démarré par l'intermédiaire du COTEDER (Conseil Technique pour le Développement Rural), une organisation d'appui technique aux groupements paysans dont SYDIP a

¹⁷ Éléments fournis par Vredeseilanden lors d'une enquête internet durant le premier semestre 2009.

été une émanation. Le COTEDER bénéficiait dans le passé d'un appui de Coopibo.¹⁸ Cette relation a facilité la mise en contact de SYDIP avec VE : la concordance des lignes d'interventions et des objectifs et missions des deux organisations a favorisé le démarrage de ce partenariat. Il apparaît ici nettement que le partenariat entre VE et SYDIP est de nature essentiellement instrumentale, même si certains éléments normatifs sont présents (notamment avec la codification des principes coutumiers fonciers réalisée par SYDIP avec l'aide de VE et l'élaboration d'un code agricole qui réserve une place importante à l'agriculture familiale).

La sélection des partenaires par VE est basée sur une bonne analyse du contexte (politique) de la société civile et de la place des partenaires dans cette société civile. Cette connaissance du contexte s'est appuyée sur la relation entre COTEDER et COOPIBO qui étaient déjà présents sur le terrain depuis quelques années et qui connaissaient bien la complexité des conflits fonciers dans la région de Butembo.

La durée du partenariat est actuellement dépendante de la durée du PIA financé par le FBS (2005-2010), comme elle l'a été précédemment des deux plans d'action successifs. La durée du partenariat est donc directement déterminée par la durée du financement et n'est pas argumentée outre mesure. Au sein du staff rencontré, personne chez SYDIP n'a la moindre idée de ce qu'il adviendra après la fin de l'année 2009, quand le financement du FBS s'arrêtera. Ceci n'empêche pas le staff de VECO de tabler sur un prolongement des relations avec le SYDIP : « *De façon formelle, c'est la durée du contrat lié au projet qui est déterminante et après rien n'est défini. Mais de façon informelle on gardera le contact* ».

Une analyse et une identification des besoins ont été réalisées par le partenaire en collaboration avec différentes ONG dans le cadre du plan d'intensification agricole (PIA). Ces besoins sont intégrés dans le plan stratégique élaboré par le partenaire, plan qu'il soumet aux différents bailleurs. Ainsi, sur base de cette analyse, les besoins ont été présentés à VE dans le cadre du plan stratégique, au cours de la phase d'identification et de sélection. L'ONG belge et ses partenaires du PIA ont ainsi déjà pu accorder une attention particulière aux possibilités de renforcement des capacités. Le programme (notamment celui du PIA) et son budget prévoyaient déjà plusieurs espaces de formation et d'échanges. Ainsi par exemple, dans le rapport narratif de la deuxième année pour le FBS, des échanges avec les pays limitrophes sont mentionnés. Par ailleurs chaque année, une réunion se tient entre VE et ses partenaires afin d'échanger sur les attentes et stratégies de chacun : cette réunion permet de débattre sur l'évolution des stratégies et de procéder à des adaptations dans l'appui accordé, notamment en matière de renforcement des capacités.

CJ 3.2 L'ONG du Nord contribue-t-elle de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud ?

Il n'existe pas un programme d'activités de renforcement des capacités structuré comme tel. Mais il existe cependant une gamme variée et diversifiée d'activités ponctuelles qui couvrent différents aspects de ce RC : dans le domaine judiciaire, dans l'amélioration des techniques de production appliquées pour les agriculteurs, éleveurs et pêcheurs, etc. Globalement, l'appui comprend un grand volume de formations, d'échanges d'expérience, de visites auprès de partenaires homologues de VE, etc. Ceci permet un renforcement diversifié des membres et des permanents du syndicat paysan. L'ONG du Nord laisse un espace important à la liberté d'action du partenaire (son intervention étant de ce fait relativement « hands-off »), et la stratégie de RC est nettement implicite. Les principales « routes » utilisées sont le recours aux différents

¹⁸ Coopibo et Vredeseilanden ont fusionné au 1^{er} janvier 1998 pour former Vredeseilanden-Coopibo (VECO alors ou VE aujourd'hui).

réseaux, coalitions et partenaires de VE que le SYDIP peut trouver au Nord-Kivu, dans les pays frontaliers ou au niveau mondial (comme sa présence au sein du réseau WIMA, de la LOFEPACO, de la FOPAC ou du CRONGD au niveau national ; au sein de l'EAFF au niveau de l'Afrique de l'Est et au sein du FIPA au niveau international).

Les interventions de renforcement des capacités appuyées par VE sont développées en lien et en complémentarité avec les interventions des programmes des autres donateurs. Les formations dispensées par VE sont notamment reliées avec celles d'Agro Action Allemande/Welthungerhilfe (AAA), d'Agrisud (ONG française ayant notamment un financement de l'UE) et d'Agriterra (ONG néerlandaise), qui sont également partenaires de SYDIP. Agriterra intervient d'ailleurs en partie comme organisme de cofinancement dans le cadre du PIA. Il n'y a cependant pas de duplication des appuis, dans la mesure où ceux-ci répondent à un plan stratégique unique présenté par le partenaire à tous les bailleurs qui se concertent et s'accordent entre eux sur les parties du plan qui seront prises en charge par chacun.

Il faut souligner que les interventions de l'ONG du Nord sont appréciées par le partenaire du Sud pour la qualité des contributions des intervenants, ainsi que pour la diversité des possibilités d'apprentissage surtout grâce aux voyages et ateliers d'échange au Congo ou à l'étranger (principalement dans les pays limitrophes d'Afrique de l'Est, comme le Rwanda ou l'Ouganda). VE peut apporter les compétences qu'il possède en interne mais il permet surtout à ses partenaires de faire appel à l'extérieur si cela s'avère nécessaire et s'il ne dispose pas lui-même de ces compétences en interne. Le partenaire local apprécie particulièrement le lien constant apporté dans les formations entre la théorie et la pratique, ce qui facilite l'application effective sur le terrain de nouvelles techniques apprises par les organisations paysannes.

CJ 3.3 L'ONG du Nord dispose-t-elle des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités ?

Le budget consacré au renforcement des capacités fait partie du budget global du programme et n'est pas mentionné comme tel dans le programme 2005-2009 financé par le FBS, ni dans les plans d'actions précédents. Il s'agit donc ici d'un renforcement implicite des capacités, l'essentiel des activités de RC étant réalisé par les institutions locales de formation (comme le CEFADES, WIMA ou l'INPP).

Le bureau VECO en RDC, qui a ouvert en 2006, a permis d'assurer un suivi rapproché des partenaires, de stimuler la réalisation des objectifs des programmes financés et de jouer également un rôle de coordination avec le réseau régional WIMA, même si cette création d'un bureau de représentation de l'ONG belge a sans doute déforcé le réseau WIMA dont fait également partie le SYDIP (le réseau WIMA étant auparavant considéré comme le coordinateur du projet sur place). VECO utilise l'expertise locale (notamment via WIMA) pour assurer des formations et envoie ses partenaires suivre des formations spécialisées à l'étranger (notamment au Rwanda ou en Ouganda, mais également en Belgique). VE apporte un appui en formation au lobbying, ce qui renforce le partenaire dans sa capacité d'agir, d'intervenir comme acteur de la société civile dans la problématique de la sécurité alimentaire, de la gestion des conflits fonciers, de la législation agraire, etc. SYDIP est en effet largement reconnu au niveau local, notamment par les autorités judiciaires pour son expertise en matière de gestion des conflits fonciers, mais aussi au niveau national où il est associé à la réflexion autour de l'élaboration du code agricole (SYDIP militant pour la prise en compte de l'agriculture familiale au sein de celui-ci).

L'ONGN essaie d'associer d'autres donateurs ou acteurs dans ce travail d'appui au RC du partenaire. C'était en réalité le cœur même de la stratégie passée de VE en matière

de RC : appuyer les OP au travers d'organisations intermédiaires d'appui ou méso-organisations. C'est ainsi qu'une partie des activités d'appui au RC de SYDIP (le suivi-évaluation, notamment) était réalisée par WIMA, l'autre partenaire de VE à Butembo. Ce recours à la structure intermédiaire WIMA a progressivement diminué après 2007, comme on pourra le voir dans la partie suivante du rapport qui évaluera la relation de partenariat entre VE et WIMA.

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

CJ 4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Les références à l'objectif et à la valeur ajoutée du partenariat sont présentes au niveau du contrat de partenariat et des contrats de financement annuels. Le rôle des processus de renforcement des capacités n'est pas explicite mais est vu au travers des moyens alloués à SYDIP pour réaliser les activités contenues dans le programme.

VECO, par son équipe locale à Butembo, pratique un système de communication efficace. Il ne s'arrête pas au rapport que lui fait par exemple WIMA à propos des activités de SYDIP, mais VECO organise également ses propres analyses de suivi pour avoir une meilleure compréhension des difficultés et/ou problèmes rencontrés sur le terrain. La présence de la représentation de VE en RDC permet un suivi plus immédiat et des adaptations plus rapides du programme en fonction de l'évolution, si nécessaire. La convention de partenariat conclue entre VECO et SYDIP en relation avec le projet prévoit une réunion formelle tous les semestres, mais de manière informelle une réunion mensuelle est organisée entre SYDIP et VECO, complétée par des visites de terrain espacées de personnes provenant du siège belge de VE. En effet, la communication entre VE et SYDIP, s'effectue essentiellement via VECO.

CJ 4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

Il existe une répartition claire des missions entre les partenaires pour ce qui concerne le renforcement de capacités des partenaires du Sud. VECO tient d'ailleurs compte de la présence d'autres partenaires au sein du PIA, vers lesquels il n'hésite pas à orienter des tâches liées au RC (plus particulièrement WIMA).

Les demandes en matière de RC sont directement exprimées par SYDIP en fonction de ses besoins ; VECO y répond en fonction de ses capacités. Cette réponse peut être partielle ou adaptée en fonction des discussions que VECO aura avec le partenaire, mais son intervention se situera toujours en réponse à des besoins exprimés par celui-ci. Cette situation se justifie notamment par le fait que SYDIP est organisé en fédérations, ce qui lui permet de mieux apprécier ses faiblesses en matière de RC, étant plus proche de la base et de ses 16 000 membres.

Le système de double suivi (d'abord par le réseau WIMA et ensuite par VECO) fournit suffisamment d'informations pour accompagner et adapter les résultats de l'appui au renforcement des capacités. Ce système permet à VECO de répondre rapidement aux attentes et aux besoins de SYDIP en matière de renforcement des capacités.

CJ 4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Les expériences relatives à l'appui au renforcement des capacités ne sont pas documentées systématiquement, mais les pratiques et activités actuelles de renforcement des capacités sont le fruit des leçons tirées d'expériences passées, notamment au niveau des expériences d'autres partenaires de VECO dans la région. Elles semblent d'ailleurs largement partagées et font l'objet de discussions et d'échanges entre l'ONG du nord et ses partenaires.

L'ONG belge encourage les échanges Sud-Sud et l'apprentissage en ce qui concerne le renforcement des capacités. Les exemples sont d'ailleurs légion. Les membres de SYDIP ont multiplié les formations et les échanges en l'Afrique de l'Est et de l'Ouest, ils accueillent des collègues d'Afrique de l'Est, des échanges ont lieu avec d'autres partenaires de VE au Sud-Kivu et même dans certains pays d'Amérique latine comme l'Argentine ou le Brésil. Ces différentes missions s'expliquent notamment par le fait que SYDIP est très actif au sein de différentes organisations, notamment au niveau international où le syndicat est représenté dans les instances de l'EAFB (Afrique de l'Est) et de la FIPA (niveau mondial). Des membres de SYDIP sont également invités à des formations en Belgique sur des thématiques spécifiques aux projets réalisés, VE favorisant systématiquement les échanges entre ses partenaires.

QE 5 Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

CJ 5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

Les objectifs concernant l'appui au renforcement des capacités de l'ONG du Nord paraissent globalement atteints, compte tenu du dynamisme et de la visibilité de l'organisation partenaire. VE a d'ailleurs évolué au cours de ce partenariat, insistant beaucoup plus aujourd'hui sur les résultats alors qu'auparavant l'accent était mis essentiellement sur les activités.

Il existe de nombreux exemples de changements au niveau de SYDIP en ce qui concerne certaines dimensions/facettes de sa capacité comme organisation. L'intervention de l'organisation face aux conflits fonciers est reconnue par les autorités publiques (tribunal de paix) et sollicitée. Les techniques de productions améliorées sont diffusées et pratiquées par les paysans membres de l'organisation. Des stratégies pour améliorer la relation entre les paysans et les distributeurs de produits vivriers permettent de faciliter la distribution et de garantir un meilleur prix de revient. Grâce au projet PIA, les organisations membres de SYDIP peuvent plus souvent être des fournisseurs de produits alimentaires pour le PAM, une concrétisation de la volonté des ONG et organisations internationales en général de recourir à la production locale ou régionale pour assurer l'aide alimentaire. Les membres du SYDIP sont donc de plus en plus conscients de leur capacité à intervenir et à transformer leur milieu (notamment au travers de propositions de textes et de suggestions d'amendements au code agricole). Au début du partenariat, VECO assurait souvent lui-même la responsabilité du plaidoyer au nom de SYDIP, celle-ci étant maintenant assurée principalement par le partenaire local. Enfin, SYDIP prend une plus grande assurance et une plus grande participation dans des organisations internationales, tant au niveau régional qu'au niveau mondial.

Dans les différentes activités de RC organisées par VECO pour SYDIP, on voit qu'il s'agit essentiellement de renforcement des ressources humaines (par l'intermédiaire de formations) et de renforcement institutionnel (entre autres par l'appui au réseau de

fédérations), l'aspect organisationnel ayant été moins soutenu par VE dans un premier temps. Ce dernier aspect est néanmoins partiellement pris en charge par d'autres bailleurs.

CJ 5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Ces derniers temps toutefois, un accent plus spécifique a été mis par VECO sur le développement organisationnel du SYDIP, notamment via des stratégies de réponse à des appels d'offres pour des marchés de service. Mais cela ne constitue pas encore une véritable stratégie d'anticipation par rapport à une éventuelle prise en main organisationnelle par SYDIP de toutes les activités. Les activités de renforcement des capacités concernent davantage le présent, sans tenir compte suffisamment des évolutions futures qui seraient souhaitables pour l'organisation partenaire.

Dans le budget global du programme, il existe des lignes budgétaires réservées aux activités de renforcement des capacités. D'autres donateurs assurent des formations, mais en synergie avec VECO au niveau local.

Il n'existe pas d'exemple tendant à démontrer que les processus de modification sont supportés par la direction et le personnel du Sud. Toutefois, des concertations ont lieu en cas de changements, pour amener VE à financer les activités non budgétisées.

SYDIP dépend encore largement du financement de l'ONG belge. Des efforts sont cependant consentis par VECO pour permettre à SYDIP de devenir plus autonome dans un avenir proche. C'est le but de toutes les mises en contact par l'intermédiaire de VECO (notamment avec AAA, le PAM, Agriterria, etc.).

A l'heure actuelle, il n'existe aucune stratégie planifiée de sortie. L'orientation économique actuelle adoptée par SYDIP semble cependant aller dans cette direction. L'objectif est que les productions des membres de SYDIP soient plus performantes qualitativement, mieux rémunérées, et mieux intégrées dans les différentes filières de production au niveau de la province du Nord-Kivu. Un renforcement des OP et de leurs membres est la meilleure garantie d'un renforcement du syndicat et d'une plus grande autonomisation de son fonctionnement.

QE 6 Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

CJ 6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Les modifications qualitatives et quantitatives dans le fonctionnement de SYDIP sont considérées comme une amélioration par rapport au passé. La réduction sensible des conflits fonciers en est un indicateur manifeste. VECO ayant contribué à la formation de para-juristes au sein de SYDIP, les paysans sont mieux à même de régler eux-mêmes une partie des conflits fonciers qui les concernent, notamment grâce au fait qu'ils connaissent maintenant leurs droits et arrivent à régler certains conflits à l'amiable sans recourir systématiquement au tribunal de paix local (on évite ainsi les pertes de temps et d'argent). Cette capacité renforcée permet aussi au monde paysan d'avoir une plus grande capacité de négocier et de discuter avec les autorités publiques. SYDIP a aussi pu rendre sa fierté et sa dignité au paysan : le fait d'être paysan ne « gêne » plus comme c'était le cas auparavant (il n'y a plus honte à être un paysan, il s'agit désormais d'un métier estimé). Le syndicat œuvre aussi actuellement

à la rédaction d'un code agricole au niveau national, en prônant une place centrale pour l'agriculture paysanne et familiale au sein de la RDC.

Les indications d'un rapport entre les capacités améliorées et les modifications de l'output au sein de l'organisation sont multiples :

- l'amélioration des connaissances en matière foncière a permis une diminution des conflits fonciers entre paysans ;
- il y a eu une sensibilisation réussie des chefs terriens quant aux conflits fonciers, résultant dans la création d'une codification des pratiques foncières coutumières qui étaient jusqu'alors restées dans la tradition orale. On dispose donc actuellement d'une référence commune dans le traitement de ces conflits, par la mise à disposition de principes coutumiers écrits pour chacune des différentes chefferies présentes dans la juridiction de Béni-Lubero ;
- l'introduction de semences et de géniteurs améliorés par l'intermédiaire de VECO (notamment à travers les visites de terrain effectuées en Ouganda) a permis de mieux adapter les cultures aux conditions du terrain et de créer des races améliorées de bétail qui fournissent par exemple une chair plus abondante. Ceci améliore les revenus et la position des paysans dans ses relations avec le circuit de distribution ;
- les paysans ont été formés à différentes innovations technologiques : construction des étables, de poulaillers et utilisation du bétail attelé. Ceci leur permet de tirer mieux profit de leurs terres (notamment par l'utilisation de fumier dans leurs champs et par une mortalité moins importante au niveau du bétail/des volailles) ;
- les pêcheurs de Kyavinyonge sont mieux à même de gérer la production piscicole et les ressources halieutiques, notamment par l'obligation d'utiliser des filets à grande maille pour permettre une meilleure reproduction des poissons et une meilleure protection des alevins. Ces différentes mesures, appropriées par les pêcheurs eux-mêmes, ont permis un meilleur renouvellement des stocks de poissons et une meilleure qualité de ceux-ci à la vente..

CJ 6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Il existe des effets positifs également sur les conditions de vie des bénéficiaires, notamment grâce à la disponibilité de crédits rotatifs et crédits souches (pour le bétail), et de semences améliorée qui permettent d'accroître le niveau de la production paysanne. Le paysan est maintenant considéré comme faisant partie intégrante de la société.

Les bénéficiaires sont mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs ou de faire valoir leurs droits notamment par les actions suivantes :

- les paysans producteurs se défendent mieux devant les puissants chefs de terre, car ils connaissent leurs droits relatifs aux questions foncières ;
- les femmes se prennent réellement en charge au même titre ou même plus que les hommes grâce à l'attention particulière que SYDIP consacre au genre et à l'égalité entre hommes et femmes. Ceci a également eu comme conséquence que les femmes s'impliquent de plus en plus au niveau du syndicat et qu'il existe désormais une plus grande collaboration entre hommes et femmes au sein des foyers pour gérer et contrôler les activités planifiées en commun ;

- les pêcheurs de Kyavinyonge gèrent leurs ressources halieutiques dans le lac Édouard d'une manière plus efficace et plus respectueuse de l'environnement. Un comité de suivi et un comité de contrôle sont fonctionnels pour faire respecter les normes légales. Les instruments illégaux de pêche sont confisqués et détruits.

Chapitre 6 Appréciation du partenaire 4 – WIMA (Butembo)

Introduction générale

WIMA (mot swahili qui signifie « debout » ou qui est un raccourci pour la traduction de « hommes engagés pour le développement et la paix ») est un réseau qui a été créé en 1996 pour regrouper différentes associations actives dans le développement autour de la ville de Butembo. Le réseau a officiellement tenu son assemblée constituante en 1998 et a compté jusqu'à près de 50 membres. Grâce entre autres au soutien de Vredeseilanden/Coopibo (VECO), WIMA a rapidement acquis une grande crédibilité en tant que structure d'appui aux ONG locales, notamment par la réalisation de plans communautaires dans différents villages. Le partenariat entre VECO et WIMA s'est structuré à partir de 2001 autour d'un projet de renforcement de la sécurité alimentaire dans la région, dans le cadre du Fonds Belge de Survie (FBS). L'option retenue alors par VECO était de renforcer la structure d'appui WIMA afin qu'elle puisse soutenir ses organisations paysannes membres dans la réalisation de ses actions (suivi-évaluation, encadrement, suivi administratif) sans pour autant assurer la présence d'assistance technique dans leurs bureaux. A partir de 2007, ce partenariat s'est fortement réduit suite à la réorientation stratégique de l'ONG belge (qui a décidé d'un appui direct aux organisations paysannes) et aux difficultés internes de WIMA (notamment dues aux tensions et aux variations importantes des ressources humaines au sein de l'organisation).

Partenariat	Vredeseilanden	Réseau WIMA	
<i>Région et pays</i>	Nord-Kivu, DRC	<i>Contexte</i>	Rural
<i>Type de partenaire</i>	Organisation prestataire de service, réseau	<i>Employés</i>	6
<i>Secteur</i>	Agriculture et élevage, autorités et société civile		
<i>Groupe cible</i>	Groupes agricoles et organisations de base		
<i>Autres donateurs</i>	FAO, AAA, VSF Belgique		
<i>Durée</i>	15 ans	<i>Financement/année</i>	€40000
<i>Part RC dans le budget</i>	76-100%	<i>Part dans le budget du partenaire</i>	80%
<i>Objectifs RC</i>	Explicite, renforcement du réseau avec comme but d'offrir des services de qualité aux groupes locaux (bien gérés avec des employés professionnels)		

<i>Formes de soutien</i>	Route 1 : formation de personnel et de formateurs par l'AT de Vredeseilanden, activités de conseil et de suivi des activités des membres. Route 2 : Formation par des fournisseurs de service locaux
<i>Activités</i>	Formation de facilitation des processus de développement participatifs, formation méthodologiques, tutelle à travers l'exécution commune d'activités.

Données financières de WIMA (en USD)

Période des programmes	Programme 1998-2002			Programme 2002-2007					Programme 2008-2010
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Budget total du partenaire	40 547	151 638	273 982	-	61 328	116 931	126 042	159 294	35 421
Budget financé par l'ONG belge	29 446	139 017	259 762	-	37 216	59 000	33 816	75 706	2 400
Pourcentage financé par l'ONG belge	72,6%	91,7%	94,8%	-	60,7%	50,5%	26,8%	47,5%	6,8%

N.B. Le financement extérieur n'a réellement commencé qu'en 2000, les données de l'année 2003 ne sont pas disponibles.

Le partenariat établi par VE avec ce réseau visait au départ à le renforcer comme une méso-organisation et à en faire une organisation d'appui capable de coordonner l'action de ses membres au sein d'un programme de sécurité alimentaire de grande dimension (le PIA), financé par le FBS. La révision et la réorientation de ce programme, les changements de personnel et les tensions entre membres au sein de ce réseau, l'évolution de la relation de partenariat entre VE et le réseau ont profondément modifié le rôle et la responsabilité de WIMA dans l'accompagnement et l'encadrement de ses organisations membres. Par ailleurs, une réorientation de stratégie au sein de VE vers un appui plus direct aux organisations paysannes de base a réduit l'importance de passer par un appui aux organisations intermédiaires. D'un rôle de coordination et de suivi qui a donné une visibilité importante au réseau, WIMA est passé graduellement à un rôle de « bureau d'études ad hoc » auquel il est demandé de sous-traiter une partie limitée des activités de suivi et évaluation des réalisations de certains de ses membres dans le cadre du programme PIA.

Les cinq termes suivants résument le mieux pour WIMA, le partenariat qu'il vit avec l'ONG du nord VE : COLLABORATION – AUTONOMIE – RESPECT MUTUEL – OBJECTIF – ENGAGEMENT.

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

CJ 3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord est basée sur un processus professionnel d'identification et de sélection des partenaires

Il n'a pas pu être établi avec précision si au moment de la négociation de ce partenariat, une explication a été donnée par l'ONG belge sur les critères que celle-ci applique lors de la sélection de ses partenaires, la mémoire institutionnelle de WIMA étant incomplète à ce sujet. Toutefois au début du démarrage du plan d'action (2003-2007), le partenaire local perçoit clairement de la part de l'ONG belge une volonté de soutenir des organisations intermédiaires et de travailler avec des plates-formes ; c'est cette volonté qui semble bien avoir guidé le choix de l'ONG belge qui venait à cette époque de connaître une transformation interne de sa structure et de son fonctionnement (fusion Coopibo – Vreideseilanden en 1998). Il apparaît ici clairement que le partenariat entre VE et WIMA est essentiellement instrumental, l'accent étant mis faiblement seulement sur l'aspect normatif. Cette stratégie de soutien aux structures intermédiaires semble toujours présente au moment de formuler un nouvel appui dans le cadre de ce partenariat : WIMA est invitée par l'ONG belge à participer à l'identification et la formulation d'un Programme Régional pour la Sécurité Alimentaire (PRSA) du FBS qui devait concerner plusieurs dizaines d'ONG et pour lesquelles le partenaire local devait assumer un rôle de coordination, d'appui et de plateforme. Cette première mouture du programme n'a pas été retenue par le FBS et a nécessité une reformulation en profondeur du projet, tenant compte de l'évolution de la situation locale et de la nécessité de redimensionner le programme proposé. Cette reformulation a abouti à la présentation du Programme d'Intensification Agricole (PIA) dans lequel le rôle de WIMA était reformulé. Le Document du projet rappelle que « *les analyses de développement reconnaissent l'importance des organisations locales intermédiaires ou méso-organisations, dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration de la bonne gestion. Les méso-organisations sont des facteurs critiques dans le processus de développement, elles jouent un rôle essentiel en tant que maillon intermédiaire dans les expériences et les rapports entre le micro niveau et le macro niveau..... Jusqu'à présent, WIMA intervenait principalement comme courtier de projet. Etant donné qu'un réseau a un rayonnement plus large que des ONG isolées, l'organisation des activités en réseau présente un avantage incontestable* ». Dans le PIA, le rôle de WIMA ne se centre donc plus uniquement sur la fonction de « courtier du projet », mais touche également à l'harmonisation entre ONG locales et internationales, à la représentation auprès de pouvoirs publics, à l'évaluation et au suivi des projets, à la formation en méthodologie, à l'organisation d'échanges, à la mise en place de code de conduite, à la mise en place d'un centre de connaissances, à la documentation de pratiques d'excellence, etc. A partir de 2007, l'ONG belge indique son intention de modifier sa relation partenariale avec WIMA suite à un changement de stratégie interne : l'ONG belge s'oriente dorénavant de manière généralisée dans tous ses programmes vers un appui plus direct aux organisations de base, estimant qu'une telle approche permet de gagner en efficacité. Par ailleurs, le bailleur (FBS) exige plus de garanties pour éviter tout double financement entre le projet financé par VE et un autre financement accordé par lui à VSF-Belgique pour soutenir d'autres activités de WIMA. Dès lors, à partir du moment où VSF entame la mise en œuvre de son projet FBS, VE va choisir de limiter son financement direct de WIMA au sein du programme PIA, optant pour une logique de financement à la prestation pour différentes interventions (essentiellement de suivi-évaluation et de méthode accélérée de recherche participative - MARP) que WIMA assumera pour le compte des ONG bénéficiaires du programme et à la demande de celles-ci. D'un appui structurel basé

sur un partenariat de moyen terme (durée du projet), la relation a donc glissé vers un appui contractuel à la tâche.

La sélection du partenaire a été basée sur une analyse du contexte qui a mis en évidence la valeur ajoutée d'une plateforme et de son rôle particulier dans la lutte contre la pauvreté. Le choix de ne plus appuyer de manière aussi intense ce partenaire, dans un second temps, se base sur une autre analyse qui tend à démontrer que l'appui direct à des organisations de base est plus efficace (selon VE).

La durée globale du partenariat ne semble pas faire l'objet d'un protocole qui couvre la totalité de la période ; une convention annuelle est signée sur base des plans opérationnels présentés par le partenaire local durant l'exécution du plan d'action (2003-2007) : la durée du partenariat est donc comprise comme étant la durée du financement. Le courrier annonçant la fin du financement du plan d'action apparaît dès lors comme étant aussi la détermination de la fin du partenariat. Dans le cadre du financement du FBS (PIA), la durée du partenariat est encore plus aléatoire : pour WIMA il n'y a plus à proprement parler de partenariat, mais bien une contractualisation à la tâche, et ceci en fonction des demandes provenant des ONG partenaires de VECO.

Au cours de la phase d'identification, une attention particulière a été accordée aux possibilités de renforcement des capacités : échanges d'informations, différents passages du coopérant, passage du personnel de VE Bruxelles pour travailler ensemble la formulation et reformulation du projet du FBS, etc. Le renforcement des capacités se fait également au travers d'échanges d'expériences et de capacités avec les autres partenaires de VECO présents sur place.

CJ 3.2 L'ONG du Nord contribue-t-elle de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud

Durant l'exécution du plan d'action, l'appui de l'ONG belge va viser au renforcement de différentes fonctions clés au sein de WIMA et au renforcement plus général de l'ensemble du personnel par des formations transversales : formation plus globale du Secrétaire exécutif en Belgique, formation du responsable administratif en matière de finance, formations plus thématiques pour différents membres du personnel (MARP, gestion du cycle de projets, cartographie des incidences ou gestion axée sur les résultats, bonne gouvernance, genre, etc.). Par ailleurs, l'appui de l'ONG belge a également permis à la plateforme de se redéfinir deux axes prioritaires pour son action, à savoir : la bonne gouvernance et la sécurité alimentaire. Comme on le voit, l'approche de VE par rapport à WIMA est relativement « hands-on », dictant bien souvent ce que WIMA peut faire ou ne pas faire. Le recours de WIMA à différents réseaux est faible, mais la mise en relation avec les différents partenaires de VECO dans la région est importante. Le RC est nettement implicite, surtout au cours des deux dernières années où il est considéré comme ponctuel par le partenaire. Les formations sont en effet plus espacées, l'appui financier est plus aléatoire et l'implication de WIMA dans le PIA est plus ponctuelle.

Les interventions de RC sont essentiellement le fait de VE durant les premières années du partenariat (+ de 90% des moyens de fonctionnement de WIMA au début des années 2000) pour se réduire très significativement à partir de 2006 et atteindre 7% en 2008. Une première baisse de l'appui est constatée entre le premier plan d'action (1998-2002) où le financement belge représente généralement près de 90% du budget total de l'organisation et le second plan d'action (2003-2007) où il représente environ 50% des moyens du partenaire local. A partir de 2008 et le financement via le seul projet PIA du FBS, l'apport de l'ONG belge devient marginal dans le budget total du partenaire. Cette dernière baisse correspond aussi au changement de stratégie de

Vredeseilanden par rapport à son public cible. Ces appuis ont néanmoins été complétés par des contributions limitées de SNV (notamment au niveau de la concentration des axes prioritaires). Une répartition des appuis à WIMA était aussi convenue entre VECO et VSF mais elle semble peu claire pour le partenaire local et induit une réduction importante de ses moyens d'intervention.

Les interventions d'appui en RC de l'ONG du Nord sont considérées comme pertinentes et de qualité lorsqu'elles ont été développées, mais la stratégie globale de réorientation des appuis vers les organisations de base n'a pas toujours été comprise ni acceptée par le partenaire local qui se retrouve quelque peu dépourvu face à une situation dont il ne comprend pas toujours les tenants et les aboutissants.

CJ 3.3 L'ONG du Nord dispose-t-elle des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités

Le budget prévu pour le RC paraît largement insuffisant à partir de 2006 : WIMA est chargée d'appuyer les ONG intervenant dans le programme du FBS. Cet appui demandé à WIMA est financé au cas par cas en fonction des services rendus mais ne permet pas de renforcer ou de maintenir les capacités du partenaire local. Ceci implique qu'il existe une fuite importante des cerveaux, la majorité des membres du staff de WIMA travaillant pour le réseau depuis moins d'un an environ.

Peu de formations ont été directement dispensées par VECO lui-même, il est donc difficile d'apprécier si le personnel de l'ONG du Nord a les connaissances suffisantes en matière de RC. Il est cependant avéré que l'ONG fait appel à des formateurs externes spécialisés très performants provenant de la région (Rwanda, Ouganda, etc.) et d'organismes spécialisés dans les questions générées par le partenaire local (FAO, Université, SNV, etc.).

L'ONG belge ne collabore pas formellement avec d'autres donateurs dans le RC du partenaire local mais établit ponctuellement des répartitions d'appui : avec SNV, et VSF essentiellement.

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

CJ 4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Les conventions liées aux projets ne font pas référence explicitement à la valeur ajoutée du partenariat et au rôle des processus de RC. Par contre ces conventions définissent un rôle de WIMA en matière de RC à l'adresse de ses membres (celui de « coach méthodologique ») et reconnaît implicitement que, pour pouvoir assumer ce rôle, WIMA pourra tirer bénéfice du partenariat avec VE. C'est au fil de l'exécution du projet ou du programme que les besoins concrets en matière de RC sont identifiés et c'est sur base de cette identification que des demandes d'appui en RC sont exprimées. Par exemple, si les ONG membres de WIMA constatent qu'elles ont des difficultés à répondre à des appels d'offre, elles demandent alors à WIMA une formation en formulation de projets. Si WIMA dispose d'animateurs compétents en la matière, il répond directement à la demande, sinon il adresse une demande de formation de formateurs à ce sujet auprès de VECO.

Le système de concertation et de communication entre WIMA et VE était satisfaisant pour les parties au début du partenariat. Depuis 2005-2006 il s'est profondément

dégradé et fait l'objet actuellement de tensions et d'incompréhensions. Cette dégradation est la résultante de différents facteurs, dont :

- la rivalité entre des personnes ;
- les modifications du rôle et de la fonction reconnus à WIMA dans le cadre du projet FBS (de suivi administratif, financier et méthodologique du projet, WIMA a gardé une fonction de suivi évaluation) ;
- la confusion de rôle entre WIMA et VECO de par leur très étroit positionnement : occupation des mêmes locaux durant un temps, exécution de responsabilités en commun, etc. ;
- de la réduction des moyens budgétaires accordés à WIMA et la contractualisation à la tâche des interventions de WIMA dans le projet ;
- l'engagement comme responsable de VECO d'un ancien secrétaire exécutif de WIMA.

Ces différents facteurs ont induit ce que nous avons perçu comme une relation de concurrence plutôt que de coopération entre WIMA et VECO. Le représentant de VECO sur place, assistant technique local qui était anciennement secrétaire exécutif de WIMA, se retrouve dans une position délicate qui ne facilite pas toujours des relations harmonieuses avec le partenaire.

CJ 4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

La répartition des tâches a évolué au cours du temps. Ayant opté au départ pour un appui axé principalement sur la plateforme et n'ayant pas de représentation sur place, VE a confié dans les faits un large éventail de tâches et de responsabilités à WIMA quant au pilotage et à l'encadrement du plan d'action et du projet du FBS (suivi administratif, financier, méthodologique, etc.). En changeant de stratégie pour un appui plus direct aux organisations paysannes, en ouvrant à nouveau une représentation de VECO en RDC et en recrutant le Secrétaire exécutif de WIMA comme représentant de VECO, celle-ci a retiré une partie importante des tâches et responsabilités qu'elle avait confiées à WIMA, estimant la plateforme trop large, trop disparate et traversée par trop de tensions. Cette évolution a désorganisé de manière importante le partenaire (notamment avec le départ de membres du personnel, un déséquilibre financier, une perte de légitimité, etc.).

Ces décisions concernant la réorientation des appuis en RC sont perçues par le partenaire comme prises de manière unilatérale par l'ONG belge. Le réseau WIMA estime être uniquement informé mais peu impliqué dans la décision. Il se sent nettement déforcé par cette méthode d'agir de VE.

Selon le partenaire local, la modification dans l'appui en RC n'est pas la conséquence d'une évaluation ou un suivi/évaluation négatif de la part de l'ONG belge. Cette baisse d'appui est surtout perçue comme la conséquence d'un changement unilatéral de stratégie de la part de VE. Par ailleurs, toujours selon le partenaire local, deux autres éléments vont avoir un impact sur cette évolution à la baisse de l'appui financier :

- en interne, les tensions interpersonnelles vont handicaper la relation de partenariat ;

- en externe, l'apparition d'un apport d'une seconde ONG belge (VSF Belgique) au côté de VE va inciter cette dernière à accélérer la diminution de son appui afin de réduire tout risque de double financement via les deux projets du FBS.

Les exigences administratives du partenaire du Nord ne font pas l'objet de remarques ou critiques particulières de la part de WIMA. Elles apparaissent bien définies et appliquées selon des modalités acceptées par les deux parties. Alors que WIMA assumait, jusqu'en 2006, le suivi/évaluation rapproché des partenaires congolais intervenant dans le programme PIA de façon structurelle, il ne semble pas exister, de système de suivi/évaluation systématique mis en place par VECO pour encadrer ce travail réalisé par WIMA.

CJ 4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Les expériences relatives à l'appui au RC sont effectivement documentées : VE tire les leçons des expériences qu'elle développe ou appuie dans d'autres régions (notamment au Rwanda et en Ouganda) et des expériences développées par d'autres partenaires avec lesquels elle travaille (FAO, SNV, VSF, etc.). Par ailleurs, les membres de l'organisation partenaire ont l'occasion d'échanger leurs expériences avec d'autres partenaires de VE, avec l'organisation d'ateliers au Rwanda, en Ouganda ou parfois en Belgique.

L'ONG belge encourage certainement les échanges Sud-Sud, notamment en ayant recours à des formateurs locaux issus d'autres projets soutenus par VE ou d'autres ONG internationales et en favorisant la participation du partenaire congolais et de ses membres à des réunions ou ateliers régionaux.

QE 5 Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

CJ 5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

Les objectifs de l'appui au RC ne sont pas spécialement atteints dans le cadre du partenariat entre VE et WIMA. Si l'objectif était au départ le renforcement d'une plateforme en tant qu'outil pertinent de renforcement des organisations membres de cette plateforme, un tel renforcement peut-être constaté dans une première période du partenariat entre 2000 et 2005. Depuis 2006 le partenariat entre VE et WIMA a plutôt eu un effet inverse sur le renforcement de capacité de la plateforme, et l'on doit constater une certaine déstructuration et un affaiblissement de WIMA comme réseau. Celui-ci souffre d'une infrastructure parfois considérée comme insuffisante au niveau de son équipement, ne disposant par exemple pas de connexion Internet. Vu les nombreux départs de personnel, le réseau ne dispose plus de suffisamment de ressources humaines qualifiées et ayant une expérience professionnelle suffisamment longue dans le domaine, la plupart des membres du personnel travaillant depuis moins de deux ans au sein du réseau et bénéficiant ces dernières années de relativement peu de formations (7 formations en 2007, 5 en 2008 et pas du tout en 2009). Dans ce contexte, les bénéficiaires du réseau, qui en sont généralement les membres, se demandent parfois comment le réseau WIMA qui apparaît aujourd'hui comme plus faible qu'eux peut encore les renforcer effectivement. VECO a cependant insisté pour renforcer la collection d'ouvrages de WIMA, afin d'augmenter son savoir dans des domaines spécifiques liés à ses différentes missions. Il n'existe pas réellement de consistance entre l'ambition de WIMA, sa vision, sa stratégie et ses activités. Le manque de financement ne permet pas à WIMA de réaliser toutes les activités que l'on

serait en droit d'attendre du réseau, ceci se reflétant malheureusement au niveau des résultats effectifs de ses activités.

Malgré cet affaiblissement récent, la plateforme dispose grâce à ce partenariat de près d'une dizaine d'années, d'une plus grande capacité à faire l'analyse institutionnelle de ses organisations membres, d'évaluer des actions de développement, d'identifier et de formuler des projets, grâce à du personnel mieux formé (même si une partie importante de celui-ci a quitté l'organisation)..

Par ailleurs, l'ONG belge a malgré tout contribué au RC du partenaire dans la mesure où WIMA est devenue et reste une plateforme reconnue par ses organisations membres, par des organisations locales non membres et par des institutions et organisations internationales avec lesquelles elle collabore (OCHA, FAO, PNUD, etc.). Le RC de WIMA est constitué essentiellement de renforcement des ressources humaines, avec un accent nettement moins prononcé (voire inexistant) au niveau du renforcement organisationnel et institutionnel. Il semble que des formations données par l'intermédiaire de VECO aient été efficaces dans le passé, même si le staff actuel de WIMA n'a bénéficié que de peu de formations.

CJ 5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

L'appui en RC de la part de l'ONG belge n'a pas spécifiquement anticipé un processus de changement institutionnel : la plateforme existait avant l'établissement du partenariat, mais celui-ci a poussé les membres de cette plateforme à se focaliser sur la formulation d'un grand projet commun à soumettre au FBS. Ce choix stratégique a sans doute accompagné un processus interne de changement qui était déjà en cours mais lui a donné une dimension d'une autre nature. Ceci n'a pas été sans conséquence sur la viabilité de l'organisation, compte tenu des exigences et de la dimension de l'enjeu : énergie dépensée dans l'élaboration du projet, souci d'associer un maximum d'organisations membres, échec de financement de la première version du projet, durée excessivement longue avant la concrétisation du projet, etc.

Après la réduction de l'intervention de VE, une convention a, selon le partenaire local, été conclue entre VECO et VSF qui prévoyait une reprise par le projet du FBS de VSF d'une partie de l'appui à WIMA qui n'était plus pris en charge par VECO. Ce transfert ne s'est pas réalisé pleinement dans les faits et le budget actuel de WIMA est réduit de deux tiers par rapport au début du partenariat. Nous n'avons malheureusement pas pu consulter cette convention, la coordinatrice de VE pour l'Afrique centrale en Belgique n'ayant pas pu nous fournir le document et ne semblant pas en avoir connaissance. Elle nous affirme cependant que si un tel accord tripartite avait été signé entre VSF, VECO et WIMA, il devait probablement s'agir d'un accord purement opérationnel. VE encourage d'ailleurs ses bureaux régionaux à signer de tels accords, par exemple un *memorandum of understanding*, qui permettent de clarifier les rôles de chacun lorsqu'il y a plusieurs ONGN qui travaillent avec un même partenaire et qui évitent ainsi un chevauchement entre les différentes interventions.

Les changements d'orientation dans le partenariat et dans la nature de l'appui en RC n'ont pas été acceptés par la direction et le personnel du partenaire local. Le fait que VECO ait insisté pour diminuer le nombre de domaines d'interventions (afin de se concentrer sur deux d'entre eux : la bonne gouvernance et la sécurité alimentaire) n'a pas toujours été évident pour WIMA, surtout dans la recherche d'autres partenaires potentiels actifs dans ces deux domaines spécifiques. Ceci lui permet donc difficilement de diversifier ses sources de revenus pour assurer un fonctionnement efficace du réseau.

La dépendance du partenaire du Sud à l'égard de la coopération avec l'ONG belge a évolué dans le temps. D'une situation de forte dépendance de cette coopération au début du partenariat, WIMA a bénéficié d'appuis financiers variés en 2006-2007 et dispose aujourd'hui d'un budget très réduit faiblement alimenté par la coopération avec l'ONG belge (qui correspond au cinquième environ des années antérieures et ne couvre que difficilement les frais de fonctionnement de base de la structure).

Une réelle stratégie de sortie du partenariat n'est pas planifiée formellement. Il y a eu cependant des discussions régulières entre l'ONG belge et le partenaire au sujet de l'après-projet. Mais les solutions concrètes issues de ces discussions sont restées très ponctuelles. C'est notamment le cas pour la suggestion de louer le véhicule du projet, d'offrir des services comme l'usage de la photocopieuse ou d'un lecteur DVD ou encore d'offrir un appui à ses membres en terme de rédaction de projet (avec en contrepartie l'obtention du suivi des projets qui seraient financés). Ces pistes d'autofinancement ne sont que des opportunités ponctuelles qui peuvent apporter à l'organisation partenaire quelques moyens financiers supplémentaires mais qui ne lui permettent pas de couvrir durablement ses frais de fonctionnement.

QE 6 Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

CJ 6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Les modifications qualitatives et quantitatives au niveau des outputs du partenaire du Sud ne peuvent être considérées comme des améliorations par rapport au passé, vu l'affaiblissement de l'équipe de personnel du WIMA et la réduction du nombre de prestations à destination des membres de la plateforme. Pourtant une volonté de maintien de cette plateforme et une volonté de continuer à y avoir recours est exprimée par les organisations membres.

Il n'y a pas clairement d'indications d'un rapport entre les capacités améliorées de l'organisation et des modifications au niveau de ses outputs. On assiste plutôt à un certain maintien de capacité de l'organisation partenaire malgré les difficultés rencontrées et les changements de stratégie subis : ce maintien de capacité est illustratif de la capacité des organisations membres de WIMA et de leur volonté soutenue de continuer à agir ensemble au sein de cette plateforme.

CJ 6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Indirectement, des effets positifs de l'output de l'organisation partenaire peuvent être identifiés chez les bénéficiaires. Le fait que les organisations membres de WIMA se sentent notamment plus fortes, ont plus de capacités à introduire des projets et à gérer des projets de manière indépendante est une preuve que le réseau WIMA continue à jouer son rôle, même s'il est nettement plus réduit depuis 2007.

Il y a peu d'indications directes visant à prouver que les bénéficiaires sont mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs ou de faire valoir leur droit grâce à l'appui de WIMA, l'organisation étant trop affaiblie pour le moment.

Chapitre 7 Appréciation du partenaire 5 – BDD (Butembo)

Introduction générale

Le Bureau Diocésain du Développement (BDD) est chargé de la coordination de l'ensemble des activités sociales et des programmes de développement pour le diocèse de Béni-Butembo. Il est associé au Vlaams Internationaal Centrum (VIC) depuis 2004 pour un projet de développement rural intégré intitulé MUSAKALA (« Aurore ») financé dans le cadre du Fonds Belge de Survie. Ce projet vise au déplacement de populations habitant les zones surpeuplées et donc sujettes à de fréquents conflits fonciers en hautes altitudes (plus de 2 000m), vers des zones de basses terres (moins de 1 200m) moins sujettes à conflit et disposant de davantage de terres cultivables. Ces déplacements de population impliquent de nécessaires adaptations des types et techniques de culture et des modes de vie (par exemple, face à certaines maladies nouvelles pour elles comme la malaria). A la recherche de nouveaux espaces qui pourraient permettre aux familles de mieux vivre, certains flux migratoires ont par ailleurs été spontanés (généralement appelés les « auto-glissés »). Le projet répond aux besoins communautaires de ces populations déplacées et organise la construction d'infrastructures dans ces nouvelles zones de peuplement, afin de favoriser une migration plus ordonnée dans les basses terres. Pour ce faire, le BDD de Butembo-Béni se donne comme objectifs de tracer de nouvelles routes dans le territoire de basse altitude et de créer des infrastructures socio-économiques de base (comme des sources d'eau potable, des écoles et des centres de santé) en travaillant avec différents organismes liés au diocèse : le Bureau Diocésain des Œuvres Médicales (BDOM), CARITAS, les Ecoles Conventionnées Catholiques (ECCATH), le Centre de Formation et d'Animation pour un Développement solidaire (CEFADES), etc. Opérationnel depuis 2006, le partenariat est principalement focalisé sur les aspects techniques visant à la réalisation du projet du FBS.

Partenariat	VIC		BDD Butembo	
<i>Région et pays</i>	Beni, Lubero, Butembo, RD Congo		Contexte	Rural
<i>Type de partenaire</i>	Bureau diocésain de développement	de	Employés	18
<i>Secteur</i>	Développement rural intégré			
<i>Groupe-cible</i>	Famille des hautes terres touchées par les conflits fonciers			
<i>Autres donateurs</i>	Aucun			
<i>Durée</i>	Depuis 2006		Financement/an	Entre 550.000€ et 955.000€ (FBS)
<i>Part de RC dans le budget</i>	0-25%		Part dans le budget du partenaire	100%

<i>Objectifs du RC</i>	Peu. Le renforcement des capacités (RC) est très faible et concerne principalement les bénéficiaires finaux (formation sur l'agriculture dans les basses terres, etc.). Le RC de l'organisation en est à ses premiers balbutiements, en réflexion depuis la dernière évaluation menée.
<i>Formes d'appui</i>	ONG belge (beaucoup), organisation dans le Sud (beaucoup), partenaires de réseau (beaucoup), partenaire organise son propre processus (beaucoup)
<i>Activités</i>	Construction de routes, d'écoles et de centres de santé, formations sur les techniques agricoles et la vie dans les basses terres

Données financières du BDD (en EUR)

Période des programmes	Projet FBS 2006-2010				
	2006	2007	2008	2009	2010
Année					
Budget total du partenaire	955 787		808 279	562 430	616 450
Budget financé par l'ONG belge	955 787		808 279	562 430	616 450
Pourcentage financé par l'ONG belge	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%

Le projet « Musakala » du BDD vise à réduire les conflits fonciers, nombreux dans les zones surpeuplées situées en haute altitude par le « glissement » d'une partie de la population de cette région surpeuplée vers des zones moins densément peuplées situées en basse altitude. Pour stimuler et favoriser ce déplacement de populations, le projet aménage les zones à peupler par la construction d'environ 150 kilomètres de routes et de 16 ponts, ainsi que par l'installation d'équipements communautaires dans les villages (8 centres de santé ou dispensaires et 2 écoles, aménagement de sources d'eau, etc.) et le soutien à l'amélioration et l'adaptation des productions agricoles des paysans déplacés. Le soutien de VIC est principalement financier et administratif et le partenariat avec le BDD est très étroitement focalisé sur la réalisation du projet. Celui-ci n'est pas explicitement centré sur le renforcement des capacités même si des activités de formations sont organisées par le projet, principalement à destination des bénéficiaires du projet. Le BDD développe ce projet en collaboration avec différentes organisations sociales dépendant généralement, tout comme lui, du diocèse. Ces organisations (BDOM, CARITAS, CEFADES, ECCATH, etc.) agissent en sous-traitance du BDD sur des volets spécifiques du projet, comme pour l'intégration des centres de santé construits dans le circuit sanitaire général ou pour l'intégration des écoles construites dans le réseau scolaire. Le projet ne prévoit pas formellement de renforcement des capacités du BDD ou des organisations avec lesquelles il collabore. Le projet a fait l'objet de profondes adaptations et réorientations depuis son démarrage, en partie à cause d'une sous-estimation initiale de l'ampleur des coûts de réalisations.

Les cinq termes suivants résument le mieux pour BDD, le partenariat qu'il vit avec l'ONG du nord VIC : VOLONTE DE TRAVAILLER ENSEMBLE - OBJECTIF COMMUN - CONFIANCE - DIALOGUE - SUBSIDIARITE ET COMPLEMENTARITE

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

CJ 3.1 La politique de partenaire des ONG du Nord

VIC présente une politique de sélection de ses partenaires qui est structurée (critères, vision, etc.), mais qui semble surtout s'appliquer au choix de ses partenaires pour les plans d'actions et programmes. Cette politique de sélection ne semble pas avoir été appliquée dans le cadre de ce projet subsidié par le FBS. Le staff local, pour sa part, n'a pas de vision claire des critères qui ont été utilisés, car il n'a pas été impliqué au moment du démarrage du projet. Les premières relations ont en effet été tissées entre des représentants ou des sympathisants de VIC avec des représentants des autorités du diocèse, et pas spécifiquement avec le BDD. On constate ici que le partenariat entre VIC et le BDD est nettement instrumental, le normatif n'ayant jusqu'à ce jour pas sa place.

D'après le partenaire, une analyse du contexte a été réalisée dans le cadre de la rédaction d'une thèse ayant inspiré le projet « Musakala ». Il apparaît cependant que ni l'équipe d'évaluation, ni le staff du partenaire n'ont réussi à se procurer une copie de cette thèse. Cette première analyse a ensuite été complétée par la réalisation d'une mission d'évaluation préliminaire qui visait à établir la faisabilité du projet et à identifier les partenaires potentiels qui pourraient être impliqués dans la réalisation du projet. Lors de la soumission du document de projet au FBS en mars 2004, un partenaire local (CEFADES) avait été choisi, mais vu l'ampleur des réalisations et le contexte d'instabilité dans la région de Butembo, la stratégie du projet a été adaptée durant la phase de démarrage du projet. Dans le contexte de guerre et d'instabilité du Nord Kivu à l'époque du démarrage du projet, l'Eglise était l'une des rares structures stables et pérennes qui gardait la confiance de l'ensemble de la population. Tenant compte de cette situation, le choix du BDD s'est finalement « imposé » suite à une mission de VIC en 2004. Un document de projet modifié en ce sens a été remis au FBS à la fin de l'année 2004. Il apparaît, après coup, que l'analyse du contexte n'a pas été suffisamment approfondie pour maîtriser tous les objectifs du projet (une analyse socio-économique de la région est seulement en œuvre au moment d'écrire ces lignes). C'est seulement après plus de 4 ans que différents aspects liés au contexte régional sont pris en considération (notamment la prise en compte des intérêts des populations pygmées qui habitaient les terres acquises par le projet, dans un partenariat futur avec le Programme de Réhabilitation et de Protection des Pygmées - PREPPYG-).

La durée du partenariat est intimement liée à la durée du financement (en l'occurrence, 5 ans). Une tripartite entre VIC, le BDD et le FBS a eu lieu en février 2006 (après l'année 0 du projet) et le partenaire nous indique qu'un avenant à la convention a été signé entre les 3 parties en présence. En fait, il n'y a pas eu de signature formelle d'avenant mais l'adoption par toutes les parties des conclusions du rapport de cette tripartite. Ces conclusions arrêtées après l'année zéro n'ont visiblement pas eu d'impact sur la durée du partenariat, mais plutôt sur une reformulation (notamment) du cadre logique et des objectifs du projet.

Selon VIC, la phase d'identification et de sélection du partenaire n'a pas inclus à priori de « capacity assessments » et il n'y a pas eu de discussions explicites sur le renforcement des capacités au moment du démarrage du projet. Il semble que les questions relatives au renforcement des capacités n'aient été abordées qu'en fonction des besoins exprimés par le partenaire (approche « problem-solving ») et que ce RC

se concrétise principalement par un processus d'essais/erreurs au fur et à mesure des réalisations effectuées par le projet.

CJ 3.2 L'ONG du Nord contribue-t-elle de manière significative aux processus de renforcement de capacités au niveau des partenaires du Sud ?

Il n'existe pas de stratégie définie en ce qui concerne le renforcement des capacités. Les activités menées le sont en fonction de l'identification des problèmes (approche « problem-solving) rencontrés pendant la réalisation du projet. Dans ce contexte, les activités de RC, quand elles existent, s'adressent surtout aux bénéficiaires du projet (formation pour l'amélioration ou l'adaptation de techniques de productions agricoles, par exemple). Par contre, il n'y a pas de processus formalisé de RC à l'adresse de l'ONG partenaire BDD elle-même ou à l'adresse de son staff chargé de réaliser le projet. Dans le cadre de ce projet, il n'y a pas d'interventions d'autres bailleurs et il n'existe pas de politique systématique d'échanges externes avec d'autres organisations. L'évaluation mi-parcours (avec le rapport provisoire de janvier 2009) a mis en exergue cette lacune et a formulé certaines recommandations pour un meilleur renforcement des capacités. VIC commence à y donner suite : elle a notamment soumis au BDD d'une liste de propositions de formations dans laquelle le staff doit faire son choix. Il apparaît clairement que l'ONG du Nord donne entière liberté au BDD pour ce qui concerne l'exécution du projet (« hands-off »). Les activités de RC du partenaire étant seulement à l'étude à l'heure actuelle (le RC touchant uniquement les bénéficiaires jusqu'à présent), il n'existe que quelques tentatives très ponctuelles de BDD de recourir aux capacités de réseaux dont il est membre, en dehors des structures du diocèse : BDD est membre du réseau WIMA et commence seulement à collaborer avec SYDIP (dans le cadre des conflits fonciers) et le PREPPYG qui en sont également membres. Ces contacts se limitent cependant à quelques recherches et échanges d'informations. A ce stade, on ne peut pas constater de véritables relations ou coordinations plus privilégiées, du fait que certaines de ces organisations sont soutenues par des ONG belges différentes.

Il n'existe pas d'autres donateurs dans le cadre de ce projet qui interviennent dans le renforcement des capacités.

Les interventions de l'ONG du Nord sont considérées comme un soutien précieux par le BDD. L'appui de VIC a évolué dans le temps, prenant en compte les difficultés rencontrées, les lacunes du projet tel que conçu au départ, la capacité à s'adapter et à se réorienter, etc. Le BDD estime que le feedback et la réactivité de VIC se sont accélérés et sont devenus plus pertinents au fil du temps : il existe notamment une réactivité plus importante aux rapports d'activités soumis, une systématisation des visites de terrain de la part de l'ONG du Nord avec discussion et un apport plus important de recommandations par rapport aux activités réalisées.

CJ 3.3 L'ONG du Nord dispose-t-elle des moyens et des capacités nécessaires pour soutenir des processus de renforcement de capacités ?

Jusqu'à l'évaluation mi-parcours, le renforcement des capacités était surtout axé sur un appui en équipement (voiture, camions-bennes, bulldozer, ...) et sur l'appui financier au projet. Cette conception très large de la notion de RC, qui englobe les aspects matériels et financiers, est plus souvent mise en avant dans les situations de sortie de crise, d'Etat fragile où les partenaires mettent en avant la nécessité de disposer aussi de capacités matérielles minimales pour pouvoir renforcer leurs capacités institutionnelles ou organisationnelles. En ce qui concerne les formations, elles sont pour l'instant presque exclusivement à destination des populations migrantes. La seule mention de renforcement des capacités prévue pour le staff du projet est dans une section intitulée « frais de coordination : monitoring, renforcement des

capacités, networking » : il s'agit là surtout d'un appui visant à améliorer la capacité à gérer administrativement et financièrement le projet (élaboration des rapports, gestion financière, etc.). Une volonté de changement, vers plus de RC de l'équipe du BDD, existe au sein de VIC, montrant ainsi une prise en compte favorable des recommandations émises lors de l'évaluation mi-parcours de 2009.

Le personnel de VIC n'est pas spécifiquement formé en matière de RC et est même en demande, comme indiqué dans une interview que nous avons eu avec le responsable des programmes pour la région des Grands Lacs en juillet dernier.

Il n'existe pas d'exemples dans lesquels L'ONG du Nord collabore avec d'autres donateurs/acteurs dans les interventions pour l'appui au renforcement de capacités, si cela s'avère pertinent.

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

CJ 4.1 Bonne gestion de la relation partenariale

Le contrat signé entre VIC et BDD est de type administratif. L'objectif du partenariat qui y est mentionné est de « promouvoir dans la région toute activité ayant comme objectif de contribuer à la sécurité alimentaire et à toute initiative qui améliore les conditions de vie de la population concernée ». La convention de partenariat se réfère au projet décrit « dans un document annexe succinct relevant les objectifs, activités et les résultats à obtenir et dans un cadre logique donnant les références de base du projet (...) signé par les deux parties ». Ce document annexe n'a pas pu être transmis à l'équipe d'évaluation et ne semble pas exister. La vision du partenariat telle que précisée dans le contrat est celle d'une coresponsabilité des deux partenaires ainsi que d'un apport de VIC qui « est au service du BDD » ; cette dernière formulation illustre plutôt une relation de délégation de responsabilité dans la réalisation du projet au BDD. Il n'est cependant rien prévu ni spécifié au niveau du RC.

Les échanges entre VIC et BDD se font au travers d'une communication par email et téléphone, ainsi qu'une visite annuelle (depuis 2006) de l'un de ses représentants sur le terrain. Ces échanges sont concentrés surtout sur les aspects techniques et administratifs du projet à réaliser. Lors des entretiens en Belgique, VIC présentait le suivi actuel comme étant un « système d'assistance technique ad interim », mais nous n'avons rien pu observer de tel sur le terrain. Les seules missions annuelles réalisées jusqu'ici sont été relativement courtes (une semaine) et visent à faire le point sur l'état d'avancement du projet. Le staff du BDD a émis le souhait d'une présence plus affirmée et plus longue sur le terrain (par exemple pour une durée d'un mois) pour bénéficier d'un réel appui technique de la part de VIC.

CJ 4.2 Bonne gestion de l'appui au renforcement de capacités dans le cadre de la relation partenariale

Il n'existe pas de répartition claire des missions entre les partenaires en ce qui concerne le RC des partenaires du Sud. Par contre, le volet investissement (avec l'achat du matériel en Belgique et l'envoi vers la RDC) semble principalement du ressort du VIC tandis que le BDD s'occupe davantage des autres volets (comme l'administration, les services de base et la gestion journalière du projet).

Les décisions concernant l'appui au renforcement des capacités sont prises en concertation, en essayant de concilier le besoin et/ou les problèmes avec une

proposition de solution. Depuis l'évaluation mi-parcours de 2009, nous avons pu constater les prémices d'un dialogue critique entre les partenaires à propos de la place du RC dans la relation partenariale. C'est cette évaluation et le dialogue qui en a résulté qui a d'ailleurs amené VIC à proposer une liste de formations à son partenaire afin de renforcer ses capacités.

Les systèmes de suivi/évaluation de l'ONG belge et de ses partenaires ne fournissent pas suffisamment d'informations pour suivre et adapter les résultats de l'appui au renforcement de capacités. Le projet semble fonctionner par « essai-erreur » et a connu des réajustements importants depuis le début de celui-ci. Ces réajustements ne sont pas la conséquence d'un système de suivi rapproché de la part de VIC mais résultent plutôt de demandes extérieures de contrôle (par exemple de la tripartite ou de l'évaluation mi-parcours) ou de contraintes budgétaires inhérentes au projet (la réduction de 12 à 6 mètres de la largeur de la route entre Vuyinga et Mambembe¹⁹ en est une conséquence évidente).

CJ 4.3 Les deux partenaires consacrent de l'attention à « l'apprentissage dans et au travers de l'organisation »

Dans un entretien avec VIC dans le courant du mois de mai 2009, l'ONGN exprime clairement le fait que son fonctionnement ne s'axe pas assez sur la gestion des connaissances au sein de l'organisation (par manque de temps) mais qu'il est plus orienté vers une volonté de changement. Au sein du BDD, il n'existe d'ailleurs pas de système formalisé d'auto-feedback.

Dans la présentation de sa manière de fonctionner, VIC insiste sur les échanges Sud-Sud mais il semble que cela s'applique davantage aux projets du « plan d'action » qu'aux projets soutenus par le FBS. Ces projets FBS étant une activité plutôt isolée de l'ONGN, elle ne dispose dès lors pas de beaucoup d'expériences similaires sur lesquelles baser des échanges. En pratique, il n'existe pas d'exemple d'un échange Sud-Sud pour le projet BDD, à l'exception d'une consultation ponctuelle de VECO sur la politique salariale des employés et collaborateurs de leur projet afin d'harmoniser les barèmes. Suite à l'évaluation mi-parcours, des recommandations quant à l'élargissement nécessaire vers d'autres partenaires pour profiter de leurs expériences ont été formulées, notamment par une collaboration avec SYDIP sur le problème des conflits fonciers et avec PREPPYG pour la prise en compte de la population pygmée dans la région de destination des glissés. Il faut toutefois noter que cette recommandation d'élargissement (en tous cas à l'égard de SYDIP) avait déjà été faite lors de la tripartite en 2006 et qu'elle n'avait pas eu d'effet. Ceci a incité l'évaluation à mi-parcours à répéter cette recommandation trois ans plus tard.

QE 5 Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?

CJ 5.1 Il y a des indications de renforcement de capacités des partenaires

Les objectifs de RC tels que formulés dans le projet initial sont atteints (notamment à travers l'autonomisation du partenaire, au niveau de la gestion du projet et du travail en partenariat). On peut néanmoins estimer que les objectifs choisis en termes de renforcement des capacités n'étaient pas très ambitieux dès le départ, le projet se

¹⁹ Route sur laquelle s'est recentré le projet à l'Ouest de Butembo. La Route part de Vuyinga en direction du Nord-Est, afin de rejoindre Mambembe dans un futur proche. La construction de la route initiée depuis Vuyinga vers le Sud (Lutungulu) a été arrêtée en raison des contraintes budgétaires.

focalisant prioritairement sur la réalisation d'activités destinées aux bénéficiaires. L'organisation réalise le projet en s'associant avec des partenaires, souvent proches du diocèse, et qui disposent de compétences nécessaires pour le projet (BDOM, BECOME, CEFADES, ECCATH, etc.). Le BDD a d'ailleurs pu accroître le nombre d'employés qui se consacrent au projet, passant de 12 membres (la plupart à temps partiel) en 2005 à 18 à l'heure actuelle. Cependant, nous pouvons constater que le leadership actuel au sein du BDD est relativement faible, le coordonnateur actuel étant en fonction depuis peu et n'étant pas encore habitué à ce type de projet. L'infrastructure de l'organisation est considérée comme suffisante depuis que le bâtiment actuel qui abrite le BDD est fonctionnel (sa construction ayant commencé en 2005). L'organisation est également perçue comme politiquement et socialement légitime, grâce à l'expérience du BDD dans la construction de route (notamment pour la route Kyondo-Kyavinyonge, en direction du lac Édouard, sous Monseigneur Katiliko). Les stratégies (notamment de RC) ne sont pas assez discutées entre partenaires impliqués dans le projet, la collaboration se limitant pour l'essentiel à une répartition des tâches entre eux.

Il y a quelques exemples de changements au sein du partenaire du Sud en ce qui concerne une ou plusieurs dimensions/facettes de la capacité d'une organisation. Ainsi par exemple, le BDD apprécie sa liberté d'action et son indépendance dans la gestion du projet et du budget. Il a pu bénéficier d'un soutien de VIC pour un meilleur rapportage des activités. Le partenariat avec VIC a été l'occasion pour le BDD de réaliser un premier projet d'une taille considérable (par l'ouverture de routes sur des dizaines de kilomètres, par l'équipement de villages entiers, etc.). Désormais, le BDD jouit donc d'une certaine influence dans le milieu et commence à être reconnu au niveau national pour la réalisation de projets de grande envergure (avec notamment la visite du président Kabila et du ministre des travaux publics sur place et l'obtention d'une bourse de spécialisation en ponts en Chine pour un ingénieur du projet²⁰).

L'ONG belge a peu contribué au renforcement des capacités du partenaire et pourrait aller beaucoup plus loin en systématisant davantage le recours à des formations pour les gestionnaires du projet. Un renforcement des ressources humaines est seulement à l'étude actuellement, mais il n'a jamais été question d'un renforcement organisationnel du BDD, les structures de celui-ci étant solides et organisées en fonction de ses responsabilités multiples dans le développement du diocèse, et non en fonction du projet à réaliser.

CJ 5.2 Les résultats du renforcement des capacités au niveau du partenaire du Sud sont durables

Les processus du renforcement des capacités n'anticipent pas réellement les processus endogènes du changement organisationnel au niveau du partenaire du Sud. L'approche de VIC dans le cadre de ce projet est plutôt du type « problem-solving », en réaction aux problèmes et/ou besoins exprimés par le BDD. Le projet n'a pas permis de clarification dans la gestion des ressources humaines entre le BDD et le projet. A cet égard, il n'y a pas de détachement de personnel vers le projet, le personnel du BDD intervenant donc indistinctement dans le cadre du projet et dans l'organisation générale du diocèse à laquelle il est affecté, ce qui maintient une certaine confusion des rôles.

Le partenaire n'a pas prévu de budget spécifique pour le renforcement de capacités et d'autres donateurs n'investissent pas dans les processus de renforcement de

²⁰ Il est à noter cependant que cette personne n'a pas été remplacée pendant la durée de sa formation.

capacités. Il y a néanmoins une volonté de changement suite à l'évaluation mi-parcours de 2009.

On peut affirmer que les processus de modification sont supportés par la direction et le personnel du BDD. C'est d'ailleurs le partenaire congolais lui-même qui pose les problèmes à régler, et cela traduit une volonté de sa part de les résoudre.

Le partenaire du Sud dépend exclusivement de la coopération avec VIC sur ce projet. Aucun partenaire potentiel n'a été identifié ou approché pour compléter l'apport qui est donné par VIC.

A ce jour, il n'y a pas eu de discussions entre le BDD et VIC sur une stratégie formelle de sortie. Il y a néanmoins eu des discussions entre partenaires locaux pour que les glisseurs puissent à terme se prendre en charge d'une manière autonome. C'est notamment pour cette raison que les centres de santé sont intégrés dans le système local de gestion sanitaire (étant dès lors reconnus), que des démarches ont été réalisées pour faire entrer les écoles dans le système de financement du diocèse de Béni-Butembo (à travers le réseau subventionné catholique) et que des sensibilisations sont menées sur la problématique d'un système de péage pour les routes qui ont été construites grâce au projet (afin de servir de base à l'autofinancement de l'entretien des routes par les cantonniers locaux). Donc, il n'existe pas de véritable stratégie de sortie planifiée, mais quelques pistes sont cependant mises en avant pour autonomiser les bénéficiaires.

QE 6 Dans quelle mesure l'organisation partenaire est-elle mieux en mesure de réaliser ses objectifs de développement (niveau output et outcome)?

CJ 6.1 Les modifications concernant les outputs du partenaire du Sud en ce qui concerne les processus de renforcement de capacités

Le BDD estime que les modifications qualitatives et quantitatives qui ont pu résulter du partenariat avec VIC sont une amélioration par rapport au passé. Le fait que le BDD n'ait jamais travaillé dans un projet de si grande ampleur auparavant lui donne désormais une certaine notoriété tant au niveau national qu'international. Il a beaucoup appris de ses essais/erreurs, mais ne le doit pas à un appui systématique de renforcement des capacités apporté par VIC, qui n'a pas été développé comme tel jusqu'à maintenant.

Il n'y a pas d'indications d'un rapport entre les capacités améliorées par l'intermédiaire de VIC et les modifications au niveau de l'output de l'organisation, hormis peut-être que le BDD peut maintenant faire face à des projets plus importants que par le passé. Par ailleurs, l'appui financier de VIC a permis de renforcer la notoriété du BDD : l'ouverture des routes effectuée de manière artisanale s'est nettement professionnalisée (grâce aux équipements acquis par le projet), la migration de populations des hautes terres vers les basses terres (qui se faisait de manière spontanée et désordonnée) est maintenant mieux canalisée et encadrée grâce au BDD, etc.

CJ 6.2 Le soutien aux processus de renforcement de capacités a eu une influence sur l'outcome de l'organisation partenaire - modifications au niveau des bénéficiaires finaux

Certaines indications nous permettent d'estimer qu'il y a eu des effets positifs dus à l'action de l'organisation partenaire sur les conditions de vie des bénéficiaires. Il s'agit notamment :

- d'une présence beaucoup moins importante de conflits fonciers pour les glissés qui se sont installés dans les terres des basses altitudes ;
- de la possibilité pour les glisseurs d'acquérir des surfaces cultivables beaucoup plus importantes en basse altitude que dans leur milieu d'origine et de disposer ainsi une capacité réelle à assurer une sécurité alimentaire de leur famille ;
- de formations et conseils (transmis par l'intermédiaire du CEFADES et des personnes déjà présentes sur place à leur arrivée dans les basses terres), qui ont permis aux bénéficiaires de cultiver des variétés de plantes qu'ils ne connaissaient pas et qui leur permettent d'obtenir des rendements de cultures plus élevés que dans leur milieu d'origine ;
- de certains villageois qui sont engagés comme main-d'œuvre par les entreprises qui construisent les infrastructures de base, ce qui leur permet d'acquérir un revenu supplémentaire ;
- de la vie en bonne entente entre les personnes glissées et les chefs traditionnels des basses terres, pour qui ces nouveaux arrivants sont une source de revenus.

Il existe peu d'indications qui nous font croire que les bénéficiaires (individus ou organisations) sont mieux en mesure d'atteindre leurs objectifs ou de faire valoir leurs droits. Les bénéficiaires du projet Musakala vont seulement commencer à profiter des acquis du SYDIP dans la gestion des conflits fonciers et le BDD commence seulement à obtenir des formations afin de mieux se structurer et de faire valoir ses droits par rapport à l'autorité locale. Une réelle application des réorientations adoptées en 2009 pourrait être de nature à améliorer les capacités de BDD à mieux répondre aux besoins finaux des bénéficiaires.

Chapitre 8 Conclusions

1. Au niveau du partenariat

- Le partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires dans l'Est du Congo tend vers une relation qui est de plus en plus équilibrée (prise en compte plus importante des interpellations, avis et demandes du partenaire du sud) et qui s'articule sur des échanges plus nombreux et une communication plus intense entre partenaires (la relation plus structurée entre la DPS Goma et le CEMUBAC, la diversification des stratégies de SYDIP, la réactivité plus importante du staff de VIC en réponse aux questionnements du BDD).
- Le partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires congolais a traversé de façon durable les périodes d'instabilité politique et d'insécurité pourtant très nombreuses et très violentes dans cette région.
- Le partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires tient de plus en plus compte d'une dimension régionale (échanges d'expérience de PEHA, SYDIP et WIMA dans le cadre de réseaux avec des ONG rwandaises et ougandaises ; travail de PROTOS et de VE avec des AT régionaux, ...).
- Le partenariat reste très étroitement dépendant du financement du Nord et des décisions et réorientations arrêtées au Nord.
- Le partenariat reste fortement contraint, lié aux exigences administratives et financières, ce qui morcelle parfois le RC (appui à deux zones de santé abandonné ou bourses arrêtées dans le projet de CEMUBAC, difficulté de transférer de VE à VSF la prise en charge de l'appui à WIMA).
- Le partenariat entre les ONG belges et leurs partenaires dans l'Est de la RDC suscite encore trop rarement l'émergence de partenariats nouveaux, stratégiquement construits. Des exemples existent (partenariats nouveaux issus des partenariats avec les ONG belges) mais ceux-ci sont souvent des solutions de court terme ou des solutions d'urgence à des ruptures de financement et le passage se fait rarement dans la continuité. A cet égard, la relation entre la DPS et le financement de l'UE pose question aux travailleurs de la ZS Kirotshe et suscite leur méfiance dans la mesure où il n'a pas été clairement identifié comme une continuité du partenariat appuyé par la coopération belge mais plus comme un concurrent. De même, un apport financier de VSF à WIMA devait « remplacer » le soutien de VE mais ne le couvre que très partiellement dans les faits. Enfin, la coopération entre SYDIP et AGRITERRA n'a que très peu d'interaction organisée avec l'appui de VE.

2. Au niveau du renforcement des capacités

- Le RC est une composante constante du partenariat mais sa présence explicite est très variable (cela va d'un RC informel à une démarche très formalisée).

- Les instruments de RC sont clairement définis et d'une pratique familière pour la première forme de RC (appui aux ressources humaines). Ils sont plus diffus, moins bien définis et de pratique moins usuelle dans le cadre des appuis au renforcement institutionnel ou organisationnel.
- Le RC dans un Etat fragile (en particulier en RDC), s'articule aussi sur des appuis matériels, salariaux et d'infrastructures (notamment dans le projet du CEMUBAC à Goma et du BDD à Butembo).
- Le pourquoi, la finalité globale du RC est parfois perçue implicitement par le partenaire mais elle est rarement exprimée de manière explicite : le renforcement des compétences et des connaissances individuelles du personnel de l'organisation partenaire induit un renforcement de la compétence technique de cette organisation partenaire. Cette meilleure compétence technique peut renforcer institutionnellement l'organisation partenaire, dans la mesure où celle-ci peut mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. En démontrant une capacité accrue à atteindre ses résultats et ses objectifs, l'organisation partenaire renforce sa capacité à agir sur le milieu d'intervention, l'environnement et la société en général.

3. Leçons apprises

- Pertinence et importance du soutien des ONGN à une meilleure capacité d'innovation des partenaires (PEHA, DPS/ZS de Kirotshe, SYDIP) ; cela donne du sens supplémentaire au RC.
- Importance du renforcement des réseaux (PEHA, WIMA) ; le projet est là en soi une dimension du RC.
- Impact des changements d'orientation et de stratégie des ONGN/Bailleurs (WIMA, durée de la formulation, ...) ; cela déstabilise souvent les partenaires qui ne comprennent pas toujours le bien-fondé ou qui ne veulent pas accepter certaines de ces prises de décisions.
- Importance de la dimension régionale dans une situation de post conflit.
- Importance de « donner un objectif au RC », de trouver un équilibre entre les différentes formes de RC (aspects humains, organisationnels, institutionnels) ; cela permet d'éviter un concept RC fourre-tout, de limiter la fuite des cerveaux, etc.
- Importance spécifique du RC dans un contexte d'urgence et dans un contexte où le partenaire a un rôle particulier à jouer dans la réhabilitation de l'Etat (PEHA et DPS/ZSK).

4. Défis pour les ONGN

- Donner une dimension plus formelle au RC dans le partenariat.
- Réfléchir et établir de manière plus formelle les résultats à atteindre en matière de RC.
- Diversifier les instruments d'appui au RC, notamment pour le renforcement organisationnel et institutionnel.
- Systématiser la collecte des apprentissages et tirer les leçons des appuis développés en matière de RC.

- Négocier de manière plus explicite et plus globale la stratégie de sortie.
- Mesurer mieux l'impact pour le partenaire des orientations ou réorientations de stratégie dans le Nord.

5. Défis pour la DGCD

- Dépasser l'approche liée à la réalisation des activités : la nouvelle législation qui consacre les plans triennaux se focalise déjà sur une approche par objectifs et résultats mais cette évolution législative n'est pas encore intégrée par tous les acteurs et trop peu perçue par les partenaires. Tenir compte du fait que les exigences des rapports financiers tendent à retourner vers une approche en fonction des activités.
- Adopter une approche plus holistique et une vision de plus long terme en matière de RC. Il s'agit en particulier d'assurer le suivi des engagements pris par les ONGN dans le cadre de l'accord signé entre le Ministre de la coopération et les ONGN en mai 2009 (en particulier les points 2.1.2. et 2.1.3. de l'accord).
- Réfléchir à la dimension que devrait prendre le RC dans les projets du FBS, souvent axé à l'Est du Congo sur les activités à réaliser.
- Mieux prendre en compte la diversité des instruments de RC compte tenu de la diversité des acteurs non étatiques (ONG, syndicats, plateformes, etc.).
- Investir dans un système de suivi-évaluation spécifique du RC qui mesure plus les changements institutionnels et organisationnels des partenaires que le nombre de leurs activités ; envisager une partie spécifique réservée au RC dans les rapports.
- Envisager des modalités de financements qui tiennent compte de la durée d'un réel RC des partenaires.

Annexes

Annexe 1 / Calendrier de la mission

Mardi 29/09

Vol Bruxelles-Kigali et travail en équipe

Mercredi 30/09

Voyage Kigali-Bukavu

Jeudi 01/10 – Samedi 03/10

Evaluation de la Plate-forme eau potable (PEHA), Bukavu **[PROTOS]**

Dimanche 04/10

Voyage Bukavu - Goma

Lundi 05/10 – mercredi 07/10

Evaluation de la DPS et de la zone de santé de Kirotshe, Goma **[CEMUBAC]**

Jeudi 08/10 (matin)

Voyage Goma - Butembo

Jeudi 08/10 (midi) – dimanche 11/10

Evaluation de SYDIP, Butembo **[VREDESEILANDEN]**

Lundi 12/10 – mercredi 14/10

Evaluation de WIMA, Butembo **[VREDESEILANDEN]**

Jeudi 15/10 – samedi 17/10

Evaluation du Bureau diocésain de développement, Butembo **[VIC]**

Dimanche 18/10

Voyage Butembo-Goma + Travail en équipe

Lundi 19/10/09

Travail en équipe à Goma

Mardi 20/10/09

Voyage Goma-Kigali et vol Kigali-Bruxelles

Annexe 2 / Personnes rencontrées

PEHA (01/10-03/10/2009)

Staff PEHA 01/10/2009 matin

- Venant Muyoboque (Président PEHA + responsable de projets BDD)
- Justin Ntaboba (Membre de la coordination de PEHA + coordination BRAT)
- Evariste Nirindi (Secrétaire PEHA + Assistant de programme pour le Comité anti-bwaki)

Parties prenantes PEHA 01/10/2009 après-midi

- Mathieu Abue (Coordination provinciale du Service National de l'Hydraulique Rurale au Sud-Kivu)
- Floribert Bisimwa (Chef du quartier Niakawogo, commune de Bagira)
- Patience Kahindo (Animatrice de l'ONG ASSATE, projet de gestion intégrée à Bagira)
- Gabriel Muchiana (Agronome de l'ONG ASSATE, projet de gestion intégrée à Bagira)
- Oscar Bisimwa (Chef de la Division Provinciale de l'Energie pour le Sud Kivu)
- Benoît Bangana (Coordinateur PROTOS/ICCO)

Bénéficiaires et partenaires 02/10/2009

- Achille Biffumbu (Secrétaire REHA)
- Joseph Kamate Sundani (REHA)
- Jacques Nsiku (Animateur Comité anti-bwaki pour l'eau, l'hygiène et l'assainissement)
- Janvier Cimpiringa (Animateur/technicien pour ADI-Kivu)
- Immaculée Kabazo (Animatrice comité anti-bwaki)
- Dieudonné Tshubaka (Animateur ADI-Kivu au niveau logistique)

Atelier participatif et restitution 03/10/2009

- Dieudonné Tshubaka (Animateur ADI-Kivu au niveau logistique)
- Jacques Nsiku (Animateur Comité anti-bwaki pour l'eau, l'hygiène et l'assainissement)
- Evariste Nirindi (Secrétaire PEHA + Assistant de programme pour le Comité anti-bwaki)
- Venant Muyoboque (Président PEHA + responsable de projets BDD)
- Patience Kahindo (Animatrice ASSATE)

- Philippe Mugaruka (Animateur principal et coordinateur ASSATE)
- Antoine Lufokenda (Office manager ICCO)
- Benoit Bangana (Coordinateur PROTOS/ICCO)
- Georges Kabwindi (Membre de la coordination de PEHA - CSDB)
- Denis Buhendwa (Membre de la coordination de PEHA – Adi Kivu)

CEMUBAC (05/10-07/10/2009)

Staff CEMUBAC - 05/10/2009

- Prudence Mitangala Ndeba (Responsable des projets CEMUBAC, membre DPS)
- Jean-Pierre Kajingu (Gestionnaire CEMUBAC, membre DPS)

Parties prenantes et bénéficiaires 05/10/2009

- Dominique Kubuya Baabo (Médecin inspecteur provincial du Nord-Kivu)
- Valérien Mbalutwirandi (Ministre provincial de la santé pour le Nord-Kivu)
- Oscar Katembo (Membre de l'équipe-cadre provinciale à la DPS)
- Marius Balangaliza (Infirmier et superviseur du SIS au niveau provincial pour la DPS)
- Jean-Marie Ngbenga (Coordinateur d'UniverSud Liège à Goma)

Bénéficiaires et parties prenantes 06/10/2009

- Martin Mwamba Nkulimba (Médecin chef à la zone de santé de Kirotshé)
- Paul Lucien Matata (Nutritionniste à la zone de santé de Kirotshé)
- Kambale Sikuli Mwenge (Administrateur/gestionnaire à la zone de santé de Kirotshé)
- Gerard Miruho (Technicien pour le développement rural à la zone de santé de Kirotshé)
- Antoine Nkundo (Superviseur à la zone de santé de Kirotshé)
- Espérance Kahendu Kahemo (Directrice de nursing à la zone de santé de Kirotshé)
- Mwami Kalinga Kabanja Nicolas (Chef coutumier de Bahunde)
- David Fikir Kagya (Centre de santé de Bweremana)
- Daniel Mwanuka Kitsa (Infirmier-titulaire au centre de santé de Bweremana)
- Jean-Bosco Kahendo (Programme 9^{ème} FED)
- Alphonse Mucipay (Médecin épidémiologiste, Responsable intérimaire du bureau OMS pour le Nord Kivu)
- Gaby Lumangamanga (Médecin épidémiologiste, chargé des urgences et de l'action humanitaire à l'OMS)

- Leonard Mbusamwana (Chef du département logistique au sein d'ASRAMES)
- Jean-Luc Niongolo (Responsable financier au sein d'ASRAMES)
- Arthur Katawari (Pharmacien responsable au sein d'ASRAMES)
- Marius Balangaliza (DPS Nord-Kivu)
- Espérance Kavira Kahemu (zone de santé de Kirotshé)

Atelier participatif et restitution 07/10/2009

- Janvier Bakulu-Kahimba (5^{ème} bureau DPS, branche cellule statistique)
- Mwamba Martin Nkulimba (Equipe-cadre de la zone de santé -ECZS- de Kirotshé)
- Marius Balangaliza (ECZS Kirotshé)
- Espérance Kahendu Kahemu (ECZS Kirotshé)
- Kambale Sikuli Mwenge (ECZS Kirotshé)
- Paul Lucien Matata (ECZS Kirotshé)
- Prudence Mitangala Ndeba (Cemubac/DPS)
- Jean-Pierre Kajingu (Cemubac/DPS)

SYDIP (08/10-11/10/2009)

Staff SYDIP 08/10/2009

- Cyprien Mulula Kambale (Secrétaire Exécutif SYDIP)
- Nzanzu Kawitevali Kinyonzo (Chargé de finance et d'administration pour SYDIP)
- Yfan Mutombo (Chargé des fédérations agricoles pour SYDIP)
- Charles Kambale Kirwanza (Chargé du service d'animation pour SYDIP)
- Lydie Masika Kasonia (Chargé du volet syndical et animatrice femmes & promotion pour SYDIP)

Atelier participatif 09/10/2009

- Elisée Wanzirendi Kahulo (Président du SYDIP)
- Epaineto Kasereka Kagheni (Animateur juridique pour SYDIP)
- Lydie Masika Kasonia (Chargé du volet syndical et animatrice femmes & promotion pour SYDIP)
- Edmond Katembo Kaghoma (Agronome chargé des fédérations agricoles blé et pomme de terre pour SYDIP)
- Cyprien Mbulula Kambale (Secrétaire Exécutif SYDIP)
- Vianney Baloky Kitambala (Technicien pêche pour SYDIP)

- Paluku Bahuni Adolphe (Délégué du Département des Jeunes Agriculteurs, Pêcheurs et Eleveurs -DJAPE- pour SYDIP)
- Mbusa Lumalisa Achilles (Vice-président du SYDIP)
- Katembo Kayisalire Joseph (Conseiller, vérificateur aux comptes, pour SYDIP)
- Ambroise Kasereka-Kighona (Secrétaire, vérificateur aux comptes, pour SYDIP)
- Françoise Kabindo Kavugho (Déléguée du département femmes pour SYDIP)
- Yfan Mutombo (Chargé des fédérations agricoles pour SYDIP)
- Mikatambo Mukesyayira Michaël (Consultant juridique pour SYDIP)
- Pierrot Mandefu Bwanasiki (Chargé de la recherche de projet CIAT pour SYDIP)
- Nzanzu Kawitevali Kinyonzo (Chargé de finance et d'administration pour SYDIP)

Rencontres avec les parties prenantes 10/10/2009

- Georges (Responsable chez AAA)
- Muhindo Siampengwa Gervais (Comptable à la SOPROCOPIV)
- Kasereka Katsomibwa Denis (Gérant à la SOPROCOPIV)
- Tshiongo Mbusa James (Président du comité des pêcheurs de Kyavinyonge, membre SYDIP)
- Mwami Alexandre Muko Sassengi (Chef terrien pour la chefferie de Bamate, membre SYDIP)
- Jean Marie Kahisiryo (Secrétaire exécutif de CEFADES)
- Emmanuel Nganza (Responsable du Centre de formation des métiers au CEFADES)
- Raymond Kasonia (Psychologue au CEFADES)
- Faustin Musafiri (Juge au Tribunal de paix – TRIPAIX de Butembo)
- Théophile Katembo Kasai Matatsa (Président du conseil d'administration de la COODEPROVI)
- Muhindo Waskundi (Conseiller transport de la COODEPROVI)
- Victor Kambale Mbusa (Vice président de la COODEPROVI)
- Tembo Kasekwa (Directeur du CAPSA)

Bénéficiaires 10/10/2009

- Kasereka Mavoko Vahwere (Agriculteur-rice de l'entité de Kasesere)
- Balitemge Wamga Hemuka (Agriculteur-rice de l'entité de Bikara)
- Kyavu Constantin (Agriculteur-rice de l'entité de Munoli)
- Kahambu Sekeravithi (Agriculteur-rice de l'entité de Vusorongi)
- Kavugho Mwenge (Agriculteur-rice de l'entité de Munoli)

- Masika Hasivirwe (Agriculteur-rice de l'entité de Kiragho)
- Kahindo Katahire (Agriculteur-rice de l'entité de Butungera)
- Kabuna Simpumbu Bosco (Agriculteur-rice de l'entité de Munoli)
- Mbusa Koly (Agriculteur-rice de l'entité de Masereka)
- Masika Muvi (Agriculteur-rice de l'entité de Kaliro)
- Mgahangondi Kisonia (Agriculteur-rice de l'entité de Nyabili)

Bénéficiaires : assemblée de 38 pêcheurs et membre de l'administration au village de Kyavinyonge 11/10/2009

- Membres du comité de pêcheurs
- Comité pour la patrouille de pêche illicite (monitoring)
- Comité de suivi en eau potable
- Deux personnes du centre de santé local
- Membres de la fédération pêche de SYDIP

WIMA (12/10-14/10/2009)

Staff WIMA 12/10/2009

- Valere Tsumbira Vagheni (Secrétaire exécutif du réseau WIMA)
- Gervais Muswagha (consultant au niveau de l'organisation et la structuration pour WIMA)
- Chrysostome Paluku Siwako (Ingénieur agronome/technicien pour WIMA)
- Jacques Muhindo Sekuli (Animateur pour WIMA)
- Papy Merawyusi (Responsable administratif et financier pour WIMA)
- Annette Kanyere Sivitwa (Juriste dans la bonne gouvernance pour WIMA)
- Sophie Katungu Nyondo (Secrétaire pour WIMA)

Bénéficiaires 12/10/2009

- Thérèse Katungu (coordinatrice de LOFEPACO)
- Gédéon Paluku Mokia (chargé des autres financements chez COOCENKI)
- Charles Kambale Kiwandja (Chargé du service d'animation pour SYDIP)
- Roland Mukata (Secrétaire exécutif du COTEDER)
- Musubao (Animateur principal CEAPRONUT)
- Vianney Sikimino (Chargé de programmes PREPPYG)

Atelier participatif 13/10/2009

- Mapembo Kambale Tahombola (Stagiaire réseau WIMA)
- Mivimba Paluku (Conseiller FOPAC, membre de réseau WIMA)
- Tembo Musavuli (CCTA, membre du réseau WIMA)
- Muswagha Mukulu (Consultant réseau WIMA)
- Charles Tembo Virondwa (réseau WIMA)
- Pascy Mziavake Kavira (Stagiaire réseau WIMA)
- Annette Kanyere Sivitwa (Juriste dans la bonne gouvernance pour WIMA)
- Valere Tsumbira Vagheni (Secrétaire exécutif du réseau WIMA)
- Jacques Muhindo Sekuli (Animateur pour WIMA)
- François Kamate Mulume (Commission de contrôle réseau WIMA)
- Papy Merawyusi (Responsable administratif et financier pour WIMA)
- Sophie Katungu Nyondo (Secrétaire pour WIMA)
- Adalbert (Conseil d'administration réseau WIMA)
- Kasivika Kahindo (Directrice FAEF, conseil d'administration réseau WIMA)
- Chrysostome Paluku Siwaki (Zootechnicien réseau WIMA)
- Wilhelmine Mbambu (Conseil d'administration réseau WIMA)

Parties prenantes 14/10/2009

- Willy Kahindo Munya Nguzo (Groupement des artisans de Butembo et Garage Capita)
- Bernard Epatongele (Délégué du chef de ressort à la direction générale des Recettes administrative, judiciaire et de participation)
- Homère Kambale Kavuka (Chef d'antenne à l'INPP)
- Jean-Pierre Iwane (Formateur principal à l'INPP)
- Pyokoro Limuly Wavasoky (Chef du 2^{ème} bureau à l'hôtel de ville)
- Kawa Ndagala (Inspecteur urbain pour l'agriculture, la pêche et l'élevage)
- Léopold Mumbere (Coordinateur programme VECO en RD Congo)

RESTITUTION VECO (commune à SYDIP et WIMA - 14/10/2009)

- Cyprien Mbulula Kambale (SYDIP)
- Mivimba Paluku (WIMA)
- François Kamate Mulume (WIMA)

- Papy Meravyosi (WIMA)
- Mbambu Wilhelmine (WIMA)
- Valère Tumbira Vagheni (WIMA)
- Mutomb Yfan (SYDIP)
- Jacques Muhindo Sikuli (WIMA)
- Katungu Nyondo Safi (WIMA)
- Wanzirendi Kakule (SYDIP)
- Lydie Kasonia (SYDIP)
- Leopold Mumbere (VECO)

BDD (15/10-17/10/2009)

Staff 15/10/2009

- Abbé Anselme Ngatha (coordinateur du BDD)
- Sœur Apollonie Kavira Sivampende (Chargée des finances au BDD)
- Okelo Kambale (Comptable au BDD)
- Robert Kambale Mbusa (Logistique au BDD)
- Adélard Kahotwa Mukono (Comptable au BDD)
- Félicité Vasima (Caissière au BDD)
- Teddy Jean-Bosco Tatunda (Agent de bureau au BDD)
- Fabrice Maghulu (Collaborateur au BDD – Directeur CARITAS Butembo-Béni)
- Pascal Poipo (Chargé du charroi automobile)

Partenaires 15/10/2009

- Jean-Marie Kahisiryoy (Secrétaire exécutif du CEFADES)
- Emmanuel Nganza (Animateur CEFADES)
- Abbé Déogratias Kahumba (Responsable/coordonateur des écoles conventionnées catholiques du diocèse de Béni-Butembo - ECCATH)
- Emmanuel Muhindo (Responsable de B.E.CO.ME)
- Muyisa Kavota (Responsable de CIBEC)
- Anatole Nzoloko (Comptable BDOM)
- Teddy Jean-Bosco Tatunda (Coordinateur AISAKA)

Atelier participatif 16/10/2009

- Tatunda Teddy Jean-Bosco (BDD/AISAKA)

- Muyisa Kavota (CIBEC)
- Abbé Anselme Ngatha (BDD)
- Félicité Vasima (BDD)
- Abbé Deogratias Kahuma (ECCATH)
- Emmanuel Muhindo (B.E.CO.ME)
- Anatole Nzoloko (BDOM)
- Adélard Kahotwa Mukono (BDD)
- Sœur Apollonie Kavira Siva (BDD)
- Okelo Kambale (BDD)
- Pascal Poipo Kambale (BDD)
- Robert Kambale Mbusa (BDD)
- Fabrice Mbusa Maghulu (BDD/CARITAS)
- Emmanuel Nganza

Bénéficiaires 17/10/2009

- Muhindo Cyrille (Chef coutumier Mayba)
- Kakule Rogé (Chef coutumier Pasusu)
- Ndungo Gulbert (Agriculteur de Pasusu)
- Kasereka Vake (Agriculteur de Pasusu)
- Katembo Kithahuhya (Agriculteur de Vukendo-Irenga)
- Kambale Kisitu (Agriculteur de Mayba)
- Kambale Syatheghekwa (Agriculteur de Mayba)

Restitution 17/10/2009

- Teddy Jean-Bosco Tatunda (BDD/AISAKA)
- Muyisa Kavota (CIBEC)
- Abbé Anselme Ngatha (BDD)
- Félicité Vasima (BDD)
- Abbé Deogratias Kahuma (ECCATH)
- Muhindo Emmanuel (B.E.CO.ME)
- Anatole Nzoloko (BDOM)
- Adélard Kahotwa Mukono (BDD)
- Sœur Apollonie Kavira Siva (BDD)

- Okelo Kambale (BDD)
- Pascal Poipo Kambale (BDD)
- Robert Kambale Mbusa (BDD)
- Fabrice Mbusa Maghulu (BDD/CARITAS)
- Emmanuel Nganza (CEFADES)

Annexe 3 / Littérature consultée

PROTOS/PEHA

- Convention de mise en œuvre de l'action : Développement des plateformes d'ONG au Nord et au Sud-Kivu (entre PROTOS et PEHA)
- PROTOS - « Water: hefboom tot ontwikkeling », driejaarplan 2008-2010
- PEHA (Plate forme Eau Hygiène et Assainissement au Sud-Kivu) - Atelier d'analyse stratégique de la PEHA, auto-évaluation animée (Bukavu, du 16 au 18 juin 2007)
- PROTOS - Jaarverslag 2008
- « Assemblée générale de la plate forme eau hygiène et assainissement tenue en date du 14/08/2009 »
- « Protocole instituant la plate-forme de concertation des ONGD intervenant en eau potable et assainissement au Sud-Kivu » (13 mars 2000)
- « Avenant à la convention de mise en œuvre de l'action développement des plateformes d'ONG au Nord et au Sud-Kivu » (entre ICCO, PROTOS et PEHA), 10 décembre 2008

CEMUBAC

- CEMUBAC - Cadre stratégique 2008-2013
- CEMUBAC - Programme 2008 -2010 : I. Fiches signalétiques
- CEMUBAC - Programme 2008 -2010 : II. Programme
- CEMUBAC - Programme 2008 -2010 : Rapport narratif an 1 (I. Rapport narratif)
- CEMUBAC - Programme 2008 -2010 : Rapport narratif an 1 (II. Annexes)

VREDESEILANDEN (SYDIP + WIMA)

- Programme d'Intensification Agricole (PIA) en territoires de Béni et Lubero, Nord-Kivu, République Démocratique du Congo
- Programme d'Intensification Agricole Béni et Lubero, Nord-Kivu, RD Congo - Dossier Fonds de Survie Belge : Rapport narratif, année 2 (Avril 2007)
- « FBS-PROGRAMME VECO RD Congo (PIA) - Rapport sommaire de la première année (période : du 01/03 au 30 /12/2005) »
- SYDIP : « Plan d'action (PA) 2007 » (Butembo janvier 2007)
- SYDIP : « Programme d'intensification agricole (PIA) 2007 » (Butembo janvier 2007)
- Lettre de VECO R.D. Congo annonçant à ses partenaires (WIMA, CEAPRONUT, PNA, APADER, PREPPYG, SYDIP) la fin du contrat P.A. (datée du 28 novembre 2007)
- « Contrat de financement annuel N°003/2007 » (entre VECO R.D. Congo et SYDIP)

- « Contrat de financement annuel N°004/2007 » (entre VECO R.D. Congo et SYDIP)
- « Contrat d'exécution du Plan Opérationnel 2006 – Versement première tranche » (entre VECO-RDC et Réseau WIMA, en date du lundi 27 février 2006 – Démarrage des activités)
- Plan d'action 2006 « Le grand défi : la contractualisation des services » entre Léopold Mumbere (Secrétaire Exécutif de Réseau WIMA) et André de Groot (Représentant de VECO RDC), le 22 mai 2006
- « Contrat d'exécution du Plan Opérationnel 2006 – Versement deuxième tranche » (entre VECO-RDC et Réseau WIMA, en date du 5 mai 2006 – Continuité des activités)
- « Contrat d'exécution du Plan Opérationnel 2006 – Versement première et dernière tranche » (entre VECO-RDC et WIMA, en date du 11 janvier 2007 – Achat d'un véhicule)
- « Contrat d'exécution du Plan Opérationnel PIA 2006 – Versement dernière tranche » (entre VECO-RDC et WIMA, en date du 5 mars 2007 – Dernière tranche achat véhicule)
- « Contrat d'exécution du Plan Opérationnel 2007/plan d'action – Versement préfinancement » (entre VECO-RDC et WIMA, en date du 5 mars 2007 – Formation personnel et divers ateliers)
- Plan d'action 2007 WIMA « Plus de participation à la base pour un développement durable » (contractualisation 2007)

BDD

- « Programme VIC/Fonds Belge de Survie : Développement rural intégré du territoire de Lubero », présentation du programme (Bruxelles, mars 2004)
- MUSAKALA – AURORE, développement rural intégré du territoire Lubéro et Béni en partenariat avec le Fonds Belge de Survie : Programme VIC-Fonds Belge de Survie (programme révisé 2006-2010, résultats de la tripartite, 16-20 février 2006), réflexions de l'année 0
- "Musakala" (Dageraad/Aurore) - Geïntegreerde ontwikkeling van de regio Lubero – Beni / Noord-Kivu, Democratische Republiek Kongo « Reflecties na de tripartiete zending van 16 – 20 februari 2006, herwerkt programma jaar 1 tot 4", april 2006 (Met de steun van het Belgisch Overlevingsfonds - BOF)
- Fonds Belge de Survie, rapport de mission « Développement rural intégré en territoire de Lubero (Nord-Kivu, RDC), projet de l'ONG VIC », Butembo, février 2006 (par Philippe LAMBILLOTTE, Attaché régional FBS à Dar es Salaam)
- Beleidstekst Programmafacilitaties (versie 15.01.2008)
- VIC : « Strategisch Kader 2008-2013 »
- VIC : « Aanvraag verlenging NGO-erkenning 2007 »
- VIC : « Voorstelling programma 2008-2010, deel 1 »
- « Vade-mecum du migrant encadré par le projet Musakala » (exemplaire-type)
- « Situation actuelle du projet Musakala » (carte)

-
- « Convention de partenariat entre le BDD (Bureau Diocésain du Développement/Butembo-Béni) et VIC (Centre Flamand International) » (2004)
 - Rapport provisoire de l'évaluation mi-parcours du projet MUSAKALA, exécuté par le BDD de Butembo et le VIC (financé par le FBS), janvier 2009
 - « Rapport du projet MUSAKALA = AURORE : Année 3 » (Butembo, le 08/08/2009)