Bureau International du Travail

RAPPORT D'EVALUATION INDEPENDANTE

PROGRAMME D'APPUI A LA REINSERTION ECONOMIQUE DURABLE DES EX-COMBATTANTS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

(ARED II : phase de Relance et phase d'Extension)

RAPPORT FINAL

Elaboré par :
E. André Damiba, Consultant international

Mai 2012

Libellé	Désignation
Pays	République Démocratique du Congo (RDC)
Titre du Projet **Référence/Code**	Projet d'appui à la réintégration durable des démobilisés en République Démocratique du Congo : ARED II (phase de relance et phase d'extension) DRC/09/01/DRC (Relance) et DRC/11/01/DRC (Extension)
Thème (domaine technique)	Réintégration durable, démobilisés
Son champ d'intervention	• Gemena, Lisala, Gbadolite, Basankusu et Mbandaka (Province de l'Equateur) • Goma, Butembo, Rusthuru, Massi et Béni (Province du Nord Kivu) • Bukavu (Province du Sud Kivu) • Kindu, Pangi, Kailo, Kasongo, et Kalima (Province du Maniéma) • Kikwit, Kenge et Bandundu ville (Province du Bandundu) • Bunia, Mahagi et Kpandroma, Province Orientale
Durée du projet	Mai 2009- Décembre 2011
Source de financement **Donateur** **Budget du projet**	• Banque Mondiale (fonds IDA) • 6 506 599,25 de Dollars US
Contre partie nationale	Unité d'Exécution du Programme National de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (UE-PNDDR)
Unité d'administration **Unité technique**	• Bureau de Pays de l'OIT à Kinshasa • EAT/Yaoundé • ILO/CRISIS
Caractéristiques de l'évaluation - Type d'évaluation - Manager de l'évaluation - Dates de l'évaluation - Equipe d'évaluation	 • Evaluation finale indépendante • Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand • 16 Mars – 29 Avril 2012 • Mr. E. André Damiba, Consultant international
Objectifs opérationnels phase de la relance	• Renforcer les capacités professionnelles, entrepreneuriales et managériales des démobilisés. • Aider les démobilisés à initier ou réhabiliter des micro et petites entreprises à titre individuel ou collectif selon les opportunités du milieu. • Capitaliser, documenter et diffuser les bonnes pratiques en matière de réinsertion socio économique. • Renforcer les capacités de planification, de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation du processus de réinsertion économique sous la supervision de l'UE-PNDDR
Objectifs opérationnels phase d'extension	• Renforcer les capacités organisationnelles et de fonctionnement des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil d'ici fin juillet 2011. • Renforcer le potentiel économique et de gestion entrepreneuriale des associations mixtes de démobilisés et de membres des communautés par la dotation en outils collectifs et d'intrants de production pour les activités en commun, d'ici fin juillet 2011. • Assurer aux associations des démobilisés et de membres des communautés d'accueil un dispositif d'accompagnement technique performant et de suivi évaluation par le BIT d'ici septembre 2012.

ABBREVIATIONS ET CIGLES

ACIAR	Appui à la Communication Interculturelle et à l'Autopromotion Rurale
ALE	Agences Locales d'Exécution
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ARED	Appui à la Réinsertion Economique Durable des Démobilisés
ASR	Applicatif de Suivi de la Réinsertion
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
CIDDR	Commission Interministérielle Désarmement, Démobilisation et de Réinsertion
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réinsertion
DSCRP	Document de la Stratégie de Croissance et de la Réduction de la Pauvreté
EAT	Equipe d'Appui Technique au Travail Décent de l'OIT
ECC	Eglise du Christ au Congo
ETN	Equipe d'Education et d'Encadrement des Traumatisés de Nyiragongo
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
IDA	Agence International de Développement
IPEC	Programme International pour l'Elimination du Travail des Enfants
MDRP	Programme Multi- pays de Démobilisation et de Réintégration
MONUC	Mission des Nations Unies au Congo
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PN- DDR	Programme National DDR
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SANOKI	Solidarité des Artisans et Artistes du Nord Kivu
UCN	Unité de coordination nationale
UE-PNDDR	Unité d'Exécution du Programme National de Désarmement, Démobilisation et de Réinsertion
USD	United States Dollar (dollar américain)
ZIP	Zones d'Intervention Prioritaire

Table des matières

RESUME ANALYTIQUE 6
I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION 12
II. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION 15
2.1. But, champ et destinataires de l'évaluation 15
2.2. Méthodologie de l'évaluation 15
2.2.1. La revue documentaire 16
2.2.2. Les entretiens et les visites des partenaires et divers intervenants 16
2.3. Les contraintes et les limites de l'évaluation 17
III. LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET 18
3.1. Justification et présentation du projet 18
3.2. Pertinence et alignement stratégique du projet 19
3.4. Efficacité du projet 25
3.4.1. Les réalisations de la phase de Relance 25
3.5. Efficience de gestion 31
3.5.1. Efficacité de l'organisation managériale 31
3.5.2. Les aspects financiers du projet 37
3.6. Les principaux problèmes identifiés 41
3.6.1. Les difficultés internes au projet 41
3.6.2. Les facteurs contraignants externes au projet 46
3.7. Impact et durabilité du projet 48
3.7.1. Les effets et les acquis positifs du projet 48
3.7.2. La durabilité du projet 50
IV. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES 51
4.1. Les bonnes pratiques du projet 51
4.2. Les leçons apprises 52
4.3. Conditions pour réussir la réinsertion durable 54
V. CONCLUSIONS 55
VI. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS 56
ANNEXE 61

LISTE DES TABLEAUX **Page**

1. Taux de concentration des démobilisés par filière et par site 27
2. Nombre de démobilisés formés par Province et par Genre 28
3. Concentration des démobilisés selon Genre, filière et site 28
4. Synthèse des associations et coopératives par site et par partenaire 29
5. Calendrier des décaissements des fonds de la phase Relance 38
6. Taux d'exécution Relance 38
7. Tableau comparatif de données financières entre la Relance et l'Extension 40

ANNEXES

ANNEXE 1 RESULTATS DES ACTIVITES PHASE RELANCE 62

ANNEXE 2 NIVEAU DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS Phase EXTENSION 64

ANNEXE 3 QUELQUES CAS DE SUCCES ET D'ECHEC 69

ANNEXE 4 MANDAT DES AGENCES LOCALES D'EXECUTION 73

ANNEXE 5 TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION 74

ANNEXE 6 GRILLE DE COLLECTE DES INFORMATIONS ET QUESTIONNAIRES 91

LA GRILLE 91

CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION *(extrait des TDR)* 93

ANNEXE 7 LISTE DES PERSONNES RENCONTREES/INTERVIEWEES 97

ANNEXE 8 LISTE DE DOCUMENTS CONSULTES 99

Remerciements

Au terme de sa mission, le Consultant tient à exprimer sa sincère gratitude à tous les intervenants à tous les niveaux et dans toutes les localités, l'ensemble des partenaires qui se sont prêtés spontanément à l'exercice de l'évaluation finale indépendante du projet d'Appui à la Réintégration Socioéconomique Durable des Démobilisés (ARED II).

Leur excellent esprit de collaboration et leurs précieuses contributions ont été essentiels dans l'accomplissement du travail du Consultant.

RESUME ANALYTIQUE

FICHE DU PROJET

Le pays: République Démocratique du Congo (RDC)
Evaluation finale, date*:* 16 Mars – 29 Avril 2012
Mode d'évaluation: Evaluation finale indépendante
Domaine technique: Réintégration durable, démobilisés
Evaluation Management: Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand, EAT/Yaoundé
Evaluation Team: E. André Damiba, Consultant international
Project Start Date: Mai 2009
Project End Date: Septembre 2012
Référence/Code projet: DRC/09/01/DRC (Relance) et DRC/11/01/DRC (Extension)
Bailleur de fonds: Banque Mondiale (fonds IDA), 6 506 599,25 USD
Mots clés: Réintégration, Démobilisés

1. Contexte de la mise en œuvre et logique d'intervention

La démobilisation et la réintégration jouent un rôle de premier plan dans le rétablissement et le maintien de la paix, condition sine qua non pour assurer un véritable développement durable. C'est dans ce sens que le Gouvernement de la RDC a élaboré et mis en œuvre le Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (PNDDR).
Le BIT en RDC : L'objectif principal du BIT est de contribuer à consolider la paix et la reconstruction par la promotion d'un travail décent, l'auto-emploi, la protection sociale et le respect des normes nationales et internationales.

2. Le processus de l'évaluation

2.1. But, champ et destinataires
Le but de l'évaluation finale est d'apprécier dans quelle mesure le projet ARED2 (dans ses phases de Relance et d'Extension) a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. Ceci permettra au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de réintégration durable d'ex-combattants.

2.2. Méthodologie
La collecte des données nécessaires s'est faite essentiellement à partir de la revue documentaire et des entretiens avec les divers intervenants et partenaires d'ARED 2. L'Evaluateur s'est entretenu dans le pays avec les différents partenaires et est allé à la rencontre d'autres intervenants et des groupes bénéficiaires à l'intérieur du pays.

3. La conception et les performances du projet

3.1. Justification et présentation du projet
L'expérience montre qu'à leur retour à la vie civile, les démobilisés doivent faire face à des problèmes de survie. C'est pourquoi le projet ARED a été conçu afin d'aider les démobilisés à accéder à une activité pour subvenir à leurs besoins. Il y a eu la phase dite de Relance (appui individuel) et celle de l'Extension qui a visé renforcement des associations mixtes composées de démobilisés et de membres des communautés d'accueil.

3.2. Pertinence et alignement stratégique du projet
La pertinence du projet ARED2 est bien établie à plusieurs égards. En effet, il s'inscrit dans la stratégie nationale de développement et les priorités sectorielles (le DSCRP 1 et 2, le PNDDR). Le projet est aussi en phase avec le mandat de l'OIT et son agenda pour le travail décent(PPTD),. En outre, le projet ARED répond aux besoins et attentes aussi bien des zones d'intervention retenues, que des aspirations des bénéficiaires ciblés pour des emplois et auto-emplois comme alternative à la guerre.

3.3. Validité de la conception du projet
La conception du projet a largement bénéficié des expériences antérieures du BIT mais est marquée par certaines faiblesses :

- Le projet est conçu comme un projet d'urgence;
- La durée du projet est sous-estimée par rapport aux objectifs;
- la couverture géographique est très large et donc sans proportion avec les moyens mis à disposition et les caractéristiques du pays ;
- le budget aurait du être plus substantiel ;
- les produits attendus ne sont pas quantifiés comme il aurait fallu ;
- le suivi-accompagnement des bénéficiaires n'est pas planifié pour une durée assez longue.

3.4. Efficacité du projet
Les réalisations de la phase de Relance
Le projet a pris en charge un ensemble de 6 799 démobilisés référencés alloués au BIT. Ils ont tous bénéficié de la formation professionnelle, le suivi /accompagnement, l'installation, la distribution des vélos et des kits professionnels, à quelques exceptions près pour les kits et les vélos.
Malgré les divers retards et le long processus d'identification des démobilisés, le projet a atteint la totalité des bénéficiaires identifiés. Le niveau de performance et d'efficacité est satisfaisant, surtout en rapport avec les divers défis et contraintes.

Pendant la période de l'Extension, les 217 coopératives ont été effectivement prises en charge à fin Décembre 2011, mais toutes n'avaient pas encore reçu leurs kits au moment de l'évaluation. Les objectifs définis étaient en grande partie atteints sauf pour des retards dans la remise des kits.
Les taux de réalisations de résultats ne révèlent pas les conditions dans lesquelles les données ont été atteintes. Par exemple si le kit est obtenu 3 à 6 mois après la formation et est ainsi comptabilisé alors que le bénéficiaire aurait été démotivé à force d'attendre, ou se serait endetté.

Globalement ARED2, avec ses performances de résultats, a été efficace. La réinsertion des démobilisés (individuels et coopératives)est une réalité.

3.5. Efficience de gestion
De nombreux partenaires sont impliqués auprès du Gouvernement. Un tel partenariat a permis une synergie et une exécution efficace du projet.

3.5.1. Les différents intervenants du projet

Rôle du Gouvernement
Sous la tutelle du Ministère de la Défense et des Anciens Combattants, l'UE-PN DDR, est chargée d'une part, de la supervision et de coordination de

l'exécution du projet. On peut déplorer au niveau décentralisé de façon générale, la faible mobilisation des services techniques publics. Lesdits services manquent souvent de moyens essentiels pour assurer leurs missions.

Rôle du BIT/Projet ARED
Le projet ARED permet au BIT d'avoir l'opportunité de traduire son agenda de travail décent sur le plan opérationnel et assurer un meilleur impact vis-à-vis des mandants tripartites impliqués dans le projet. A travers ARED, le BIT saisit l'opportunité pour promouvoir le dialogue social avec les diverses organisations professionnelles d'appui (employeurs et travailleurs) et les services du gouvernement. Sur le plan opérationnel, ARED bénéficie de l'appui du Bureau Pays de l'OIT et de l'Equipe d'Appui Technique de Yaoundé, ainsi que du Siège à Genève. Il est généralement évoqué la lourdeur bureaucratique du BIT et son manque de flexibilité dans les procédures.

L'Unité de Coordination du Projet
L'Unité de coordination, est une petite équipe légère. Les membres de l'équipe semblent être submergés par le volume du travail, la diversité et l'éparpillement des sites, et la multitude de partenaires, ce qui porte préjudice à ses performances de supervision. l'UCN ne semble pas avoir initié de relations particulières avec d'autres programmes/projets similaires ou dans le même secteur pour échanges et synergie.

Les partenaires locaux d'exécution ou agences locales d'exécution (ALE)
Des ONG locales sont impliquées par le BIT comme agences d'exécution dans les sites respectifs du projet. Leur mission est généralement bien accomplie ; seulement, malgré les appuis en renforcement du projet, rares sont les organisations locales qui disposent de capacités techniques et institutionnelles suffisantes pour les missions attendues d'elles.

3.5.2. Le Suivi-évaluation
Au niveau central, le BIT soumet à l'UE-PNDDR des rapports mensuels. De son coté, l'UCN est responsable du suivi de l'exécution du plan d'action d'ARED et de l'élaboration des rapports requis. De son coté, l'UE-PNDDR organise des réunions hebdomadaires avec ses partenaires stratégiques. Au niveau des Provinces, les ALE doivent produire divers rapports à une fréquence précise, ce qui n'est pas toujours le cas. Il convient de noter qu'il y a eu certaines faiblesses, la plus notoire étant les retards fréquents dans le reporting aussi bien au niveau central qu'au niveau des ALE.

3.5.3. Les aspects financiers du projet

Pendant la phase de Relance, le budget total était de 4.000.000 USD. Les déblocages séquentiels des fonds n'ont pas pu être respectés. Lors de l'avenant 2, il a été convenu une contribution additionnelle d'USD 300.000 Le montant total dépensé (à fin Mai 2011) est de 3.886.945 pour l'accompagnement des 6.799 démobilisés, ce qui représente en moyenne 571,6 USD/démobilisé. Les coûts directs s'élèvent à 66% du coût global.

Au cours de la phase d'Extension, avec un budget de 2 406 599 USD, le coût unitaire revient par coopérative à 11 090 USD, avec une proportion de couts directs de 72%, ce qui est meilleur que lors de la Relance.

Les faiblesses de l'exécution financière : La gestion des ressources financières a été marquée par des retards considérables qui ont eu un effet domino préjudiciable à divers aspects de la mise en œuvre du projet.
Outre les retards de décaissement de fonds, on note l'insuffisance de l'allocation budgétaire au vu des coûts réels.

3.6. Les principaux problèmes identifiés *On peut citer notamment :*

- Les procédures de l'OIT en matière de sous-traitance et d'achats locaux, semblent constituer un véritable défi pour l'efficiente. La partie nationale et les bailleurs de fonds s'en plaignent. Une moindre maitrise des diverses options possibles des procédures par les acteurs sur le terrain en serait une des causes ;
- La faible capacité des ALE, des services publics locaux, constitue un défi pour la mise en œuvre efficiente du projet ;
- Les retards dans la prise en charge des ex-combattants bien longtemps après leur démobilisation est porteur d'échec ;
- Par rapport au référencement par l'UE-PNDDR et à l'identification, ces étapes prennent du temps, ce qui est une contrainte majeure ;
- Au niveau des bénéficiaires : les démobilisés ne sont pas une cible facile et leur comportement est souvent source de difficultés. La vente des kits demeure un problème. De même, le niveau d'éducation scolaire des bénéficiaires est une contrainte à leur formation ;
- Les tracasseries administratives de la part de certains agents des services publics sont contreproductives.

3.7. Impact et durabilité du projet

3.7.1. Les effets et acquis du projet
Les résultats et les effets des interventions d'ARED II sont encourageants.

- Le projet a suscité un enthousiasme certain et a permis à des communautés meurtries de retrouver de l'espoir ; on note aussi une certaine dynamique pour le regroupement associatif favorisant ainsi la réinsertion et la cohésion sociale. Les démobilisés sont rentrés dans la vie civile et gagnent leur vie autrement qu'en utilisant les armes;
- Les partenaires nationaux s'approprient les interventions;
- L'élaboration et la mise à disposition de divers outils de gestion, de formation, constituent un acquis certain du projet.

3.7.2. La durabilité du projet
L'OIT a intégré dans son approche une stratégie de désengagement, ce qui favorise l'appropriation du projet par lesdites agences qui seront ainsi à même de poursuivre l'appui dans l'après-projet. Les bénéficiaires sont désormais bien outillés pour poursuivre seuls l'activité.

4. Les leçons apprises et bonnes pratiques

4.1. Les bonnes pratiques du projet
L'approche BIT au DDR par la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi, moyennant une formation professionnelle et un suivi-accompagnement à l'installation et à la gestion, et spécialement l'inclusion de membres des communautés d'accueil dans les coopératives, a fait ses preuves. Elle permet d'optimiser les résultats recherchés pour une réinsertion réussie et durable.

L'implication directe des organisations nationales locales comme ALE du projet, assortie de développement de leurs capacités, contribue à l'efficacité et à la durabilité du projet. Les ALE ont appris à mieux gérer des groupes plutôt difficiles et sont désormais bien outillées pour des interventions similaires;

L'acquisition, des kits professionnels dans le pays, présente des avantages réels: rapidité et facilité de réalisation, adaptabilité au contexte, efficience et contribution au développement économique national.

4.2. Les leçons apprises

Entre autres leçons, le projet a démontré ce qui suit :

- il est possible à une personne qui est marginalisée pour avoir fait l'armée, de gagner encore la confiance de la communauté dans laquelle elle vie, moyennant une bonne orientation et formation professionnelle
- l'appui individuel s'est révélé moins porteur de résultats. L'expérience a montré les avantages de l'option Coopérative ;
- un mécanisme de suivi/accompagnement de proximité des démobilisés micro-entrepreneurs est essentiel à la réussite de l'entrepreneuriat, de même que la sensibilisation est très importante pour la durabilité de la coopérative et le traitement par les communautés d'accueil ;
- le renforcement des capacités des partenaires techniques à l'entrepreneuriat est un préalable d'efficacité ;
- le respect de la planification contractuelle des décaissements favorise une mise en œuvre plus cohérente des activités du projet ;
- Au BIT, une bonne connaissance des procédures par les acteurs sur le terrain et une collaboration intégrée entre les diverses structures impliquées du BIT sont à prendre en compte dès le début d'un projet.

5. Conclusions

Les interventions d'ARED II constituent un élément central à la fois pour une bonne transition en situation de post-conflit que pour des stratégies de réintégration durable. Le BIT a joué un rôle capital en intégrant le DDR dans un cadre plus spécifique du processus de création d'emplois et de promotion de l'auto-emploi avec une implication directe des communautés d'accueil. Ce faisant, le projet contribue à assurer une transition vers un véritable développement socio-économique à la base. Les conditions de vie des bénéficiaires et des communautés de référence se sont améliorées. Le moment est sans doute opportun pour un appui au développement durable.

6. Suggestions et recommandations

AU BIT/ARED2

1. Veiller aux obligations contractuelles vis-à-vis des ALE (régulariser les contrats échus et payer les arriérés) ;
2. S'adapter aux impératifs et exigences de la mise en œuvre pour le succès du projet :(i) en s'assurant d'une bonne connaissance des procédures du BIT par les acteurs impliqués sur le terrain (par la formation) dès le début du projet; (ii) afin de bénéficier du waiver (i.e. rapidité d'exécution des achats), élaborer dès le début du projet un plan bien documenté des besoins en approvisionnement en étroite collaboration des services en charge au siège et l'appui

technique de l'EAT/Yaoundé et au besoin mettre en place sur le terrain une unité d'achats locaux ; (iii) dès le démarrage du projet en mettant en place un mécanisme pour une bonne collaboration inclusive entre les structures du BIT impliquées Siège/Bureau régional /Bureau pays-Projet, ainsi qu'une concertation proactive orientée résolument vers les résultats et vers une efficience de mise en œuvre ; et (iv) en déléguant davantage au Bureau pays ;

3. Renforcer l'appui des bénéficiaires pour en faire, à terme, des micro-entrepreneurs à succès, notamment en promouvant l'auto-prise en charge et l'émergence vers des microentreprises bien structurées;
4. Renforcer l'équipe de l'Unité de coordination du projet avec au moins un cadre national pour permettre à l'UCN d'être plus efficiente dans l'exécution de ses missions.

A LA PARTIE NATIONALE (Gouvernement)

5. Contribuer à faciliter autant que possible l'installation et la gestion des microentreprises en optant de (i) réviser, adapter et assouplir les règlements les plus contraignants à la création des microentreprises; et (ii) et combattre les tracasseries;
6. Promouvoir le financement des activités créées par les bénéficiaires cibles afin de leur permettre de se développer et au besoin d'émerger vers la catégorie d'entreprises dites structurées ;
7. promouvoir la production et la commercialisation des produits des microentreprises notamment par le développement de marchés et la création de parcs artisanaux pour y regrouper les artisans pour la production et l'exposition dans des galeries aménagées à cet effet.

A L'UE-PNDDR EN PARTICULIER

8. « Démystifier » et sécuriser les kits par rapport aux ventes et détournements, en associant tous les acteurs concernés ;
9. S'investir davantage dans une stratégie concertée de consolidation des acquis et d'appui afin de faciliter le processus de création, d'installation et de gestion et de suivi sur un temps significatif des micros entreprises promues par les démobilisés;
10. Prendre des mesures nécessaires afin de rendre disponibles et accessibles des sources de financement appropriées pour les équipements et le fonds de roulement ; il peut s'agir de mutuelle de crédit, ou un système de crédit rotatif;
11. Développer un concept élargi de la réinsertion, prenant en compte: les dépendants des démobilisés, les femmes veuves des démobilisés, les blessés et handicapés avec un appui adapté;

A L'ENDROIT DES AGENCES D'EXECUTION LOCALES : Il leur est notamment recommandé de :

12. Poursuivre et renforcer un suivi-accompagnement bien ciblé des microentreprises installées tout en mettant davantage l'accent sur les notions de rentabilité dans la tenue régulière de comptes (les dépenses, les recettes et le résultat (bénéfice ou perte).

I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION

La RDC, avec ses 2 345 millions de km2 et sa population estimée à près de soixante dix millions d'habitants, se trouve dans une situation caractérisée par des séquelles de crises politiques et économiques. En dépit d'une conjoncture difficile, le pays a entrepris un programme économique depuis 2002. Les efforts ont abouti à ce que le Point d'achèvement soit finalement accordé en 2010.

Depuis les élections présidentielles post-transition en 2006, le pays s'est engagé dans un processus de transformation qui a permis la mise en place progressive des institutions de l'État. Ces institutions ont pu, après le premier quinquennat, organiser des élections présidentielles et législatives en Novembre 2011 avec le soutien technique et financier de la communauté internationale.

Toujours en 2006, l'adoption du premier Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCRP 1) a été un tournant majeur pour la gestion des politiques socio-économiques. Le gouvernement de la RDC s'est engagé depuis 2008 dans l'élaboration d'une stratégie visant à faire un passage à l'échelle pour réduire les écarts en matière d'atteinte des OMD.

Avec le retour progressif de la paix, la RDC connait une certaine reprise de la croissance économique. Le pays vient d'enregistrer, pour la première fois, la plus longue période de stabilité de son cadre macroéconomique avec un taux de croissance oscillant entre 5,6 % en 2005 à 7% en 2011, (*UDAF 2013*).

La problématique de la paix et de la sécurité fait partie des axes prioritaires du DSCRP 2 (2011-2015). En plus, le Gouvernement a initié un programme de stabilisation et de reconstruction des zones sortant des conflits armés (STAREC) en 2009, visant la création d'opportunités pour le relèvement socio-économique et la réintégration durable pour la réduction des tensions communautaires.

Le secteur de l'emploi et la stratégie du Gouvernement

Les déséquilibres structurels de l'économie influent négativement sur les possibilités de création de richesses et d'emplois. Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a résolu d'accorder aux questions de l'emploi une place de choix parce que celui-ci constitue un puissant levier transversal pour la croissance économique, la réduction de la pauvreté et le développement durable.

La situation de l'emploi s'établissait comme suit en 2007 (*d'après le PPTD 2011-2015*) :

- Un très faible taux d'emploi structuré ou salarié (4% de la population active en 2007)
- Un taux élevé de chaumage (95% de la population active) frappant particulièrement les femmes et les jeunes.
- Un développement anarchique du secteur informel avec 72% œuvrant dans l'économie informelle. Les emplois dans l'économie informelle se concentrent dans la branche agriculture avec 78,2% des actifs dans l'ensemble du pays. Toutefois, en milieu urbain plus de la moitié des actifs (51,4%) œuvrent dans le commerce
- Il y a environ 25 000 ex-combattants à réinsérer

La crise économique a rétréci considérablement l'offre d'emplois formels par les entreprises. Le chômage constitue presque la règle face au rétrécissement du tissu économique. A ces jours, on estime à moins de 5% les personnes en âge de travailler qui exercent un emploi formel dans tout le pays. La

part de l'informelle dans l'économie s'est ainsi sensiblement accrue. La plupart de ces activités de production ou de commerce sont concentrées dans les zones où vivent les couches les plus démunies de la population. Le chômage est essentiellement un phénomène urbain. Parmi les personnes en quête d'emploi, les primo-demandeurs représentent six personnes sur dix.

Face à cette situation, l'amélioration du marché du travail pour une meilleure promotion et création d'emplois demeure donc un défi aussi bien quantitatif (création d'emplois décents respectueux de l'environnement) que qualitatif (amélioration des conditions de travail) pour le Gouvernement.

En réponse à la problématique de l'Emploi, le Gouvernement a organisé en Septembre 2007 le Premier Forum sur l'Emploi avec l'objectif de bâtir une vision commune sur les orientations stratégiques de l'action nationale sur l'emploi en cohérence avec le Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté, (DSCRP), en vue de mieux garantir le développement durable. Le DSRP 2 quant à lui se fixe comme objectif global à l'horizon 2015, une amélioration sensible des conditions de vie de la population (entre autres objectifs il s'agit, en rapport avec le secteur du Projet ARED de « Ramener d'ici 2015 l'incidence de la pauvreté à 60%, et créer au moins 1 000 000 d'emplois décents à l'horizon 2015 »).

La démobilisation et la réintégration jouent un rôle de premier plan dans le rétablissement et le maintien de la paix, condition sine qua non pour assurer un véritable développement durable. C'est dans ce sens que le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a élaboré et mis en œuvre depuis 2004 le Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (PNDDR). Le programme vise principalement à : (i) réduire les risques de participation des ex-combattants à des actions armées en facilitant leur réintégration socioéconomique dans la communauté d'accueil et leur assurer le recouvrement des ressources perdues ; (ii) réintégrer les ex combattants dans des activités économiques viables et des conditions sociales satisfaisantes et dans un contexte de prévention des conflits et, (iii) contribuer au développement national par la création d'emplois ainsi qu'à la stratégie de lutte contre la pauvreté. L'approche la plus adéquate pour adapter la formation de la jeunesse aux réalités du marché d'emploi consiste à doter celle-ci des capacités pour se prendre en charge en lieu et place de la préparer à l'exercice des activités formelles. La formation professionnelle est l'outil essentiel d'une telle approche.

Le Gouvernement a aussi adopté le Plan d'action national pour l'emploi des jeunes PNEFP (2007), dont l'objectif global est de promouvoir les opportunités d'emplois et d'auto-emplois décents et productifs en faveur des jeunes congolais en vue de les aider à sortir de la pauvreté et à participer activement et pleinement au processus de reconstruction nationale.

Le BIT en RDC

La coopération du BIT avec la RDC date des années 60 et a notamment couvert la promotion d'un emploi générateur d'un revenu suffisant exercé dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Les efforts de soutien et des actions stratégiques de l'OIT ont contribué entre autres à la mise en place d'une commission chargée de l'élaboration de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CEPNEF) et à la ratification de plusieurs conventions de l'OIT. L'action du BIT a surtout porté sur le renforcement des capacités et la mise en œuvre de projets limités dans le temps pour démontrer la faisabilité des approches techniques du BIT et pour tirer des leçons pour l'avenir. Dans le domaine de l'emploi au cours des 10 dernières années, il s'est agit en particulier de l'insertion des ex-combattants (2001-2003 et 2006-2008), de la prévention et la réinsertion des enfants soldats

(2004-2007 et 2007-2008), et de l'emploi des jeunes (2007-2008). En fait, depuis l'avènement du PNDDR en 2004, le BIT a eu à participer, depuis 2006 à ce jour, à la mise en œuvre de sous projets d'appui à la réinsertion socioéconomique durable des démobilisés dans sept des provinces du pays.

En outre, il convient de mentionner au titre des projets en cours : (i) le projet de lutte contre le VIH/SIDA dans le secteur Transport en partenariat avec le PAM et le Fonds mondial (2009-2010) et (ii) le projet d'Appui à la Réintégration Socioéconomique Durable des Démobilisés (ARED II, 2009-2011 (en cours d'extension). Plusieurs autres projets sont en pipe line.

Dans le contexte actuel de la RDC, l'objectif principal du BIT est de contribuer à consolider la paix et la reconstruction par la promotion d'un travail décent, l'auto-emploi, la protection sociale et le respect des normes nationales et internationales, ce qui constitue la trame du PPTD 2011-2015.

Le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD)

Il est bien établi que pour l'OIT, le travail est un facteur clé du bien-être économique des individus. Plus qu'une source de revenus, le travail contribue au progrès socio-économique et renforce les individus, leurs familles et leurs communautés. Ces progrès ne sont néanmoins possibles que si ce travail est décent. Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. C'est la raison pour laquelle l'OIT propose un agenda pour le monde du travail, représenté par ses mandants tripartites (c'est-à-dire les travailleurs, les employeurs et les gouvernements), afin de mobiliser leurs ressources en vue de réduire voire éradiquer la pauvreté.

Le but poursuivi par l'OIT à travers la formulation du PPTD est la mise en œuvre de l'Agenda pour le <<travail décent>>, au niveau national en RDC, c'est-à-dire, un travail productif dans le cadre duquel les droits humains sont protégés, qui génère des revenus durables, et procure des opportunités de protection sociale adéquate dans un climat de dialogue social au sein des communautés d'accueil ou d'insertion. Le PPTD constitue un cadre de partenariat qui a pour objet de fixer un cadre d'articulation des interventions du BIT en RDC avec pour priorités : (i) la promotion des emplois décents dans un contexte post-conflit et de développement durable, (ii) l'amélioration de la productivité du travail par la promotion du dialogue social, des principes fondamentaux au travail et de la protection sociale. Le travail décent est fondé sur l'idée que le travail est source de dignité personnelle, de stabilité familiale, de paix dans la communauté et de démocratie, de croissance économique qui augmente les possibilités d'emploi productif et de développement d'entreprises. Le travail décent reflète les priorités sociales, économiques et politiques de la RDC.

Le PPTD de la RDC s'aligne sur la stratégie sectorielle du DSCRP concernant l'emploi. Il constitue la contribution du BIT à la mise en œuvre du PAP (Programme d'Actions Prioritaires) 2007-2008 du Gouvernement qui intègre l'emploi dans les différents secteurs de croissance. Son budget prévisionnel est estimé à 106 860 500 USD.

II. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION

2.1. But, champ et destinataires de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet ARED2 a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. Il s'agit de jeter un regard rétrospectif sur les points forts et les points faibles du projet ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu tout au long de sa mise en œuvre. Pour ce faire, l'évaluation devra fournir aux mandants et aux donateurs une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances du Programme ARED2. Ceci permettra au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de réintégration durable d'ex-combattants et en tenir compte dans l'élaboration d'une stratégie du BIT en matière des projets de réinsertion des ex-combattants particulièrement dans la Région des Grands lacs.

La présente évaluation, qui est indépendante, est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets.

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : les mandants et les partenaires du projet dans les différentes régions du pays couvertes, le donateur (la Banque Mondiale), l'équipe de management des projets du BIT, le bureau pays de l'OIT à Kinshasa, l'équipe d'appui technique au travail décent de l'OIT à Yaoundé (EAT), l'unité technique au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique et au siège, ACTRAV, ACTEMP.

2.2. Méthodologie de l'évaluation

L'Evaluateur s'est fondé sur 3 principes dans sa méthodologie de référence:

i. une approche participative tout au long du processus, c'est-à-dire que l'Evaluateur réalise la mission en collaboration permanente avec l'ensemble des acteurs et partenaires concernés d'ARED, aux divers niveaux : central, régional, local;

ii. la prise en compte systématique d'une part des réalités de l'environnement socio-économique et institutionnel du projet et du pays, et d'autre part des enseignements à tirer de l'expérience;

iii. une analyse qui permet de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres du projet, en termes de pertinence, d'efficience, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Sur cette base, des suggestions/recommandations conséquentes sont formulées.

La collecte des données nécessaires s'est faite essentiellement à partir de deux sources principales qui sont d'une part la revue documentaire, et d'autre part les entretiens avec les divers intervenants et partenaires d'ARED. Une grille établie par le Consultant (*voir annexe 7*), a servi de cadre de référence pour la collecte des données et ce en compléments du plan de questionnaires contenu dans les TDR.

Le plan de développement du présent rapport se réfère à celui contenu dans les TDR.

2.2.1. La revue documentaire

Dès le démarrage de l'évaluation, le Consultant s'est imprégné de la documentation appropriée existante mise à sa disposition. L'objectif de la revue documentaire a été de valoriser l'information existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence. Au besoin le Consultant a demandé des documents et des données additionnels. De cette façon, l'étude s'est penchée sur la validation des données fournies par d'autres évaluations antérieures et complémentaires, pour éventuellement combler le déficit d'information, surtout en considération du délai très court imparti pour la réalisation de la mission d'évaluation.

Cette phase préparatoire, qui n'a pas respecté le délai imparti de 10 jours ouvrables, a néanmoins permis au Consultant de prendre connaissance avec le projet, d'identifier les acteurs jouant un rôle dans le dispositif et se faire une idée globale de la mise en œuvre du projet.

La revue a concerné entre autres les principaux documents suivants (sans se limiter à ceux-là):

- Documents de projet ;
- Rapport d'évaluation d'ARED 1 ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ARED 2;
- Divers rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) de la RDC ;
- DSCRP
- UNDAF

2.2.2. Les entretiens et les visites des partenaires et divers intervenants

La mission dans le pays s'est déroulée du 22 Mars au 10 Avril 2012. L'Evaluateur s'est assuré de privilégier une démarche participative permettant ainsi d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les diverses structures d'exécution, d'appui, d'encadrement et de coordination, ainsi que les décideurs et les partenaires au développement impliqués dans le projet. Une telle consultation systématique des différents partenaires a favorisé une compréhension de la problématique du projet ARED 2 (par rapport aux objectifs, à la stratégie, aux résultats attendus, à la mise en œuvre, et aux aspects institutionnels et financiers, etc.), et aura contribué à assurer non seulement le bien fondé des mesures proposées, mais aussi leur durabilité. Les entretiens se sont déroulés aussi bien au niveau central à Kinshasa qu'au niveau des régions concernées par les activités du projet.

Les entretiens ont concerné particulièrement les acteurs/partenaires principaux que sont les Autorités nationales des ministères techniques engagés, les organisations du système des NU, d'autres institutions nationales et communautés impliquées et les groupes bénéficiaires. L'Evaluateur, pour les entretiens, s'est référé autant que possible aux questionnaires semi-structurés contenus dans les TDR *(voir TDR annexe 5)*, sur une méthode du style interview, pour obtenir des informations en retour, des observations directes des activités réalisées dans le cadre du projet. L'Evaluateur a utilisé en outre des discussions de groupes et des échanges non structurés avec des personnes ressources bien informées des questions relatives aux activités du projet. Enfin il s'est référé à des observations directes de sites, de pratiques, de conditions de vie, d'ouvrages matériels, etc. comme moyens de collecte de données.

La recherche de l'information, la collecte des données et les divers échanges se sont faites tout d'abord avec l'Unité de coordination du projet, avec le staff du BIT, puis avec les autres organes de gestion, et aussi avec les partenaires clés et intervenants dont le rôle et la qualité de participation dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle du projet ont été examinés.

Interviews individuels et interviews sur le terrain:

- Des contacts ont eu lieu avec les responsables et les spécialistes au bureau de l'OIT à Kinshasa;
- Les mandants de l'OIT sur le terrain dans les régions couvertes par le projet (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement) ;
- Les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment UE-PNDDR, Banque Mondiale, Agences des Nations Unies, ONG, autorités locales ;

D'autres partenaires au développement, y compris le staff des agences de développement internationales.

De façon plus spécifique, l'Evaluateur est allé à la rencontre des acteurs (les gouverneurs de région, les responsables locaux des services publics concernés, les superviseurs, etc.) et des groupes bénéficiaires à l'intérieur du pays notamment à Goma et Bunia. Certains entretiens ont eu lieu par téléphone (Gemena et Kikwit), à défaut de pouvoir s'y rendre en raison de contraintes particulières. La présence du point focal de Bukavu à Kinshasa a été une bonne opportunité de rencontre en complément des entretiens téléphoniques.

2.3. Les contraintes et les limites de l'évaluation

Compte tenu des conditions dans le pays, de son contexte et étendu, ainsi que de la multitude et dispersions des acteurs impliqués, il était difficile dans une mission de 10 jours sur le terrain, et de surcroit pour une seule personne, de pouvoir faire une évaluation exhaustive. Sans rentrer dans trop de détails, on peut signaler entre autres contraintes, les difficultés de déplacements vers les différents sites du projet sont une réalité. Par exemple, il a pris 3 jours pleins de temps de voyage de Kinshasa à Goma et Bunia et retour à Kinshasa. Toutes les tentatives résolues de visiter Gemena et Kikwit ont échoué.

Vu les conditions et le temps imparti, il était de toute évidence pratiquement impossible de toucher tous les intervenants souhaités dans ce laps de temps extrêmement réduit et dans un tel contexte. C'est dire combien le temps pour la mission s'est révélé être un défi de taille. Dans une telle situation, l'évaluation a taché de faire ressortir autant que possible, de façon substantielle et non nécessairement exhaustive le contenu des Termes de référence. Sur la base d'une telle expérience, il aurait sans doute été préférable dans un exercice avec de telles caractéristiques, soit d'avoir une équipe de deux consultants (c'est-à-dire adjoindre un consultant national) pour une durée totale minimale de 5 semaines, soit utiliser un seul consultant et prévoir dans ce cas au moins 7 semaines. En outre il est très pertinent pour le (ou les) consultant (s), de disposer du maximum possible des documents capitaux de base (à commencer par le document de projet de référence tel que conçu et formulé, ainsi que ses avenants éventuels), avant le déplacement dans le pays et non juste quelques rapports d'activités et d'évaluation qui ont leur utilité bien sur, mais ne sont pas suffisants.

III. LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET

3.1. Justification et présentation du projet

L'expérience en matière de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR) montre qu'à leur retour à la vie civile, les démobilisés doivent faire face à une série de problèmes de survie au quotidien (par exemple : se loger, se nourrir, se soigner, etc.). La plupart n'ont pas un niveau d'instruction et de qualification technique ou professionnelle pour faire face à leur nouvelle situation socioéconomique. De ce fait, il est donc important de contribuer au développement d'activités socioéconomiques ou professionnelles rémunératrices, d'où la nécessité pour le Programme d'appui à la réintégration économique durable des démobilisés (ARED) destiné à aider les démobilisés à accéder à une activité de réintégration socioéconomique (en d'autres termes un emploi décent ou auto-emploi) comme alternative acceptable et durable à la vie militaire pour subvenir à leurs besoins matériels et financiers. Aussi, sur la base de l'expérience et des leçons tirées de la mise en œuvre du projet ARED 1 orienté sur l'appui individuel, l'approche de l'entrepreneuriat du type coopérative a été adoptée parce que faisant partie de la valeur ajoutée du BIT à une réinsertion durable.

Selon la stratégie régionale de démobilisation et de réinsertion dans la région élargie des Grands Lacs adoptée en fin 2003 par les pays concernés et les bailleurs de fonds sous le leadership de la Banque Mondiale, les programmes de démobilisation et de réinsertion d'ex-combattants sont conceptuellement définis comme des programmes d'appui d'urgence pour permettre aux démobilisés de passer, en douceur et assez rapidement, de leur ancienne vie militaire à leur future et définitive reconversion à la vie civile. Cependant, l'attribut « d'urgence » à un tel projet est discutable ; d'ailleurs les principaux partenaires ne s'accordent pas nécessairement sur une telle caractérisation. Pour l'Evaluateur, le projet ARED est résolument plutôt dans l'antichambre du développement.

C'est dans un tel cadre qu'à été élaboré et mis en œuvre depuis 2004, le Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (PNDDR) de la République Démocratique du Congo. Une première phase a couvert la période de 2004 à 2008 et une seconde, dite de Relance, s'est déroulée de Mai 2009 à Juin 2010 (mais en réalité s'est poursuivi jusqu'en Mars 2011). La phase de Relance consiste initialement à accompagner 10 000 démobilisés et leurs familles à s'intégrer durablement dans les communautés.

En référence au PPTD, le BIT entend faire de l'accès à l'emploi l'objectif et l'outil privilégié du processus de réintégration des démobilisés. Aussi, son intervention porte essentiellement sur la formation technique ou artisanale, l'apprentissage d'un métier suivi d'une formation à la création et à la gestion d'entreprise tout en prenant en compte les aspirations et aptitudes personnelles des démobilisés en fonction des opportunités économiques de leur milieu de réinsertion.

A l'issue de ces deux phases de mise en œuvre du Programme, le Gouvernement et les bailleurs de fonds se sont accordés pour une phase d'Extension (Janvier – Septembre 2011), qui vise à prolonger les activités de réinsertion de la phase de Relance à travers le renforcement des associations mixtes composées de démobilisés et de 10% des membres des communautés d'accueil. Le caractère innovateur de la phase de l'extension consiste en ce que l'encadrement n'est plus accordé directement au démobilisé, mais à l'association. Cette approche permet une meilleure intégration du démobilisés dans sa communauté d'accueil et une meilleure contribution au développement socioéconomique de cette

dernière. C'est ainsi que le l'UE-PNDDR a fixé l'octroi de bénéfice, non plus directement sur le démobilisé en tant qu'individus, mais plutôt sur l'association coopérative à laquelle il appartient.

La phase d'Extension vise particulièrement :

- L'appui à la structuration et à la consolidation des associations mixtes de démobilisés membres des communautés d'accueil.
- Le renforcement du potentiel économique des associations mixtes des démobilisés et membres de la communauté.
- Le renforcement de l'accompagnement technique de proximité des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil et le suivi-évaluation de leurs activités par le BIT.

La sélection des associations est basée sur des critères contenus dans un Guide élaboré par l'UEPN-DDR et consistent notamment à : (i) avoir figuré dans la base de données de l'UEPN-DDR, (ii) avoir bénéficié des appuis individuels du Programme et (iii) avoir adhéré volontairement à l'association des démobilisés avec les MCA.

Le nombre d'associations à appuyer était initialement de 240 au total (réduit ultérieurement à 217 pour des raisons d'efficacité), dont 168 pour les filières de métiers et 72 pour les activités dites génératrices de revenus. L'ensemble de ces associations devrait regrouper au total 2 877 personnes dont 10% en tant que membres des communautés d'accueil. Les démobilisés associés sont ceux figurant dans la base de données de l'UEPNDDR. Il s'agira donc, pour la phase d'extension de partir de l'existant et, lorsque nécessaire, intégrer les associations en émergence.

La stratégie consiste à sensibiliser les associations des démobilisés à s'approprier le processus afin de développer des activités économiques communes plus performantes et durables.

3.2. Pertinence et alignement stratégique du projet

A l'époque de la formulation du projet, les initiatives de désarmement, de démobilisation, de rapatriement, de réinstallation et de réintégration des ex-combattants congolais font face à un certain nombre de différents défis qui nécessitent des approches novatrices et flexibles en dehors des modèles classiques du DDR. C'est ce qui a nécessité de la part du BIT une approche qui intègre le processus de paix dans celui de la pacification communautaire et de l'amélioration des conditions socio-économiques. La conception d'ARED était donc pertinente eu égard aux défis du moment face à la problématique de la réintégration et de la réinsertion qui se veut durable.

Par rapport à la stratégie nationale du Gouvernement (les priorités de développement)

Le projet ARED constitue une réponse de l'OIT sur la base les aspirations, des stratégies et des objectifs définis par le Gouvernement dans le DSRP et qui visent la promotion de l'emploi. Le projet est en phase avec les orientations majeures du DSCRP 2 qui sont les suivantes : (i) le renforcement de la gouvernance et de la paix ; (ii) la consolidation du cadre macroéconomique et la croissance économique ainsi que l'accroissement de la compétitivité ; (iii) l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et la réduction de la vulnérabilité ; (iv) le renforcement de la lutte contre le VIH/SIDA et les maladies invalidantes ; (v) la prévention de la dégradation de l'environnement à travers une meilleure prise en compte des questions liées aux changements climatiques.

De plus, et de façon plus spécifique, le projet s'inscrit dans la stratégie et le cadre du programme national de DDR dont il découle.

Par rapport au mandat de l'OIT

L'OIT est la première Agence en RDC à faire l'expérience de la réinsertion économique par l'emploi en 2001-2003, une expérience capitalisée qui a débouché sur un Plan de réinsertion remis au Gouvernement ayant débouché sur la création du CONADER auquel a succédé l'UE-PNDDR. ARED est donc tout à fait en phase avec le mandat de l'OIT (clairement exprimé dans le PPTD 2011-2015) qui consiste essentiellement à promouvoir les droits au travail, encourager l'accroissement des opportunités d'emploi décent, améliorer la protection sociale et renforcer le dialogue sur les questions relatives au travail décent. En outre, il est établi que l'action de l'OIT vise essentiellement le plein emploi et un travail décent pour chaque homme et chaque femme, c'est-à-dire, un travail productif, convenablement rémunéré et qui s'exerce dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine.

Le projet ARED est une traduction directe et concrète de l'agenda de l'OIT parce qu'il vise le développement d'activités socioéconomiques ou professionnelles rémunératrices destinées à aider les démobilisés à accéder à une activité économique pourvoyeuse de revenus sous forme d'un emploi décent ou d'auto-emploi ; et ce faisant, le projet permet aux bénéficiaires de subvenir à leurs besoins matériels et financiers comme alternative acceptable et durable à la vie militaire. La mise en œuvre du projet permet en outre à l'OIT d'avoir des contacts directs et des occasions de dialogue avec chacun des 3 mandants qui sont impliqués dans la vie du projet à divers niveaux.

Il découle du mandat et de l'action de l'OIT des avantages comparatifs dont on peut notamment citer :

- la formation professionnelle et l'accompagnement à l'auto-emploi tandis que les autres se limitent à donner le kit et le filet de sécurité sans plus. Mais il y a eu changement de stratégie 3 ans plus tard pour s'orienter vers des partenaires plus spécifiques ;
- l'approche Coopérative qui est une approche BIT ; c'est la plus adaptée pour la réinsertion.

Par rapport à l'UNDAF

L'Effet 2 de l'UNDAF de la RDC pour la période 2011-2015 est que les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs-clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emplois et de revenus. De façon spécifique, il s'agira de promouvoir :

- L'appui à la croissance et au développement des PMI et PME, ainsi que les entreprises sociales (coopératifs, associations, organisations paysannes) par la mise à niveau et la promotion de l'investissement.
- La promotion au niveau local et national de l'emploi décent et l'ouverture d'opportunités d'emplois et de formation en particulier pour les jeunes, les femmes et groupes vulnérables.
- L'articulation des interventions de promotion de l'emploi à la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (PNEFP).

Ce qui atteste de la pertinence d'ARED 2, qui vise la création d'emplois et d'auto-emplois dans des conditions décentes et durables, par rapport spécialement à l'alinéa 2 de l'Effet 2 du programme UNDAF.

Par rapport à la zone d'intervention du projet

Le projet est mis en œuvre dans les six Provinces les plus durement touchées par les guerres dont les effets récurrents persistent encore. En outre, ces régions sont restées d'une façon ou d'une autre sur la ligne de front pour les recrutements au sein des groupes armés. Il s'agit des régions suivantes: Province de l'Equateur (Gemena, Lisala, Gbadolite, Basankusu et Mbandaka) ; Province du Nord Kivu (Goma, Butembo Rusthuru, Massi et Béni) ; Province du Sud Kivu (Bukavu) ; Province du Maniéma (Kindu, Pangi, Kailo, Kasongo, et Kalima) ; Province du Bandundu (Kikwit, Kenge et Bandundu ville) ; Province Orientale (Bunia, Mahagi et Kpandroma). En effet, cette zone du pays est sérieusement affectée par la guerre et c'est là où un nombre important d'ex-combattants s'attendent à retourner ou se réinstaller.

Par rapport aux groupes cibles

Du fait des conflits successifs, la structure sociale a été désarticulée, la cohésion sociale compromise et les communautés ébranlées. De ce fait les groupes vulnérables de la société ont été sévèrement touchés et constituent les plus grandes victimes, même si le projet ne vise que les démobilisés sans suffisamment prendre en compte leurs dépendants.

La pertinence du projet s'établit du point de vue des groupes bénéficiaires cibles parce qu'il contribue à favoriser l'emploi et l'auto-emploi de ces derniers. Ceux rencontrés par l'évaluateur se réjouissent de l'existence d'un tel projet sans lequel ils se demandent ce qu'ils seraient devenus après leur démobilisation. Ils ont ainsi l'opportunité de gagner leur vie, de s'occuper de leurs dépendants et de se faire une meilleure image au niveau de leur communauté de référence.

Par rapport au contexte actuel

On pourrait dire que depuis la période du démarrage du projet ARED, la situation dans les régions a quelque peu évolué positivement de par les témoignages de partenaires impliqués. Le projet y a probablement contribué dans une certaine mesure, notamment en offrant une alternative de survie économique durable par rapport au recours aux armes (ce qui contribue à la pacification et à la stabilisation du contexte), en sensibilisant de façon appropriée les communautés concernées (qui du reste sont associées aux coopératives comme membres), autant de facteurs qui contribuent à réduire la stigmatisation des démobilisés et à faciliter une réintégration durable.

Par rapport aux objectifs du projet, des milliers sont en attente de réinsertion et les actions de réinsertion se poursuivent entraînant donc des besoins d'accompagnement en emploi et auto-emploi.

Tous les partenaires que l'évaluateur a rencontrés reconnaissent unanimement la totale pertinence d'ARED par rapport, non seulement à la situation actuelle, mais aussi en considération des besoins et aspirations fondamentales des cibles principales, leurs dépendants et les communautés d'accueil.

3.3. Validité de la conception du projet

Les programmes DDR se situent à l'intersection de la construction de la paix, du secteur de la sécurité et du développement socioéconomique ; de ce fait, les interventions d'ARED ont constitué un élément central à la fois pour une bonne transition d'une situation de post-conflit et pour des stratégies de réinsertion/réintégration durable. A cet égard, le BIT a joué un rôle capital en approchant la DDR par un cadre plus large de promotion de l'emploi, de l'auto-emploi et d'activités génératrices de revenus. Il résulte que tous les efforts conjugués pour améliorer la situation ont porté des fruits et continuent de le faire.

La conception du projet ARED2 découle des expériences antérieures du BIT en RDC, en particulier ARED1. Ce qui explique les choix stratégiques, le cadre des résultats du projet. Sa formulation a été participative entre le BIT et l'UE-PNDDR. Il en est résulté un projet cohérent avec un cadre de résultats assez logique et réaliste surtout par rapport à ses objectifs de développement. Le cadre des résultats a identifié des conditions considérées critiques et susceptibles de constituer un risque ou une menace à l'atteinte des objectifs du projet et autant que possible, lors de l'opérationnalisation, des dispositions ont été prises pour limiter les préjudices.

Cependant, certains aspects du projet, tel qu'il a été conçu, suscitent certains commentaires.

Par rapport à ARED 1

Si certaines leçons ont été prises en compte (telles que l'approche elle-même, un plus grand succès avec les groupes par rapport à l'accompagnement individuel, les partenaires locaux à impliquer, l'augmentation du per capita, etc.), d'autres ne semblent pas avoir été bien intégrées comme : (i) le temps minimal nécessaire du suivi accompagnement des démobilisés de la période de conception à la gestion efficace de leurs microentreprises, (ii) la problématique des kits, (iii) la durée du projet (*ces derniers éléments sont analysés plus loin dans le rapport notamment au paragraphe sur « Les difficultés et contraintes »*).

Projet d'urgence ou projet de développement ?

ARED est supposé être un projet d'urgence et aurait été conçu comme tel notamment par sa durée d'à peine 1 an. Mais tous les partenaires principaux ne s'accordent pas nécessairement sur cette classification. L'évaluation considère que le projet devrait être traité comme un projet de développement ne serait-ce que pour les quelques raisons suivantes :

- Le projet signifie appui à la réinsertion durable par des emplois durables et en conséquence « apprend à pêcher », or en urgence on « donne le poisson » pour une survie immédiate ;
- Combattre la stigmatisation des démobilisés et contribuer à bâtir et consolider la cohésion sociale au niveau communautaire et national requiert nécessairement un certain temps et ne peut se faire dans l'urgence avec succès ;
- La formation professionnelle et l'alphabétisation fonctionnelle ne peuvent réussir dans l'urgence.

Aussi, sur la base de ce qui précède, ARED aurait du être conçu comme un projet de développement, c'est-à-dire avec des moyens plus conséquents, une durée minimale indispensable pour obtenir un changement de comportement des groupes cibles. Il est donc important de sortir de la logique des programmes

d'urgence de courte durée pour s'inscrire dans la dynamique de programmes de développement communautaire structurants.

En termes de durée

Une réintégration durable nécessite un certain temps plutôt long que les situations d'urgence ne permettent pas toujours de respecter. En effet, un des plus grands facteurs de succès d'un tel projet repose sur le changement de comportement des groupes cibles. Or, le projet est planifié à sa formulation pour une extrême courte durée, surtout au vu de ses objectifs. La durée du projet, et son respect tel que conçue, aussi bien lors de la phase de Relance que de celle de l'Extension, a posé de sérieux problèmes à l'OIT en raison de ses procédures mettant en jeu et les nécessaires interventions à la fois du siège et du bureau régional. En effet les procédures BIT exigent des autorisations nécessaires du siège pour procéder à la signature aussi bien des diverses conventions et leurs avenants avec l'UEPN-DDR, que des sous-contrats avec les agences locales d'exécution du Projet. La même exigence vaut pour les décaissements de fonds. Une telle pratique a entrainé de sérieux retards dans la mise en œuvre du projet, ce qui a requis des efforts d'adaptation et de compromis pour prolonger le projet moyennant de nombreux avenants. On aurait l'impression qu'ARED II a plutôt été conçu comme un projet pilote, ou un projet d'urgence alors qu'il n'en est pas un. On est tenté de se demander : « Qu'est ce que le BIT a fait de sa riche expérience en la matière en RDC ? ».

L'étendue de la couverture géographique

Le projet s'est voulu assez ambitieux lors de la formulation en termes de couverture de zones touchées (6 Provinces) en raison des besoins cruciaux dans ces régions. Cette ambition nationale se trouve être porteuse de contraintes préjudiciables à l'efficacité et l'efficience des interventions du projet. Il y a en effet, dans de telles conditions, de faibles chances qu'une masse critique puisse être atteinte d'une part en raison des délais très courts impartis par le projet, et d'autre part au vu des faibles ressources allouées qui ne sont pas proportionnelles ni aux besoins, ni aux couts réels.

L'estimation budgétaire

De l'avis des acteurs intervenants sur le terrain, les allocations budgétaires se sont trouvées inférieures aux besoins et couts réels des activités opérationnelles. Il en est résulté un impact préjudiciable à l'atteinte des résultats dans certaines interventions. D'après certains intervenants interviewés, la responsabilité repose sur l'UE-PNDDR qui n'aurait pas pris en compte les propositions telles que formulées par les partenaires stratégiques et qui intégraient toutes les réalités du terrain et les contraintes opérationnelles y relatives (par exemple les problèmes de transport et de suivi), étant donné l'immensité du territoire de la RDC.

La contrepartie nationale

Le document de projet ne fait pas mention de l'engagement attendu de l'Etat sur le plan contribution matérielle (allocation budgétaire, moyens matériels divers, etc.). On a du supposer que les moyens adéquats seraient disponibles, ce qui de notoriété l'est rarement, même au niveau de l'administration centrale, à fortiori dans les zones décentralisées ou déconcentrées. La contrepartie nationale explicite

aurait contribué à la fois à une meilleure appropriation du projet et à disponibiliser des ressources additionnelles.

Le cadre des résultats : les produits et indicateurs

Les produits ne sont pas quantifiés. Hormis le nombre total de démobilisés référencés alloué au BIT par l'UE-PNDDR, qui du reste n'est pas repris dans le cadre de résultats, il n'y a aucun indicateur quantitatif (en chiffre ou en pourcentage) pour suivre et mesurer les performances d'exécution. Du reste, l'effectif alloué peut être difficilement considéré comme l'objectif quantitatif à atteindre par le partenaire stratégique d'exécution, en l'occurrence le BIT, puisqu'il est clairement établi et démontré par l'expérience, qu'en DDR, le contenu de la base des données est une chose, et les effectifs identifiés sur les sites en est une autre. N'est-ce pas la raison pour laquelle l'identification des démobilisés fait partie des obligations du partenaire d'exécution de l'UE-PNDDR et de ce fait constitue un de ses plus grands défis ?

A titre d'exemple par rapport à l'absence de quantification, il est mentionné dans les Indicateurs d'impact de l'objectif immédiat II : « **La plupart** des associations des démobilisés avec les membres des communautés dans la phase d'extension disposent de plan d'affaires pour le développement de leurs activités économiques » ; dans l'objectif immédiat III : « Le nombre d'associations bénéficiant de services d'appui/conseil du projet et d'autres sources alternatives **est en croissance** » ; « En raison des partenariats variés, **le nombre** d'associations accédant à d'autres sources de financement **s'accroît**. »

Par ailleurs, il n'est fait aucune référence aux aspects et critères de revenus ou de rentabilité des activités individuelles ou coopératives lancées par les bénéficiaires, sachant que la réalisation ou non de revenus et de résultats bénéficiaires est une condition sine qua non de durabilité de l'activité d'entreprenariat qui est l'objectif du projet : « une réinsertion économique *durable* ».

Un suivi de l'état d'avancement et la mesure des performances du projet, pour être édifiants et expressifs, nécessitent, lors de la conception de celui-ci, une indexation quantitative prédéfinie des produits à réaliser par le projet.

L'accompagnement et le suivi des unités installées par les bénéficiaires

Le projet, dans le processus d'accompagnement des démobilisés, n'a pas prévu un temps de durée minimale de suivi du micro-entrepreneur après son installation. La preuve est que, dans la pratique, toutes les agences d'exécution sur le terrain contactées par l'Evaluateur font observer que les étapes antérieures à l'installation (identification, formation, stage) prennent facilement 8 à 10 mois ce qui ne laisse pas assez de temps pour la phase du suivi. Or, il est prouvé que le suivi est très décisif dans le succès du bénéficiaire, non seulement en termes de renforcement de capacités, mais aussi de motivation. Il a un effet catalyseur. De ce fait, non seulement il aurait fallu programmer le temps réservé au suivi, mais aussi planifier le « sevrage » du micro-entrepreneur, c'est - à - dire un délai d'accompagnement au bout duquel le bénéficiaire sait qu'il sera à lui-même, quitte à prévoir des mécanismes d'appui qu'il prendra en charge à ses propres frais. Après tout, le projet prépare/forme des entrepreneurs et non des assistés.

La prise en compte des facteurs de durabilité

Les préoccupations de durabilité ont été prises en compte lors de la formulation. Il s'agit notamment de : (i) l'accent mis sur le développement des capacités nationales de gestion d'acteurs nationaux à même de prendre le relais dans l'après-projet ; (ii) l'implication directe d'un réseau d'agences locales dans l'exécution opérationnelle des activités du projet dans les provinces ; (iii) la mise à disposition d'outils, de techniques, et des méthodologies et savoir-faire accompagnement des démobilisés en matière d'emploi et d'auto-emploi.
Par ailleurs, il est prévu :

- L'encouragement des associations à s'affilier à des institutions de micro finance légalement établies et fiables ;
- Le projet encourage également les associations à exploiter au mieux les ressources financières et non financières disponibles dans leur environnement local.

3.4. Efficacité du projet

Le package de services offerts aux bénéficiaires se compose notamment de ce qui suit :

- l'identification et l'orientation professionnelle,
- la formation professionnelle et technique ainsi qu'un stage pratique,
- une sensibilisation de la communauté,
- un appui éducationnel de citoyenneté et sur l'environnement,
- et éventuellement un appui psycho-social aux démobilisés.

3.4.1. Les réalisations de la phase de Relance

(Source des données : Rapport d'activités période de Relance Mai 2011 ; voir détails en annexe 1)
L'effectif initial de 10 000 démobilisés alloués au BIT pour cette phase a été réajusté à 6.667 répartis sur l'ensemble des sites, auxquels se sont ajoutés 132 démobilisés supplémentaires suivant l'avenant No2. Tous ces bénéficiaires sont déjà passés dans le processus d'orientation et la formation professionnelle et technique, le suivi et accompagnement de la formation, la formation en gestion, la mise en place de microentreprises, la distribution des vélos et des kits professionnels de réinsertion et l'accompagnement technique et professionnel des microentreprises ainsi mises en place. En outre, on peut noter ce qui suit :

- 6.667 kits en vélos distribués aux démobilisés sur 6 667: 100%
- 6.638 Kits professionnels distribués aux démobilisés sur 6 667: 99,5%
- 132 Kits vélos remis aux démobilisés supplémentaires sur 132: 100%
- 132 Kits professionnels distribués aux démobilisés supplémentaires sur les 132: 100%

On note donc des écarts entre l'effectif global d'identifiés encadrés de 6 799 et le nombre de bénéficiaires qui ont reçu soit des vélos, soit des kits. Ceci est lié dans la plupart des cas à l'absence des bénéficiaires au moment de la distribution et de la remise des kits vélos et kits professionnels ou toutes autres raisons. On peut dire que les objectifs quantitatifs sont relativement atteints par rapport aux effectifs appuyés. A cet égard, le projet a donc été efficace et performant. En effet, il est établi que :

- La formation des démobilisés dans les différentes filières de réinsertion s'est déroulée à la satisfaction à la fois des formateurs et des bénéficiaires.
- Les Agents techniques de suivi (ATS) ont développé des stratégies et outils assez diversifiés pour le suivi effectif des formations, même si la capitalisation à la visibilité de tous ces succès ont fait défaut de manière générale.
- Le processus de distribution des kits professionnels et d'installation effective des démobilisés est terminé sur tous les sites. Il reste 29 kits non distribués dont 24 (destinés au site de Kindu), ont été retournés à l'antenne provinciale de l'UE-PNDDR.

Cependant, il convient de signaler que le fonctionnement du Projet a surtout souffert de la longueur et des difficultés assez importantes du processus d'identification et de confirmation des démobilisés dans l'ASR par l'UE-PNDDR.

Le retard dans la signature des contrats avec les partenaires et dans la mise à disposition des fonds, et le long processus d'identification des démobilisés ont tous contribué à ralentir le rythme des activités des sous projets, et repousser de quelques semaines (pour les uns), et des mois (pour les autres), la fin des activités de formation professionnelle et technique, l'installation post formation des démobilisés. Malgré cela, le Projet a effectivement pris en charge 6.799 bénéficiaires hommes et femmes (soit 100%), dans les activités d'orientation et de formation professionnelle et technique dans différentes filières. Du fait de l'absence de certains bénéficiaires au moment de l'installation post formation, les Kits et vélos non distribués sont gardés et seront remis à l'UEPN-DDR, à travers ses Agents de Liaison.

De telles données démontrent à suffisance que le projet a atteint la quasi-totalité de son groupe de bénéficiaires identifiés en dépit de la lenteur observée sur terrain notamment par rapport à la mise à jour de l'ASR et la distribution des kits professionnels. On peut donc dire que le niveau de performance est satisfaisant surtout en rapport avec les divers défis, même si le pourcentage de réalisation a été obtenu au-delà de la durée initiale du projet.

De ce qui précède, on évalue que le projet ARED 2 a facilité la mise en route d'une réinsertion économique de démobilisés à travers les activités du petit élevage (chèvres et porcs), agriculture, boulangerie, cordonnerie, menuiserie, mécanique automobile, vélo ou motos, ajustage/soudure, coupe et couture, électronique, électricité, savonnerie, maçonnerie, briqueterie, coiffure, boucherie, photographie, vulcanisation, bijouterie, peinture et art culinaire. Les secteurs et les orientations privilégiés par les bénéficiaires varient en fonction des localités c'est-à-dire la région du pays et aussi selon le site d'installation, zone urbaine ou rurale. Les mêmes facteurs conditionnent aussi le succès ou l'échec de la microentreprise ainsi installée.

Tableau 1 : Taux de concentration des démobilisés par filière et par site

Sites	Nombre des filières par site	Taux de concentration des démobilisés par filière				
		≥50%	≥40%	≥30%	≥20%	≥10%
Bandundu	7	0	Coupe et couture	0	Boulangerie	Boulangerie et Boucherie
Equateur	8	0	Coupe et couture	0	0	Menuiserie, Mécanique auto et Boulangerie
Maniema	9	0	0	0	Coupe et couture	Menuiserie, Boulangerie, Mécanique auto et Savonnerie
Nord Kivu	15	0	0	Coiffure	0	Savonnerie et Coupe et couture
Province Orientale	9	0	Elevage	0	0	Coupe et couture, Boulangerie et Agriculture
Sud Kivu	10	0	0	Mécanique Auto	0	Savonnerie, Coupe et couture et Coiffure

Il ressort des rapports de suivis effectués auprès des contractants et du groupe cible que la réinsertion économique des démobilisés est belle et bien une réalité en dépit des quelques difficultés d'ordre contextuel.

On constate que les démobilisés ont mis en place de façon effective leurs propres exploitations économiques (seuls ou en collaboration avec d'autres personnes) et que ces activités permettent déjà aux bénéficiaires, qui sont avec, de faire face au quotidien grâce aux revenus générés par la vente des biens et services résultant des activités de leurs microentreprises qui sont bien opérationnelles.

Ce qui n'est pas pris en considération malheureusement dans les rapports d'activités en termes de résultats et qui est très important, c'est : (i) le nombre de microentreprises réellement installées et qui fonctionnent depuis un certain temps après le démarrage des activités, et (ii) le niveau de revenu moyen généré, facteur de survie et de réinsertion économique durable.

S'agissant de la question du Genre

Le projet n'a pas prévu de dispositions spécifiques pour la prise en compte spéciale de l'aspect Genre et du cas particulier de la Femme. Par déduction analytique à postériori, certaines observations peuvent être faites (*voir les tableaux ci-après*).

Le pourcentage des femmes par rapport à l'effectif global et par Province est très réduit. Le plus grand pourcentage de femmes se trouve dans le Bandundu (11,66%), tandis leur effectif est bien plus faible en Equateur avec 2,6% et au Nord Kivu 2,1% (cette dernière Province ayant pourtant le gros effectif total de démobilisés pris en charge. On a là un indicateur qui peut être intéressant dans la stratégie d'accompagnement, pas seulement au niveau du projet ARED, mais aussi et surtout au niveau de l'UE-PNDDR. Il aurait été révélateur de comparer cette proportion à celle des ex-combattantes référencées dans la base des données du PNDDR ; ceci aurait permis une meilleure connaissance du sort, ou de l'orientation des femmes ex-combattantes et développer à cet égard une stratégie de prise en charge en conséquence.

Toujours est-il que les acteurs sur le terrain, les ALE, le service social local et les bénéficiaires, s'accordent pour dire que le projet traite de façon équitable les femmes et les hommes.

S'agissant des secteurs d'activités et de métiers, on remarque que les femmes ont des filières de prédilection qui sont principalement: Coupe et Couture, Boulangerie, Coiffure, Savonnerie.

Tableau 2 : Nombre des démobilisés formés par Province et par Genre

(Hormis les 132 supplémentaires)

	Bandundu	l'Equateur	Maniema	Nord Kivu	Province Orientale	Sud Kivu	Total
Hommes	265	932	1 051	2226	969	946	6 389
Femmes	35 (11,66%)	25 (2,61%)	89 (7,80%)	48 (2,11%)	30 (3%)	51 (5,11%)	278
Total	**300**	**957**	**1 140**	**2 274**	**999**	**997**	**6 667**
% au total	4,5%	14,5%	17%	34%	15%	15%	100%

Les Provinces de Maniema et du Nord Kivu ont les effectifs les plus élevés, ce qui requiert du projet de développer davantage de moyens pour des résultats optimaux (par exemple plus de ressources humaines et financières, plus de temps d'opération, etc.). Il aurait été intéressant, pour des raisons de planification et de stratégie de prise en charge, d'identifier ce que révèle un tel indicateur dans la répartition géographique.

Tableau 3 : Concentration des démobilisés selon le genre, par filière et par Site

Sites	Nombre des filières par site	Taux de concentration des démobilisés par filière				
		≥50	≥40	≥30	≥20	≥10
Bandundu	7	0	0	Boucherie	0	0
Equateur	8	0	0	0	0	Coupe et couture
Maniema	9	0	Coupe et Couture	0	Boulangerie	0
Nord Kivu	15	0	0	0	0	Boulangerie, Coiffure, Coupe et couture et Boucherie
Province Orientale	9	0	0	0	0	Boulangerie
Sud Kivu	10	0	0	0	Coupe et couture	Savonnerie

Réalisations de la phase Extension *(voir détails en annexe 2)*

En se référant au rapport d'activités établi en Février 2012, il est établi qu'un effectif de 240 associations (soit au total 2.934 personnes dont 10% de membres des communautés d'accueil) ont été retenues pour être appuyées durant la phase d'Extension dont 168 pour les filières de métiers et 72 pour les AGR. De cet effectif planifié et alloué, au total 217 coopératives (soit 90%) ont été effectivement prises en charge par le projet à fin Décembre 2011 et 135 d'entre elles ont reçu des kits (62%) réparti comme suit : Bandundu : 100%, Equateur : 62%, Maniema : 80%, Nord Kivu : 60%, Province Orientale : 20%, Sud Kivu : 85%. C'est dire que plus de 6 mois après la fin initiale programmée, certains bénéficiaires n'ont toujours pas reçus de kits (un retard de plus de 6 mois). L'effectif des 217 coopératives auraient été retenu pour

permettre d'avoir des résultats consistants et atteindre une masse critique ; ce qui accroit la potentialité de l'efficacité des interventions.

On note par ailleurs que l'effectif des associations prises en charge varie par Province de 11 à 67 et que deux des Provinces concentrent environ la moitié de l'effectif total (Nord Kivu 31% et Maniema 19%). La répartition des effectifs par Province reflète ce qui est observé lors de la phase de Relance, ce qui semble logique.

Tableau 4 : Synthèse des associations coopératives par site et par partenaire

(Source: rapport d'activité Extension 2011)

Site	Partenaire	Nombre d'associations	%	Nombre de démobilisés et EAFGA	MCA	% de MCA
Bandundu	FONDATION BON SAMARITAIN	11	5%	130	11	7,8%
Equateur	LES AIGLONS	35	16%	418	35	7,8%
Maniema	ICG	41	19%	489	41	7,8%
Nord Kivu	SANOKI	67	31%	1.035	146	12,4%
Province Orientale	ACIAR	37	17%	431	36	7,7%
Sud Kivu	ADSSE	26	12%	431	36	7,7%
TOTAL		**217**	**100%**	**2.934**	**305**	

Si certaines activités ont été réalisées à 100% (toujours sur la base du rapport d'activités de Février 2012), par exemple :

Résultat 1

- Identification et sélection des associations devant être encadrées dans la phase d'extension
- Finalisation des engagements contractuels avec les partenaires de mise en œuvre de la phase d'extension

Résultat 2

- Sensibilisation des démobilisés sur la phase d'extension et sur le bien fondé du mode associatif

Résultat 3

- Localisation des coopératives des démobilisés
- Appui aux coopératives à l'organisation du travail, à la mise en place des Comités et au choix définitif des filières
- Suivi de la création et de la mise en œuvre des coopératives et Appui à l'enregistrement et la reconnaissance légale des Coopératives

Résultat 6

- Mise à disposition du financement pour l'achat des kits associatifs des Coopératives
- Achat des kits et intrants collectifs

D'autres ont eu des taux plutôt faibles ou insuffisants pour diverses contraintes et difficultés dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit par exemple de :

Résultat 4

- Enregistrement de toutes les informations recueillies suivant les rubriques déjà définies par l'UEPN-DDR dans l'ASR: 62%

Résultat 5

- Exécution des sessions de formation techniques, de recyclage professionnel ainsi que le Suivi et Accompagnement technique régulier et de proximité des activités de formation par les partenaires d'exécution : 70%

Résultat 6

- Suivi/accompagnement technique de proximité des Coopératives : 60%
- Coaching des coopératives sur la gestion coopérative, le plan de développement des entreprises et le plan d'affaires : 50%
- Assistance technique au processus d'installation et de développement des coopératives : 70%

Résultat 8

- Capitalisation et documentation des leçons apprises et des bonnes pratiques en matière de réinsertion socio économique des Coopératives : 45%

Une mini foire d'exposition vente des produits des démobilisés réinsérés dans les communautés a été organisée en Février 2011 à Goma et Kinshasa. Cette initiative s'est révélée positive, aussi bien pour les bénéficiaires directs (les exposants) que pour les communautés et autres intervenants concernés, parce que, entre autres effets, la foire a permis de :

- sensibiliser l'opinion nationale sur la contribution des démobilisés à l'effort de production nationale ;
- valoriser les rôles des ex-combattants qui ont longtemps été dans la société congolaise, objet des préjugés de tous genres ;
- faire connaître leurs réalisations et de leur chercher des débouchés et ;
- s'exprimer et de démontrer qu'ils sont utiles à notre société en mettant en lumière les actions ayant été menées en leur faveur.

Les objectifs tels que définis entre l'UE-PNDDR et le BIT ne sont donc toujours pas atteints à fin Mars 2012. Aussi, le projet sera sans doute étendu jusqu'en Septembre 2012. Encore une autre extension et un autre avenant en vue.

En dépit des difficultés rencontrées et qui découlent principalement des questions procédurales au niveau du BIT, les partenaires locaux ont maintenu le cap dans la poursuite et la réalisation des activités programmées sur leurs propres ressources, mais non sans difficultés en raison de la grande faiblesse de leurs moyens financiers et humains.

L'UEPN-DDR a recommandé au BIT de prendre toutes les dispositions nécessaires en vue d'augmenter le taux d'exécution, comme préalable indispensable au décaissement de la troisième et dernière tranche.

<u>L'analyse des résultats présentés dans le rapport d'activités entraine quelques commentaires</u>

- Les résultats attendus qui sont chiffrables, ne l'ont pas été lors de la formulation du projet ; comment alors apprécier objectivement l'état d'avancement et le taux de réalisation sinon que par des extrapolations hors document de projet?
- La situation de référence des bénéficiaires, lors du lancement du projet, n'est pas établie non plus dans le document, ce qui rend difficile l'appréciation des progrès et effets dus aux interventions du projet (par exemple : emploi, expertise ou connaissance professionnelle, démobilisé depuis combien de temps, etc.) ;

- L'état d'avancement ou réalisation doit-il se mesurer en référence du nombre des démobilisés référencés alloués par l'UE-PNDDR au BIT ou bien le nombre définitif de bénéficiaires identifiés et orientés par le BIT/ARED quand on sait que l'étape de l'identification fait partie des obligations contractuelles du BIT et sert d'indicateur de performance du partenaire d'exécution qu'est le BIT?
- Sur tout le processus d'appui, de l'identification à l'installation, c'est connu qu'il y a des « déperditions » c'est-à-dire qu'à presque chaque étape décisive du processus, il y a des démobilisés qui ne continuent pas à l'étape suivante (par exemple après avoir reçu le kit de formation, le vélo, ou après la formation ou encore après avoir reçu le kit d'installation), et ce pour diverses raisons qui, d'après certains intervenants interviewés, peuvent être soit personnelles (troubles psycho-émotionnels, retour à l'armée, démotivation, impatience, simple abandon…), soit du fait de l'environnement (pression de la famille, défis liés au contexte local, …). Un tel phénomène contribue à fausser les résultats réalisés recherchés par rapport surtout aux objectifs d'emplois et d'auto-emplois durables du projet. Il aurait été très pertinent : (i) d'en avoir le décompte exact dans chaque Province du projet (données qui n'existe pas en tant que tel et impossible à établir dans le cadre de la présente évaluation) ; et (ii) éventuellement de statuer sur l'opportunité ou non de proposer des alternatives ou solutions de récupération.
- L'état d'avancement et les taux de réalisations de résultats ne révèlent pas les conditions dans lesquelles les données ont été atteintes. Par exemple si le kit est obtenu 3 à 6 mois après la formation et est ainsi comptabilisé alors que le bénéficiaire aurait été démotivé à force d'attendre, ou se serait endetté au-delà d'une certaine proportion.
- Les résultats ont été obtenus du fait de l'engagement moral et des sacrifices financiers et matériels des ALE (retards fréquents de décaissement du BIT) et non du fait du financement normal et régulier des activités par le projet.

3.5. Efficience de gestion

3.5.1. Efficacité de l'organisation managériale

a). Le partenariat

Le processus de réinsertion, de réintégration de démobilisés et de consolidation de la paix, surtout dans un pays comme la RDC, nécessite le développement d'un partenariat solide et diversifié car aucun partenaire n'est capable de faire quoique ce soit seul face aux énormes enjeux du post conflit et de l'énormité de l'étendue du territoire nationale. Ce partenariat, pour être efficace devrait être basé sur les avantages comparatifs respectifs des intervenants, ce qui permet de maximiser les synergies avec les différentes initiatives.

Aussi, afin de créer des conditions durables dans l'accompagnement du processus, de nombreux partenaires sont impliqués auprès du Gouvernement, représenté par l'UE-PNDDR. Une telle situation requiert un grand degré de flexibilité et un sens élevé de l'opportunité afin de chercher à maximiser les synergies avec les autres initiatives notamment à travers des mécanismes de coopération adaptés aux circonstances. A cet égard, des mécanismes de concertation aussi bien formels qu'ad hoc, ont été mis en

place à divers niveaux entre les différents partenaires. C'est ainsi qu'une coordination effective et opérationnelle se fait sous l'égide de l'UE-PNDDR au niveau central et régional avec les agences d'exécution, les institutions publiques et autres partenaires opérationnels.

Un tel partenariat a permis l'échange d'informations et la mise en place de mécanismes pour une mise en œuvre efficace du projet. En outre, il s'est établi entre les agences d'exécution, notamment l'OIT, la FAO, CARITAS et l'INPP (engagés avec l'UEPN-DDR), un courant de concertation dynamique et porteur de synergie. En outre, le BIT et l'Unité d'Exécution du PNDDR ont organisé un atelier de partage des leçons apprises en matière de réinsertion socioéconomique en situation post conflit, ce qui s'est révélé enrichissant d'après leurs propres déclarations.

Par ailleurs, des échanges et réunions techniques ont eu lieu avec d'autres organisations du système des Nations Unies (SNU) et leurs représentations décentralisées dans les Provinces d'intervention du projet. Une telle collaboration a contribué à enrichir le Projet ARED notamment dans la sélection des contractants, l'identification des actions de synergie, la capitalisation des bonnes pratiques en matière de gestion des projets en rapport avec les groupes vulnérables en général, et avec les démobilisés en particulier.

De leur coté, la MONUSCO (ancienne MONUC) et les autres agences du SNU étaient en excellentes relations de partenariat avec le BIT/ARED.

Si globalement le partenariat a bien fonctionné, surtout parce que les contacts ont toujours été maintenus et le dialogue a primé aux divers niveaux, certaines faiblesses ont pu être notées au niveau de certains des intervenants.

b). Les différents intervenants du projet

Rôle du Gouvernement

Le démembrement du Gouvernement en charge du programme DDR est le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants. Il assure la coordination de l'action gouvernementale notamment à travers un Comité Interministériel, le CIDDR, composé d'une dizaine de ministères. Le Comité est en particulier chargé de veiller au plan global de la politique et de la stratégie de DDR.

La structure de référence nationale du projet est l'UE-PN DDR, qui est chargée :

- De la coordination entre le projet et les autres organismes du Gouvernement impliqués dans les activités du DDR, en liaison directe avec le Ministère de la Défense qui en assure la tutelle. Au niveau décentralisé, les autorités locales (gouvernorat, mairie) sont directement impliquées dans le suivi des interventions à travers les services techniques locaux (Affaires sociales, Culture et Artisanat, Impôts, Forces de l'ordre...).
- De l'animation, de la sensibilisation, du financement et de la supervision de la mise en œuvre des projets ; à ce titre, l'UE PNDDR participe à tous les niveaux du cycle du projet

Il est notamment attendu des services publics (sans être exhaustif):

- D'accorder des facilités fiscales (exonération) en appui aux coopératives,
- De faciliter la légalisation des unités d'affaires qui se créent,
- De contribuer à développer les établissements financiers de microcrédit.

Cependant, on peut déplorer au niveau décentralisé de façon générale, la faible mobilisation des services techniques publics respectifs (par exemple : Division sociale, Culture et artisanat, services des impôts, etc.). Lesdits services manquent souvent de moyens essentiels de base (humains, matériels et financiers), et il peut en résulter de la démotivation pour certains agents. Tous ces facteurs contribuent à rendre difficile l'exécution normale de leurs missions spécifiques d'appui à des projets comme ARED. Les tracasseries dont sont victimes les micro-entrepreneurs et coopératives ne sont sans doute étrangères à un tel état de fonctionnement des services.

Rôle du BIT/Projet ARED

L'OIT, de par l'agenda pour le monde du travail, mobilise des ressources afin de dispenser son soutien grâce à des programmes intégrés de travail décent mis au point dans le pays, en coordination avec ses mandants tripartites que sont : le Gouvernement, les organisations des Employeurs et celles des Travailleurs. La mise en œuvre de l'agenda passe par l'application de quatre objectifs stratégiques qui sont : (i) Créer des emplois, (ii) Garantir les droits au travail, (iii) Etendre la protection sociale et, (iv) Promouvoir le dialogue social. C'est ce qui fonde le rôle de l'OIT et justifie son engagement dans le projet ARED. En effet, une telle implication lui permet d'avoir l'opportunité de traduire et confirmer son agenda, sur le plan opérationnel, dans la mise en œuvre du projet et assurer un meilleur impact vis-à-vis des mandants tripartites qui sont tous concernés par le projet.

En effet, le projet ARED vise la création d'emplois, la garantie de l'emploi à des démobilisés en alternative des armes, de même qu'il contribue à donner une opportunité pour promouvoir le dialogue social avec les diverses organisations professionnelles d'encadrement (employeurs et travailleurs) et les services techniques du gouvernement directement ou indirectement impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Sur le plan opérationnel dans la mise en œuvre du projet, ARED2 bénéficie de l'appui du Bureau Pays de l'OIT de Kinshasa sur les plans de la gestion stratégique, du suivi global, de la gestion administrative et financière, et de l'Equipe d'Appui Technique de Yaoundé au plan du backstopping technique. Le siège de l'OIT à Genève intervient dans les procédures en rapport avec (i) les autorisations nécessaires aux achats locaux (exemple : kits et intrants) et à la sous-traitance ; (ii) la certification des comptes du Projet.

En réalité, les vrais pouvoirs décisifs dans la mise en œuvre du projet sont établis plutôt au siège à Genève (où se prennent les décisions critiques et finales pour presque tout ce qui concerne la vie du projet à travers les différents cycles) et, dans une bien moindre mesure, au bureau régional à Yaoundé (EAT). Un tel aménagement managérial est source de blocages comme en témoignent les multiples retards d'exécution et la nécessité de recourir d'une part à de nombreux avenants de contrat avec l'UE-PNDDR, et d'autre part à élaborer et mettre en œuvre des plans de rattrapage. On a l'impression qu'il y a par moment plus ou moins un certain déphasage entre le siège et les réalités et exigences du terrain au vu du mécanisme managérial ; ce qui est ressenti par les autres intervenants comme une lourdeur bureaucratique et un manque de flexibilité et d'adaptabilité aux exigences du contexte. Pour un projet aussi spécifique, aussi sensible et stratégique, et qui plus est s'exécute dans un contexte particulier comme celui de la RD Congo, l'on s'attendrait à un mécanisme organisationnel et managérial qui garantirait une bien meilleure célérité et fluidité d'exécution dans l'intérêt des bénéficiaires concernés et de l'OIT elle-même. La preuve est que tous les autres partenaires clés (notamment la Banque mondiale et l'UE-PNDDR, sans oublier les ALE) se plaignent d'une telle situation. La lourdeur bureaucratique du BIT, évoquée par les autres partenaires et acteurs, affecte l'efficience du projet.

Par ailleurs, certains intervenants attendent plus de l'OIT surtout en termes d'assistance financière dans certains programmes et projets. Un tel souhait a été très clairement exprimé à l'Evaluateur lors des entretiens, aussi bien au niveau des acteurs locaux et bénéficiaires qu'au niveau de la partie nationale, le gouvernement ; or, dans l'exercice de son mandat, l'OIT met surtout l'accent sur l'assistance institutionnelle et stratégique.

L'Unité de Coordination du Projet

L'Unité de coordination du projet est basée à Kinshasa. Elle se compose d'une petite équipe bien légère (peut être même un peu trop légère vu la configuration du projet), en raison sans doute du mode d'exécution retenue par l'OIT, à savoir le « Faire, faire » avec des ALE. Les membres de l'équipe semblent être submergés par le volume des activités, la diversité et l'éparpillement des sites, et la multitude de partenaires (surtout locaux), surtout depuis qu'il a été mis fin au poste d'expert international et celui du représentant de l'UCN précédemment basé au Sud Kivu à Bukavu.

L'évaluation estime que le staff de l'UCN aurait pu être mieux renforcé car le fait pour la structure d'être constituée de façon aussi légère est sa plus grande faiblesse.

L'UCN a pour mission d'assurer la gestion quotidienne et le suivi-accompagnement de l'ensemble des activités de réinsertion et d'apporter, par des visites régulières sur le terrain, l'assistance technique nécessaire aux superviseurs et, dans une certaine mesure, directement aux maîtres artisans. En outre, elle est chargée du suivi/évaluation des activités de concert avec l'UE-PNDDR.

Vis-à-vis des partenaires locaux agences d'exécution, l'UCN a pris les dispositions nécessaires afin de renforcer leurs capacités pour une mise en œuvre efficiente et efficace du projet. A cet égard, une série de rencontres a été organisée pour les appuyer notamment dans ce qui suit:

- la mise en œuvre des projets de réinsertion des démobilisés en attente d'installation post formation ;
- La mise à jour et l'harmonisation des données de l'ASR ;
- L'établissement des rapports d'avancement technique et financier ;
- La sensibilisation par rapport à l'initiation des microentreprises et la distribution des vélos et des Kits professionnels.
- La stabilisation des effectifs par partenaire
- L'identification des associations des démobilisés
- L'organisation de la mission de suivi et évaluation du Staff du Projet
- La revue des contrats et budgets de sous-traitance

Ces actions de renforcement de capacités ont été très appréciées par les partenaires agences d'exécution qui se considèrent désormais bien équipés pour des missions similaires.

La coordination nationale du Projet, avec l'appui diligent du Bureau Pays de l'OIT, a des contacts réguliers avec la Banque mondiale (par exemple à l'occasion de l'étude sur les associations des ex-combattants en Mars 2011) ; ainsi qu'avec l'UE-PNDDR avec qui elle est en contact régulier pour le suivi de l'état d'avancement des activités du projet.

Ensemble, le Projet ARED II avec la Banque Mondiale et l'UE-PNDDR, suite à des revues internes et de suivi et évaluation, ont adopté une série des recommandations portant notamment sur le contrat, la comptabilité et finances, le suivi des activités, l'ASR, la mise à disposition des kits, etc. et ce, en vue de

garantir l'efficacité, la transparence, l'applicabilité, et le respect des procédures du BIT et l'effectivité des activités du Projet.

En dehors de ses partenaires classiques (UE-PNDDR, Banque mondiale, FAO, CARITAS, INPP), il n'est pas apparu que l'UCN ait initié de relations particulières avec d'autres programmes/projets similaires ou dans le même secteur afin d'échanger les expériences et créer une synergie susceptible d'être bénéfique au projet. Par ailleurs, un accent aurait pu être davantage mis sur l'identification des besoins de renforcement des ALE au fur et à mesure de l'exécution du projet.

Les partenaires locaux agences d'exécution (ALE)

L'OIT a fait le choix délibéré d'impliquer directement des ONG locales dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. La stratégie retenue est donc par principe celle du « faire-faire », c'est-à-dire que le projet se limite à la contractualisation et au suivi de prestataires locaux reconnus et sélectionnés en fonction de leurs capacités et de leur familiarité non seulement avec le milieu d'intervention mais aussi avec le thème de la réinsertion des démobilisés. Certaines actions devaient également être déléguées à différents services techniques, la coordination, l'encadrement et la supervision se faisant sous la responsabilité de l'Unité de coordination du projet, UCP.

Le partenariat avec les organisations nationales permet le transfert des outils vers les ONG locales qui ont été renforcées (formation GERME) et favorise l'appropriation du projet notamment à des fins de durabilité (stratégie de sortie à la fin du projet). Une attention particulière a été portée aux besoins de renforcement des capacités de certaines de ces organisations avec des résultats satisfaisants d'après les intéressés eux-mêmes.

Lors de la phase de Relance, le projet a collaboré avec une dizaine d'organisations. Ce nombre a été réduit à 6 (de près de moitié), pendant l'Extension pour tenir compte de la réduction des effectifs qui sont passés de bénéficiaires individuels (plus de 6 000) à des associations au nombre d'un peu plus de 200. Les missions des ALE font l'objet de contrats avec BIT/ARED, contrats devant être approuvés par le siège de l'OIT à Genève, ce qui contribue à créer des lourdeurs administratives et donc des retards dans l'exécution des interventions.

Les partenaires ont bénéficié de renforcement de capacités de la part de l'OIT dans le cadre de leurs missions par rapport à l'approche de mise en œuvre du projet, sur l'élaboration des plans d'affaires et de statuts des coopératives, etc.

Dans le cadre de leurs contrats, le projet leur exige de garantir un engagement de donner 6 mois de prestations supplémentaires non rémunérées (i.e. du volontariat), à leur frais, en faveur des bénéficiaires. Un tel arrangement, qui a un coût certain pour les ALE, pèse sur les ONG locales impliquées, surtout que, en plus, BIT/ARED n'a pas été en mesure de respecter ses engagements financiers envers lesdits partenaires entrainant des retards de salaires, des frustrations et de la démotivation dans la poursuite des activités. Et pour cause, ce sont des ONG locales avec des missions de développement et par définition elles n'ont pas une base financière solide et ne font pas de bénéfices pécuniaires à affecter dans d'autres activités. Il peut en résulter des effets pervers.

Parmi les responsabilités, ils sont chargés notamment de la planification, de l'organisation, de la coordination et du suivi régulier des activités d'accompagnement technique des individus (phase de Relance) et des coopératives (Extension), de la supervision de l'élaboration des business plan, de l'appui technique et pédagogique et le renforcement des capacités opérationnelles des Maîtres artisans,

l'évaluation des progrès réalisés par les associations et le reporting régulier de l'ensemble des activités, y compris celles des maîtres artisans. Vis-à-vis des démobilisés, il y a un engagement écrit préalable à leur prise en charge par l'agence d'exécution locale.

Au niveau intermédiaire, des Superviseurs, sont chargés d'assurer la planification, la supervision, la coordination des activités des maîtres artisans ainsi que de l'appui technique nécessaire dans l'accomplissement de leur mission. Envers les associations, les superviseurs assureront l'appui-conseil en gestion des ses entreprises collectives. Ces derniers ont généralement un bon niveau et semblent maitriser leurs taches (du moins ceux avec qui l'évaluateur s'est entretenu).

Au niveau opérationnel, des Maîtres artisans (ou animateurs) sont chargés de l'accompagnement technique de proximité des bénéficiaires. Ils constituent la première ligne de services en contact direct avec les démobilisés. Il est prévu un ratio d'un Maître artisan pour quatre associations et d'un Superviseur pour huit à neuf maîtres artisans. Ce ratio semble n'être pas toujours respecté, par exemple, dans un des cas, il y a 10 animateurs pour 1450 bénéficiaires ; or l'idéal, selon certains Superviseurs, serait de 25 à 30 bénéficiaires par animateur ; et à la phase d'Extension : 37 coopératives et 8 animateurs.

En dépit des actions de développement de capacités (humaines et institutionnelles) assurées par le projet, en général, le niveau de capacité des ALE est tel qu'il convient non seulement de poursuivre ces efforts mais aussi de les renforcer. En effet, rares sont les organisations locales qui disposent de capacités techniques et institutionnelles suffisantes pour les missions attendues d'elles dans la mise en œuvre du projet ARED.

c). Le Suivi-évaluation

La stratégie consiste à viser un ciblage à divers niveaux de la mise en œuvre du programme à travers les divers organes de supervision, de gestion et d'exécution et un suivi des groupes bénéficiaires concernés par les activités.

C'est ainsi qu'au niveau central, le BIT doit soumettre à l'UE-PNDDR des rapports mensuels donnant des détails des activités réalisées au cours du mois concerné. De son coté, l'Unité de coordination nationale du projet est responsable du suivi de l'exécution du plan d'action d'ARED et de l'élaboration des rapports requis par l'UE-PNDDR.

Dans le cadre du suivi de proximité des activités du Projet, la coordination nationale a effectué une série des missions sur terrain, à Goma, Bukavu, Kikwit, Bandundu ville, Bunia, Mahagi et Kpandroma, en vue notamment de juger de leur niveau de réalisation et de l'atteinte par rapport aux résultats. Elle a par ailleurs initié une réunion de concertation qui s'est tenue entre partenaires stratégiques (la FAO, CARITAS et l'INPP) engagés avec l'UEPN-DDR.

De son coté, en plus des réunions hebdomadaires, l'UE-PNDDR a organisé des réunions consacrées notamment à l'état d'avancement des activités du Projet, par rapport à sa stratégie de proximité avec ses partenaires stratégiques.

Par ailleurs, plusieurs séances de travail ont été organisées avec la Banque Mondiale dans le cadre du suivi du projet et d'échange d'expériences sur le programme DDR.

Au niveau des Provinces, il est attendu des partenaires locaux qui y opèrent, de produire: (i) des rapports d'activités mensuels (techniques et financiers), (ii) des fiches de distribution de kits ; (iii) un rapport final à la fin du projet. Le mécanisme est tel qu'il suit :

- rapport d'activités mensuel (technique et financier)
- rapport final à la fin du projet
- production de fiches de distribution de kits à l'OIT et PNDDR (qui participe à la distribution des kits) sur invitation du partenaire ;

Globalement, sur la base des informations recueillies, on peut dire que le système de suivi-évaluation, tel qu'il implique les divers intervenants, a plutôt bien fonctionné en tant que mécanisme. Il s'est traduit par (i) une circulation d'informations essentielles et pratiques sur le projet, principalement dans le sens vertical (du bas vers le haut et inversement), (ii) une meilleure connaissance et maitrise du projet (en particulier pour ce qui concerne la pratique de l'auto-évaluation), et (iii) un apprentissage qui contribue au renforcement des capacités des intervenants, surtout pour les ALE.

Cependant, il y a eu certaines faiblesses et la plus importante d'entre elles semble être relative au reporting qui, aussi bien au niveau central qu'au niveau des partenaires locaux, n'a pas toujours été régulier dans les délais impartis. Des retards ont été fréquents soit du fait de faiblesses dans la saisie des données pour la base de données (ASR), soit à cause des retards de décaissement et dans la distribution des kits (activités qui conditionnent l'élaboration de certains rapports). Les ALE n'ont pas facilement maitrisé la gestion/l'utilisation des ASR à leur niveau en dépit de l'encadrement qu'ils ont reçu dans ce sens.

3.5.2. Les aspects financiers du projet

a). Exécution financière de la phase de Relance

Selon la convention signée entre le BIT et l'UEPND-DDR en Mai 2009, amendée par les Avenants I et II, le budget alloué au projet était initialement de 4.000.000,00 USD correspondant aux dépenses relatives (i) aux prestations de services par le BIT et les ONG sous-contractantes et, (ii) aux activités directement reliées à la formation professionnelle des démobilisés, à l'acquisition des kits de réinsertion (vélos et matériels professionnels) ainsi que les activités de suivi/accompagnement des micro entrepreneurs en faveur de 6.667 démobilisés. Suite à l'Avenant No2 du 15 Novembre 2010, un nombre de 132 sur les 500 démobilisés supplémentaires prévus (dans les provinces du Nord Kivu, du Sud Kivu et du Maniema) a été ajouté, ce qui donne au total 6.799 démobilisés.

Les déblocages séquentiels des fonds initialement prévus n'ont pas pu être respectés, alors que la planification initiale visait à éviter des ruptures de ressources et donc garantir ainsi une poursuite régulière et cohérente des activités du projet ce qui faciliterait l'atteinte des résultats. Mais, les choses se sont passées différemment en grande partie du fait à la fois de l'UE-PNDDR et de la Banque mondiale (notamment pour des raisons de différence par rapport à la certification des comptes telle que exigée par l'UE-PNDDR). Il en est résulté entre autres que le BIT a rejoint en retard le programme. En outre, le faible taux de consommation des fonds débloqués au profit des autres partenaires stratégiques d'exécution du PNDDR ont amené la Banque Mondiale à décider en Janvier 2010 de n'allouer les

ressources qu'au prorata du nombre de démobilisés effectivement pris en charge. Au total, le BIT a perçu USD 4.000.000, soit l'intégralité du budget global prévu dans la convention initiale de 2009.

D'après les dispositions de l'Avenant N°2, il a été convenu une contribution additionnelle de 300.000 USD au titre de 500 démobilisés supplémentaires prévus (dont 132 ont été effectifs). Ladite allocation devait faire l'objet d'un déblocage en une tranche unique mais 100 000 USD ont été effectivement versés au BIT.

Sur la base des données extraites du rapport d'activité, on peut établir la situation suivante :

Tableau 5 : Le calendrier des décaissements des fonds en faveur du BIT

Date de demande des fonds	Montant reçu	Date effective de réception	Montant prévu par le contrat	Délai réel après signature contrat	Délai prévu du contrat après signature
25/05/09	363.975	10/07/09	363 975	2 mois	Immédiat
22/01/10	339.250	19/02/10	1 827 735	9 mois	1 mois après démarrage
22/01/10	731.094	19/02/10	339.250	9 mois	4 mois après
18/05/2010	2.100.000	14/06/10	1 163 320	12 mois	5 mois
	465.682	24/11/10	305 720	17 mois	8 mois
TOTAL 1	**4.000.000**		**4.000.000**		
Avenant # 2	100.000	Janvier 2011	300 000		
TOTAL 2	**4 100 000**		**4 300 000**		

Le niveau d'utilisation des 4.100.000,00 USD se présente comme suit à fin Mai 2011 :

Tableau 6 : Taux d'exécution *(niveau d'utilisation des fonds, Rapport d'activités de Mai 2011)*

Postes de dépenses	Montants USD	Ratio sur total des fonds
I- Dépenses de formation et achats des vélos et de kits professionnels	**2.571.919,76**	**66%**
1.1. Formation professionnelle des démobilisés en sous-traitance	547.721,26	
1.2. Achat de vélos pour les démobilisés	728.664	
1.3 Achat des kits professionnels	1.295.534,50	
II – Dépenses d'administration et de fonctionnement	**1.315.026,16**	**34%**
2.1. Emolument du personnel du projet	359.696	
2.2. Equipement	49.085	
2.3. Formation et suivi/évaluation	284.337	
2.4. Fonctionnement et divers	174.737,78	
2.5. Frais de gestion (13%)	447.170,38	
TOTAL des fonds reçus	**3.886.945,92**	**100%**

Le montant total engagé de 3.886.945 USD (soit un taux de 94,8%) pour l'accompagnement des 6.799 démobilisés ce qui représente en moyenne 571,6 USD/démobilisé dont 386 (66%) de coût direct pour le démobilisé et 197 (34%) de charges indirectes pour appuyer 1 démobilisé. Il aurait été optimal d'avoir un ratio de coûts opérationnels d'au moins 70 à 75% au lieu de 66%, sur la base d'une estimation de standard souhaité en comparaison entre la phase de Relance et celle de l'Extension et sachant que plus il y a des fonds alloués en coûts directs, plus de ressources bénéficieront directement aux cibles.

S'agissant de la prise en charge des démobilisés supplémentaires, contrairement aux dispositions de l'Avenant N°2 à la convention, le BIT a reçu de l'UEPN-DDR en Février 2011 une avance de USD 100.000. Ces fonds correspondent à la prise en charge de 167 démobilisés. Concrètement, le BIT a pris en charge 132 démobilisés dans la formation professionnelle et technique, distribué 132 vélos et autant de Kits professionnels, soit une consommation d'environ USD 79 200 (79% du budget). Le solde a servi à cofinancer la foire d'exposition-vente des produits des démobilisés organisée par l'UE-PNDDR en Septembre 2011.

b). Aspects financiers Extension *(Rapport d'activités 2011 de Février 2012)*

Le nombre d'associations à appuyer, pour ce qui est du BIT, est de 240 au total dont 168 pour les filières de métiers et 72 pour les activités dites génératrices de revenus. En définitive, et pour des raisons d'efficacité, le projet ARED 2 a confirmé et pris en charge 2.877 démobilisés regroupés dans 217 coopératives avec les MCA répartis sur l'ensemble des sites.

Les fonds mis à la disposition du projet, comme précisé dans l'Avenant N°3 de la convention 004 portant sur la phase d'Extension, s'élèvent à 2 406 599,25 USD dont :

- Bénéfices directs : 1 743 000 USD
- Gestion et fonctionnement : 663 599,25 USD

En termes de coût unitaire, étant entendu que l'encadrement porte sur un total de 217 coopératives, le coût revient par coopérative à 11 090 USD dont 8 032 USD (72%) en coût direct et 3 058 USD (28%) de coût de fonctionnement. Les coûts directs avec 72%, sont dans de meilleures proportions que dans le cas de l'accompagnement des démobilisés individuels lors de la période de Relance.

L'appui d'une coopérative (Extension) coûte 10 518 USD de plus que l'appui d'un individu (Relance), soit l'équivalent du coût de l'appui de 19 individus en moyenne.

Si, à titre de comparaison, on en tire un ratio de cout individuel de cette phase à celle de la Relance, il en ressort que l'appui individuel en phase Relance, 572 USD, représente environ 70% (69,4 exactement) du coût de l'appui à la coopérative rapporté au membre qui est de 840 USD, soit 44% plus élevé.

- Extension : appui d'une coopérative rapporté au membre : 840 USD
- Relance : appui individuel : 572

En réalité, les coûts d'accompagnement prévus sont fonction du secteur d'orientation ; il est prévu :

- 25 membres démobilisés (activités de pêche, agriculture, élevage) : 10 600 USD
- 15 membres démobilisés pour les métiers : 5 400 USD

Tableau 7 : Analyse comparative de quelques données financières des phases Relance et d'Extension

(*En USD*)

Rubriques	Phase Relance	Phase Extension
Effectif pris en charge	6 799	217
Coûts directs	2.571.919,76	1 743 000
Coûts de fonctionnement	1.315.026,16	663 599,25
Budget total dépensé	3.886.945,92	2 406 599,25
Coût de revient unitaire - Individu - coopérative	572	 11 090
Coût d'1 coopérative rapporté au membre		840

Les décaissements se sont déroulés comme suit :

- premier décaissement en Janvier 2011 de 40% du budget, soit 962 639,7 USD
- deuxième décaissement, 721 979,7 USD, en Juillet 2011 soit 30% du budget global
- troisième tranche de 721 979,7 USD, a été décaissée en Novembre 2011

Le taux d'absorption de ce budget à ce jour est USD 2 002 022,87, soit 83%, plus de 6 mois après la fin initiale prévue du projet (Septembre 2011).

c). Les faiblesses de l'exécution financière

Des retards considérables de mise à disposition des fonds

La gestion des ressources financières du projet a été particulièrement marquée par des retards considérables qui ont eu un effet domino sur tous les aspects de la mise en œuvre du projet. De ce fait, le projet a démarré ses activités avec plusieurs mois de retard (près de 6 mois) par rapport au plan initial de travail (retard d'acquisition du matériel et dans le recrutement du personnel). Quelques exemples pour illustrer :

- Le premier décaissement de l'Extension s'est effectué en Juin 2011, un mois après l'approbation du siège de l'OIT et moins de 3 mois avant la fin du projet;
- La demande de la 2ème tranche est intervenue en Juillet 2011 soit un mois après la première et l'UE- PNDDR a exigé un rapport d'audit ce a qui nécessité des va-et-vient entre l'OIT (siège) et le PNDDR ; il fallait la 2ème tranche pour accroitre la consommation et donc améliorer le taux de réalisation et ce juste avant la clôture initialement prévue de Septembre 2011 ;

En conséquence de ce qui précède, l'OIT n'avait pas autre choix que de demander encore une autre extension jusqu'en Décembre 2011 d'abord, et puis, plus récemment une demande en cours pour aller jusqu'en Septembre 2012 du fait des cumuls de retards d'exécution principalement causés par la lourde bureaucratie de l'OIT. La 3ème tranche a été versée en Novembre 2011.

Pendant tout ce temps les activités se sont poursuivies tant bien que mal, presque normalement au niveau des agences locales soumises désormais à la tache sans motivation ni enthousiasme pour défaut de paiement de la part de l'OIT. Lesdits partenaires sont ainsi victimes et doivent faire face à la fronde non seulement de leurs employés sans salaires pendant des mois, mais aussi de la part des bénéficiaires qui attendent impatiemment leurs kits plusieurs mois après leur formation professionnelle. Par ailleurs les rapports sont soumis avec retard et les données ne sont pas saisies comme planifié.

Ce qui plus est, d'après les partenaires interviewés, depuis la fin contractuelle du projet en Septembre 2011, le sort de leur contrat avec l'OIT n'a fait l'objet d'aucun document écrit (pas d'avenant) mises à part des promesses verbales.

L'insuffisance de l'allocation budgétaire, selon les partenaires locaux:

- La question du « per capita » reste posée: tous les partenaires estiment que celui-ci devrait être au minimum requis $600 ;
- Le budget de formation qui est de $500 pour 25 membres par association ($20/personne est considéré très insuffisant car il faut former sur toutes les étapes de la filière ; le délai de formation en gestion de l'association est très court. Certaines formations sont chères, par exemple la Mécanique : $120/mois et budget alloué du projet est de $40 et pour la Conduite par exemple : $60 normal or budget alloué du projet $10.
- Cette contrainte financière impose aux partenaires de rechercher des formations à moindre coût avec la préoccupation non seulement de rester dans les limites du budget, mais aussi d'assurer des résultats optimaux.
- Il en est de même pour les frais de légalisation : $100 de dotation or en réalité il peut couter jusqu'à $300.
- Le non prise en charge du bénéficiaire en cas d'accident de travail ou de maladie au cours de la formation, en dépit de cas réels survenus démontrant la nécessité d'une telle assistance.

3.6. Les principaux problèmes identifiés

Les divers partenaires ont exprimé ce qui constitue pour eux des difficultés et contraintes particulières dans la mise en œuvre du projet. Mais ils s'accordent presque tous pour noter que les plus importantes et de loin sont : la courte durée du projet, l'insuffisance des ressources, mais principalement les retards importants du BIT dans les décaissements et la livraison des kits.

Quelques unes de ces difficultés sont notamment présentées ci-après avec une distinction entre celles propres au projet lui-même et celles plutôt considérées comme externes au projet.

3.6.1. Les difficultés internes au projet

Contraintes au niveau de l'OIT

Les procédures de l'OIT qui réglementent les modalités d'exécution du projet, du fait qu'elles ne soient pas assez décentralisées, semblent constituer un véritable défi pour la mise en œuvre efficiente sur le plan administratif mais aussi et surtout par rapport à l'exécution financière d'un projet aux caractéristiques d'ARED et dans un contexte comme celui de la RDC. En effet, la mise en œuvre d'un projet comme ARED, en raison de sa complexité politico- organisationnelle, de la localisation de sa zone d'intervention dans 6 Provinces (avec des sites à plus de 2000 km du Bureau de Kinshasa), de la sensibilité de certaines de ses composantes, aurait pu être davantage décentralisée. Pourtant le Bureau pays du BIT est sensé être en principe décentralisé et même que c'est son Directeur qui a signé les diverses conventions d'exécution du projet ARED.

Les mécanismes organisationnels de l'OIT, l'encrage institutionnel du projet en son sein et la façon dont les procédures ont été appliquées, il en est résulté des préjudices aux bonnes performances du projet.

De par l'analyse sur le terrain à prime abord (la perception sur le terrain) il se dégage ce qui suit :

Pour les principaux intervenants sur le terrain, la spécificité du projet est très peu prise en compte par le BIT. La partie nationale et le bailleur de fonds regrettent qu'il en soit ainsi. Pour ces derniers, il aurait fallu que le BIT ait cherché à davantage prendre en compte les réalités du contexte ainsi que les exigences du projet pour faire preuve de souplesse et de flexibilité dans l'application des procédures au service bien compris des résultats assignés à l'OIT et auxquels elle est astreinte par des conventions signées. Il est résulté des exigences et des méthodes de l'OIT des difficultés à divers niveaux et étapes du cycle du projet :

- De longs délais d'approbation :
    - *non seulement des conventions du projet* : jusqu'à 6 mois pour l'Extension, soit en Mai 2011 pour un projet de 9 mois dans le cas de l'Extension or la signature de la convention avec l'UE-PNDDR a eu lieu en Janvier 2011 et la fin est prévue en Septembre 2011 ; et même là, il a fallu une dérogation spéciale et exceptionnelle ;
    - *mais aussi des décaissements effectifs*. Or, Les retards dans les décaissements sont très préjudiciables à la mise en œuvre et aux résultats du projet : par exemple les salaires au niveau des partenaires locaux ne sont pas payés comme il faut, ce qui compromet l'efficacité du projet.
- Des retards similaires dans l'obtention d'autorisation pour les contrats de sous-traitance avec les partenaires locaux pour mener les actions sur le terrain;
- L'achat des kits : pour plus de 20 000 USD d'achat local, il faut une autorisation du siège or des achats de près d'1 million sont faits, ce qui nécessite une autorisation et dérogation à demander au siège à Genève.
- L'exigence pour les approvisionnements de 3 fournisseurs et une publication dans les journaux locaux pose des problèmes parce que inadaptée aux réalités du contexte :
    - Il n'y a pas nécessairement 3 fournisseurs dans toutes les localités
    - Pas de journal local de publication

Le retard dans la livraison des kits a entrainé (entre autres) :

- De sérieuses frustrations au niveau des bénéficiaires : ils ne comprennent pas pourquoi les autres démobilisés sont servis par les autres agences et eux de l'OIT/ARED sont en attente.
- Certains pensent qu'ils ont été dupés par le projet et ont tendance à la violence ;
- Les partenaires locaux et aussi les antennes du PNDDR sont exposés et pris pour cibles d'agressions et de menaces (jusqu'à la prise d'otage parfois), de la part de certains démobilisés qui les considèrent responsables de la non distribution de kits ;
- Retard dans le reportage dans l'ASR ainsi qu'au PNDDR obligeant le PNDDR à faire parfois des sommations au BIT; le PNDDR attend encore à ce jour (début Avril 2012) le rapport de distribution des kits qui devrait être soumis depuis avant la fin de l'année 2011.

En réalité et sous un angle d'analyse plus globale et intégrée :

Il est établi que le BIT ne dispose pas de personnel spécialisé chargé des achats situés dans ses bureaux régionaux ou nationaux. Une telle situation requiert donc que le Bureau pays, particulièrement les membres de l'équipe impliqués dans la mise en œuvre du projet, aient une bonne connaissance des règles et procédures du BIT, notamment celles spécifiques au domaine de l'approvisionnement et de la certification des comptes. Ce qui semble n'avoir pas été tout à fait le cas. En outre, au vu des caractéristiques du contexte du pays et de la spécificité des kits, dès le départ, une consultation plus rapprochée et continue entre Bureau des achats siège/Bureau pays/Projet ARED aurait fait sans doute la différence par rapport aux faiblesses observées. En effet, en matière d'approvisionnement, selon les spécialistes en charge au BIT, le processus appliqué varie en fonction de l'importance du montant et de la source, les acquisitions les plus élevées devant passer devant le comité des achats et faire l'objet d'achat international, ce qui prend plus de temps. Dans le cas d'espèce, le montant total soumis était élevé alors qu'il était composé de petits lots susceptibles de bénéficier de waiver et donc d'être exécuté à bien moindre délai si la présentation avait été différente, c'est-à-dire par exemple en faisant la part des choses entre les achats susceptibles d'être faits sur place et les acquisitions internationales généralement de montant plus élevé.

Aussi, il est clair qu'une implication proactive et inclusive de la part de l'ensemble des structures du BIT concernées (Bureau des Achats/siège, EAT Bureau régional et Bureau Pays/ARED) aurait été salutaire pour éviter certains écueils connus et contribuer notamment à réduire les retards d'exécution pour une bien meilleure efficience dans la mise en œuvre du projet.

Les difficultés administratives et financières évoquées, qui ont été des facteurs déterminants dans les retards de démarrage et d'opérationnalisation du projet, ont eu un impact négatif notoire sur l'image de l'OIT. Une telle situation d'insuffisance a contraint le BIT à négocier auprès de l'UEPN-DDR la prolongation sans incidence financière au 31 Décembre 2011 (à partir de Septembre 2011, fin initiale de la convention), et même à présent, une extension jusqu'en Septembre 2012.

Les mécanismes de mise à disposition des fonds au niveau des bailleurs

Le projet a fait cas : (i) de la pratique considérée excessive relative aux décisions soumises à la non-objection de la Banque Mondiale à son siège Washington ; et (ii) du non respect du plan de décaissement convenu dans la convention de collaboration entre le BIT et l'UE-PNDDR (lors de la Relance), ainsi les fonds n'ont pas toujours été disponibles en temps opportun.

La faible capacité des partenaires locaux

Les services publics locaux, les ONG, les Associations, constituent un défi pour la mise en œuvre efficiente du projet en raison notamment de leurs faibles capacités pour les taches et responsabilités par rapport à leur implication respective.

Rares sont les ONG locales qui disposent de capacités techniques et institutionnelles suffisantes. Cette situation a été corrigée dans une certaine mesure par les actions de renforcement des capacités desdites organisations avec des résultats plutôt satisfaisants d'après les intéressés eux-mêmes. Toutefois, il convient non seulement de poursuivre ces efforts mais aussi de les renforcer.

La non maitrise des procédures de l'OIT par certains partenaires a entrainé des difficultés de gestion et des lenteurs dans les rapports d'activités. Il en est aussi résulté au niveau de ces partenaires un problème d'appropriation du projet.

Les services techniques publics au niveau local (Division sociale, Culture et artisanat, services des impôts, etc.) manquent souvent de moyens essentiels de base pour remplir leurs missions de façon satisfaisante.

Les retards dans la prise en charge de l'ex-combattant

Il est revenu à l'Evaluateur, lors des entretiens sur les sites, que certains bénéficiaires ont été pris en charge par le projet bien longtemps (allant jusqu'à de nombreuses années) après leur démobilisation. Or il est démontré qu'une prise en charge immédiate et rapide des démobilisés garantit plus de chances de succès de réintégration socioéconomique dans les communautés d'accueil.

Difficultés liées au processus de réinsertion/ réintégration des démobilisés

D'après le décompte du processus fait par des partenaires locaux, la durée impartie au processus est nettement insuffisante :

- Formation : jusqu'à 8 mois au total (y compris orientation et stage)
- Acquisition kit : 2 à 3 mois en moyenne (et dans certains cas bien plus)

Soit au total un délai moyen de 8 à 10 mois pour un projet de 12 mois au total. Il ne reste donc plus que 2 mois à peine pour le suivi physique/opérationnel, ce que les partenaires considèrent comme étant très nettement insuffisant.

Par rapport à l'identification

Le processus d'identification requiert l'utilisation de média, d'affiches et l'organisation de réunions d'information et de sensibilisation, y compris à travers des églises, pour convoquer les démobilisés. Certains viennent et ne sont pas référencés sur la liste ; ils sont renvoyés à PNDDR (de nombreux cas pour lesquels des statistiques ne sont pas disponibles) ; ces derniers, frustrés et furieux, sont violent et parfois profèrent des menaces.

Lors de l'identification, l'instabilité des démobilisés pose problème ; il faut les rechercher sans disposer d'aucun repère. Il est parfois nécessaire de mobiliser les autorités locales et autres membres de la communauté pour faciliter l'identification des démobilisés, les localiser et savoir comment les atteindre.

La phase de l'identification est un grand défi qui prend du temps et a un coût financier certain. L'identification prend jusqu'à 6 mois et pour les partenaires locaux, le cout de ce volet a été plutôt négligé ou sous estimé dans la dotation financière. Lesdits partenaires mentionnent les facteurs qui renchérissent les coûts tels que la dispersion spatiale et la forte mobilité des démobilisés, l'imprécision sur la localisation exacte des démobilisés, les difficultés d'accès dans certaines zones. Il faut ajouter à cela la nécessité d'agir pour éviter les doublons avec les autres intervenants. En effet, certains démobilisés s'enregistrent auprès de deux partenaires opérant dans la localité.

Contraintes liées aux bénéficiaires

Les démobilisés vivent généralement dans un environnement qui leur exige une rente ou toute autre forme de paiement en contrepartie de services d'accueil et de logement.

D'après les ALE interviewées, certains d'entre eux ont gardé des réflexes militaires : subsistance de notion de grade, de hiérarchie militaire dans les relations avec les autres membres de la coopérative ;

tandis que certains bénéficiaires, notamment membres de coopératives, demeurent plutôt attentistes, d'autres sont au contraire impatients de résultats parce que conditionnés par la recherche de solutions de facilité.

Les multiples retards de livraison des kits par le projet s'avèrent très préjudiciables parce que de tels retards révoltent et irritent les démobilisés qui s'en plaignent au PNDDR, avec parfois menaces et actes de violence. Le retard peut parfois être de 4 mois après que les fonds aient été versés à l'OIT.

Certains leaders de coopérative ont voulu prendre la coopérative en otage et prendre avantage des autres membres ; ce qui a nécessité la création d'un comité de suivi spécial composé de 6 membres pour réaliser des visites de contrôle spécifique sur cet aspect afin d'agir sur les conflits et potentiels de conflits.

Selon le témoignage de certains partenaires, le comportement psychosocial de certains individus est un problème : ils s'écartent sinon ils foulent aux pieds des valeurs sociales (par ex. par des actes plutôt caractérisés de barbarie par certains intervenants) ; mais il n'y pas de fonds prévus pour faire face à ce genre de problèmes. Les aspects psychosociaux ne sont pas pris suffisamment en compte dans le projet comme il l'aurait fallu, rapportent les agences locales.

La problématique des kits

Les kits (de formation et d'installation) constituent une problématique au cœur du processus de réinsertion et de réintégration des démobilisés de l'avis de tous les partenaires. Il s'agit de la pratique de la vente du kit. Le phénomène pourrait s'expliquer par ce qui suit :

- « démobiliser » c'est mettre au chômage. L'intéressé est donc à la recherche d'alternatives, pas seulement de survie, mais surtout de vie pour lui-même et pour ses dépendants s'il en a.
- Ils sont parfois endettés (y compris le macaron donné en gage), aussi les créanciers se présentent pour paiement lors de la remise des kits ;
- les vélos de marque « King », semble-t-il d'après certains intervenants, sont très prisés, et donc s'écoulent facilement sur le marché ;

Par ailleurs, il arrive que les bénéficiaires soient pris pour cible (banditisme ou autre) en arrivant avec leur kit dans leur communauté. Ce qui arrive suite à de tels forfaits, selon les témoignages d'intervenants, les bénéficiaires soit retournent à l'armée, soit reviennent au projet, et certains s'adonnent à la criminalité/ banditisme.

Contraintes relatives à la formation

Le niveau d'éducation scolaire de certains des bénéficiaires est une contrainte à la formation ; ils sont généralement illettrés avec des difficultés de communication écrite et verbale et donc des difficultés d'apprentissage. La partie théorique est moins bien suivie du fait du bas niveau lettré de certains des démobilisés (ne maitrisant pas l'écriture), qui ont tendance à déserter la partie théorique de la formation. Cette contrainte n'a pas probablement été prise suffisamment en compte dans l'approche à la formation. La tendance semble avoir été de loger tout le monde à la même enseigne, or il y a une assez grande diversité de niveau parmi les démobilisés. Par exemple des tests préalables auraient pu permettre de détecter les capacités des uns et des autres et initier des programmes d'alphabétisation classique ou fonctionnelle (intensifs autant que possible) afin d'améliorer le niveau de compréhension et

de suivi de la partie théorique de la formation professionnelle. Certaines ALE ont eu recours à des ajustements de circonstance pour surmonter le défi, par exemple en modifiant la proportion du temps affecté à la formation théorique et à celle pratique, réservant ainsi plus de temps à la partie pratique.

La question est liée à la définition de la situation de référence analysée par l'évaluation dans la section sur la validité de la conception du projet, dans la partie Pertinence.

Contraintes par rapport à l'encadrement et suivi

Il a été noté ce qui suit d'après des acteurs du projet interviewés :

- une certaine faiblesse de l'encadrement : par exemple, dans un des cas, il y a 10 animateurs pour 1450 bénéficiaires ; or l'idéal, selon eux, serait de 25 à 30 bénéficiaires par animateur ; et à la phase d'Extension : 37 coopératives et 8 animateurs, ce qui est plus efficace mais les longues distances demeurent un problème ;
- Les longues distances à parcourir pour atteindre les bénéficiaires en raison de la dispersion des sites et de l'étendue du territoire ;
- L'inadéquation des moyens accordés par le projet pour faire le suivi (moyens de locomotion et temps imparti). Par exemple, en guise de moyens de déplacement, il est offert des vélos aux animateurs qui doivent parfois couvrir des distances de plus de 100km. Dans l'un des cas, par exemple, le partenaire local a du négocier pour convertir les vélos en carburant afin de pouvoir utilisés des motocyclettes acquis du reste du fait des bonnes grâces d'un autre partenaire pour un autre projet qu'ARED/OIT.

Information et sensibilisation

- La sous-information des communautés et des bénéficiaires est source de problème: le temps pour les bénéficiaires de comprendre le processus ; la sensibilisation adressée aux communautés pour les conscientiser, y compris pour ne pas acheter les kits ne se fait pas comme il aurait fallu.
- Le volet Sensibilisation du Projet n'a pas été doté de suffisamment de ressources financières, de l'avis des intervenants. En plus, en ce qui concerne la phase de la Relance, ledit volet a été carrément oublié alors que c'est durant cette phase (de processus de réintégration socio-économique), que les efforts de sensibilisation devraient être déployés, et ce en rapport avec le processus d'identification des démobilisés.

3.6.2. Les facteurs contraignants externes au projet

Le défaut de contribution de l'Etat dans le budget du projet

L'absence de la part de l'Etat sous forme de contre partie nationale au budget du projet fragilise l'impact du programme DDR.

La remise en cause du bien fondé du projet

Une certaine opinion de la communauté s'interroge sur le fondement d'un tel appui en faveur d'ex-combattants, c'est-à-dire, des individus qui ont choisi de faire la guerre, i.e., prendre des armes et tuer. Pour d'autres, la question se pose de savoir pourquoi appuyer/accompagner les mêmes personnes lors de la phase d'Extension, d'où des manifestations par les personnes non appuyées.

Les tracasseries administratives

D'après les intervenants interviewés, les bénéficiaires sont parfois l'objet de tracasseries administratives de la part de certains agents des services publics (par exemple : patentes, taxes, impôts et autres services de contrôle). Des efforts sont faits afin d'amener lesdits services à travailler en synergie avec les autres services concernés (Culture, Art et Tourisme, Environnement, Hygiène, etc.) pour limiter les préjudices. Mais la difficulté d'action en faveur de certains bénéficiaires est aussi due au fait que la plupart des bénéficiaires s'installent dans l'informel, c'est-à-dire sans installation officielle et ne sont donc pas facilement repérés et/ou enregistrés. Certaines des raisons de ce choix de l'informel sont notamment :

- Les difficultés parfois à trouver un site pour démarrer l'activité après réception du kit,
- Les problèmes d'infrastructures de base : énergie électrique, eau, transport),
- Le cout du loyer du local pour abriter les activités.

S'agissant particulièrement de la difficulté à trouver un site après réception du kit, on peut se demander dans quelle mesure le mode opératoire d'ARED ne pourrait pas être mis en cause, c'est-à-dire que le projet conditionnerait la remise du kit par l'identification préalable d'un emplacement par le démobilisé. Ce serait peut être bien, mais une telle option est aussi source de risques. La réponse n'est pas simple ; elle est même assez complexe parce qu'elle met en jeu une multitude de facteurs. La question fondamentale n'est-elle pas : est-ce être voué à l'échec (rater sa réinsertion par l'emploi et l'auto-emploi) que de s'installer dans l'informel ? Ne vaut-il pas mieux pour le démobilisé de démarrer ses activités au plus tôt et commencer à générer des revenus au plus vite fusse-t-il dans l'informel ? (sachant que l'expérience prouve qu'un simple retard de distribution de kit est souvent une source de revendication violente et de menace. Par ailleurs, l'expérience montre que nombre d'activités économiques ont du débuter dans l'informel et ont évolué par la suite vers des unités structurées. Comme autre argument, on peut ajouter que, de l'avis des acteurs eux-mêmes, le kit obtenu et les ressources personnelles ne permettent pas toujours d'accéder à des conditions d'installation et de statut autres qu'en informel.

Problèmes d'infrastructures et de logistique

Une des plus grandes contraintes infrastructurelles est l'accessibilité de certaines localités soit du fait de leur enclavement (de nombreuses localités ne sont pas accessibles par route et les liaisons aériennes ne sont pas évidentes dans la plupart des zones,), soit en raison de l'état délabré des routes (certains sites et milieux de réinsertion), ou simplement de inexistence de route.

Ce contexte difficile expose les agences locales du projet à des contraintes logistiques majeures pour la mise en œuvre et le suivi- accompagnement des bénéficiaires. En effet, étant donné les difficultés d'accès à certaines zones d'intervention, les missions sur le terrain sont difficiles et longues, ce qui entraîne souvent, non seulement des retards par rapport au calendrier d'exécution des activités, mais aussi un surcroît de coûts des prestations de services, de l'acquisition des équipements et matériaux (livraison et distribution des kits par exemple). Ce qui plus est, en raison de l'immensité du territoire

couvert par le projet, la diversité et l'acuité des problèmes constituent des défis majeurs. Or le projet n'offre pas des moyens d'intervention à la hauteur de tels défis.

La période électorale

Les incertitudes et l'insécurité créées pendant la période électorale ont contribué au ralentissement sinon l'arrêt de certaines activités du projet telles que les opérations d'acheminement, de transport et de distribution des kits et intrants collectifs, suspendues pour la circonstance.

3.7. Impact et durabilité du projet

3.7.1. Les effets et les acquis positifs du projet

(Voir annexe3 : liste de cas de succès et d'échec par zone)

Les résultats et les effets des interventions d'ARED2 sont encourageants (formation, promotion de l'emploi et de l'auto-emploi, installation, activités génératrices de revenus). La mobilisation créée et l'espoir suscité auprès des bénéficiaires sont notoires et méritent une attention particulière de la part du BIT et de l'UE-PNDDR en vue de les consolider, au risque de décevoir avec toutes les conséquences. Ces bénéficiaires commencent à voir le bout du tunnel (d'après leurs propres mots), et la confiance renaît chez eux pour une nouvelle vie post-conflit grâce au projet.

En dépit des difficultés et lenteurs diverses de démarrage, malgré les faiblesses recensées auprès des intervenants, et les performances sommes toutes limitées, les interventions du projet ont déjà laissé des traces notables. Certaines d'entre elles sont identifiées comme suit :

Au niveau des bénéficiaires

- On note une certaine dynamique pour le regroupement associatif entre démobilisés et membres des communautés d'accueil favorisant ainsi la réinsertion. De nombreux groupements de démobilisés micro-entrepreneurs sont en effet observés dans toutes les zones du projet ;
- Le projet a permis à des ex-combattants démobilisés de rentrer dans la vie civile et de gagner leur vie autrement qu'en utilisant les armes; ce qui a contribué à développer l'esprit d'initiative. Il est clair qu'à travers le Projet ARED2, des emplois ont été créés et des revenus distribués. Globalement, comme le disent les acteurs eux-mêmes, il y a une certaine amélioration de la responsabilisation et du niveau de vie, par exemple à travers la scolarisation, l'habitat, etc.
- L'intégration des membres de communauté d'accueil dans les coopératives est un facteur très positif et stratégique dans la réintégration et la cohésion sociale, entrainant ainsi un changement de comportement et une volonté de travailler ensemble ;

Au niveau des partenaires du projet

- Les partenaires nationaux, du fait de leurs rôles actifs de premier plan dans la mise en œuvre des interventions du projet, s'approprient progressivement les interventions et ce dans un esprit de complémentarité dans leurs opérations ;
- Le processus de concertation et de partenariat, aussi bien vis-à-vis de l'OIT que du coté de l'UE-PNDDR, a permis de créer un cadre d'échanges et un renforcement de capacités en matière de programmation, de suivi et d'auto-évaluation ;
- L'application de l'esprit de partenariat a créé un climat d'échanges des connaissances ainsi qu'un rapprochement en termes d'apports mutuels entre les agences stratégiques d'exécution contractuellement liées à l'UE-PNDDR.

Au niveau du contexte et de l'environnement

- le projet ARED2, avec ce qu'il a pu réaliser, a suscité un enthousiasme certain et a permis à des communautés meurtries de retrouver de l'espoir. L'engouement des communautés d'implantation du projet, qui contribue à l'amélioration de leur environnement de vie socio-économique, est réel. En tout cas, c'est ce qui ressort des divers entretiens de l'évaluateur avec les différents bénéficiaires et autres membres des communautés des sites du projet, c'est-à-dire notamment, les bénéficiaires directs, les partenaires d'exécution, les autorités locales ;
- Par rapport à la production, il a été noté une amélioration de la qualité des produits ;
- Certains intervenants mentionnent la reprise de certaines activités économiques (par exemple l'élevage) qui avaient disparu du fait du contexte de conflit et destruction ;
- L'élaboration et la mise à disposition de divers outils de gestion, de formation, de sensibilisation, de suivi-évaluation, etc., constitue un acquis certain du projet.

Certains des effets du projet ARED2 sont plutôt considérés comme inattendus

Quelques exemples positifs :

- Dans une des localités, les membres d'une coopérative ont demandé au Maitre artisan qui les encadre de les rejoindre et devenir membre à part entière de leur coopérative et même du comité de gestion, preuve de leur sens de l'initiative et de partenariat pour le succès ;
- Dans un autre site, une coopérative de 23 membres acquiert 5ha pour une activité agro-économique et demande à élargir ses membres à 70 démobilisés et 80 membres de la communauté d'accueil, soit au total 150 membres, ce qui leur a permis d'acquérir un autre site de 3 ha et des animaux d'élevage achetés en plus.
- Dans un autre cas, la coopérative a reçu un financement pour 8 membres et a formé un groupe 30 membres,
- Le renforcement, dans certains cas, de la collaboration dans le couple du démobilisé où le démobilisé initie son épouse à l'activité qu'il exerce, et une fois elle le maitrisait, le mari s'adonnait à une nouvelle activité pour diversifier les sources de revenu du foyer,
- L'obtention des diplômes d'état par certains démobilisés qui ont repris les études,

- Les démobilisés ont accédé à des postes de responsabilité dans certaines structures,
- Dans un, le propriétaire d'un local qu'il loue à une coopérative, au vu du sérieux des démobilisés membres fondateurs, a décidé d'adhérer la coopérative comme MCA, avec son local comme apport, c'est-à- dire plus de loyer à payer pour la coopérative.

Il a aussi été enregistré des résultats inattendus (non recherchés par le projet) négatifs tels que :

- Vente des kits individuels ou collectifs et leur détournement. La question a déjà été évoquée par la présente évaluation dans la section Validité de la conception du Projet au niveau de la partie Pertinence, comme étant une des leçons apprises lors des phases précédentes et qui n'a pas été prise en compte au niveau du projet. Il n'est pas revenu à l'Evaluateur que même l'UE-PNDDR propose des mesures particulières à ce problème. Il est vrai que l'expérience a montré que dans la forme coopérative le problème est un temps soit peu limité par rapport à la prise en charge individuelle, d'après les intervenants interviewés, particulièrement les ALE.

3.7.2. La durabilité du projet

L'OIT a retenu pour principe de baser son approche sur un désengagement, raison pour laquelle la stratégie utilisée dans l'exécution d'ARED II consiste en la formation des agences locales pour être directement impliquées dans la mise en œuvre du projet. Une telle approche favorise l'appropriation des interventions du projet par lesdites structures qui seront ainsi à même de poursuivre l'appui à des fins de durabilité, c'est-à-dire prendre le relais dans l'après-projet dans les capacités qui sont les leurs, surtout si les ressources sont disponibles et les autres facteurs et mesures d'accompagnement pris en compte, comme ci-dessous :

En pratique, la pérennité des résultats du projet dépend de plusieurs autres facteurs :

- l'accent mis sur le développement des capacités nationales des acteurs : (i) agences locales d'exécution, y compris animateurs, superviseurs et autres formateurs, (ii) les bénéficiaires directs initiés aux métiers et diverses autres activités économiques ;
- le développement et la mise à disposition de divers outils, techniques, méthodologies et savoir-faire en DDR (sensibilisation, formation de formateurs, …) ;
- une large utilisation d'experts nationaux au niveau de la gestion quotidienne du projet ;
- la création d'un réseau de partenaires locaux (autorités locales, associations communautaires, entre autres), qui ont un rôle actif à jouer dans toutes les phases du projet. Quant à la Gouvernance locale, et les autres institutions publiques impliquées dans la mise en œuvre du projet, elles bénéficient du savoir-faire développé par l'OIT à travers le projet et leur implication et appropriation sont gage de durabilité même après l'intervention de l'agence.

Il faut pouvoir créer une synergie avec d'autres programmes de développement du Gouvernement pour des emplois durables. Une telle synergie aurait réuni tous les acteurs concernés pour des solutions et interventions de soutien et de pérennité concertées et durables après ARED2.

En réalité et en dernier ressort, la responsabilité de la gestion de la période après-projet, aussi bien ARED 2 que les autres sous projets, incombe à l'UE-PNDDR qui est le bras opérationnel du Gouvernement pour le DDR. Il revient à cette structure d'avoir une stratégie claire dès à présent à cet

égard, et mobiliser en conséquence l'ensemble des partenaires et acteurs concernés. L'appui stratégique continu du BIT auprès du Gouvernement, et les actions des 4 mécanismes de base de son agenda du travail décent, seront certainement toujours disponibles même après ARED2.

S'agissant de la durabilité des microentreprises créées et autres AGR, les bénéficiaires reconnaissent eux-mêmes qu'ils sont désormais bien outillés pour poursuivre seuls l'activité mais ils auraient besoin de moyens additionnels pour réaliser de meilleurs produits de valeur ; et moyennant des efforts d'épargne et un certain suivi, leur installation pourra être non seulement bénéfique, mais surtout durable. Un renforcement des groupements avec des moyens plus conséquents faciliterait le passage des formes modérées d'associations actuelles à des coopératives plus conséquentes. Mais la véritable mesure de durabilité des unités économiques et coopératives installées ne pourrait s'apprécier qu'avec le temps. Il faut environ 3 ans pour mesurer le potentiel de rentabilité des entreprises, le temps pour elles de se consolider. En effet, les vraies caractéristiques de durabilité se mesurent à la survie économique des activités créées, survie conditionnée par la rentabilité et la bonne gestion et aussi dans une certaine mesure, l'environnement socioéconomique et politique. Comme déjà mentionné dans la présente évaluation dans la section sur l'Efficacité, (le paragraphe sur « Relance »), le projet ne fait pas mention des statistiques de survie des activités. Dans tous les cas ce sera très édifiant de procéder le moment venu à une étude d'impact du projet, axée entre autres sur la survie des activités créées, des emplois créés et de la qualité et réalité de la réinsertion/réintégration.

Dans le souci de la durabilité et pour assurer la pérennité des coopératives comme des vraies entreprises coopératives, le Projet préconise les actions majeures suivantes :

- La prolongation technique sans incidence financière de la convention au 30 septembre 2012,
- La finalisation des activités de formation et de coaching des coopératives sur la gestion coopérative, de développement des entreprises, de la mise en œuvre des plans de développement et d'affaires des entreprises coopératives,
- L'achat et la mise à disposition des kits et intrants collectifs complémentaires en faveur des coopératives,
- La mise à jour de l'ASR,
- Le suivi et l'accompagnement technique de proximité, notamment le coaching.

IV. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

4.1. Les bonnes pratiques du projet

La mise en œuvre du projet ARED2 est illustrée par des approches et des pratiques qui ont fait leur preuve et sont susceptibles de servir de labels de référence à répliquer et à diffuser.

L'approche BIT au DDR par la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi, moyennant une formation professionnelle et un suivi-accompagnement à l'installation et à la gestion.

La particularité du projet ARED2, surtout sa phase d'Extension, avec l'inclusion de membres des communautés d'accueil dans les coopératives , est que l'approche BIT au DDR est innovante en ce sens

qu'il promeut de façon durable par l'emploi et l'auto-emploi, la réinsertion des démobilisés dans leurs communautés d'accueil. En effet, une réintégration socioéconomique ne peut être durable que si les démobilisés accèdent à un emploi décent, à travers la promotion de micro et petites entreprises économiquement rentables, à titre individuel ou collectif. Le processus « Orientation-Formation-Stage-Installation-Suivi/accompagnement » est le cheminement qui permet d'optimiser les résultats. Une telle approche devrait être un label de référence pour l'ensemble du pays et même au-delà, ce d'autant plus que le mode opératoire qui consiste à donner au démobilisé un filet de sécurité et s'en arrêter là, a montré toutes ses limites.

L'implication directe des organisations nationales locales comme ALE dans la mise en œuvre du projet avec un développement approprié de leurs capacités.

L'option claire prise par le BIT d'impliquer et de responsabiliser des ONG locales dans l'exécution opérationnelle du projet est une excellente pratique. En leur assurant à cet effet une formation appropriée et un développement de capacités bien ciblé, le BIT contribue à faire de ces agences des organisations plus émergentes, désormais capables de s'approprier de telles interventions et de contribuer à en assurer la durabilité. Lesdites agences ont, entre autres, appris des stratégies et des mécanismes propres à des personnes spécifiques comme celles des groupes cible du projet ARED. Outre la valorisation des capacités nationales, le mode opératoire contribue aussi à une certaine efficience dans l'exécution du projet (suivi de proximité, familiarité avec le milieu, moindre coût en comparaison avec l'option pour le BIT/ARED d'avoir leurs propres antennes ou bureaux de représentation dans les Provinces). Les ALE sont désormais assez outillées pour gérer des interventions similaires dans le pays.

L'acquisition, autant que possible, des kits professionnels dans le pays et au niveau local.

Il s'agit là d'une bonne pratique qui présente divers avantages tels que : rapidité et facilité de réalisation, adaptabilité au contexte, facilité d'ajustement, efficience et surtout contribution au développement économique national y compris le développement des opérateurs économiques contractants.

4.2. Les leçons apprises

Au niveau des bénéficiaires

- L'amélioration, à titre prioritaire, de l'employabilité des démobilisés à travers la formation professionnelle technique et entrepreneuriales est le gage du renforcement de leurs capacités à réussir leur intégration dans le tissu socioéconomique de leurs localités d'accueil en tant qu'acteurs de développement durable. A cet égard, le projet a démontré qu'il est possible à une personne qui est marginalisée pour avoir fait l'armée, de gagner encore la confiance de la communauté dans laquelle elle vit.
- La réussite de la réinsertion socioéconomique dépend en grande partie d'une bonne orientation professionnelle des démobilisés et de la formation à l'entrepreneuriat et à la gestion de microentreprises.
- La prise en compte individualisé du démobilisé en tant que principal et unique acteur du processus de réintégration socioéconomique s'est révélée moins porteur de résultats comme souhaité. En effet, l'expérience a montré les avantages de premier ordre de l'option

« coopérative » comme mode de structuration de la microentreprise pour les quelques raisons suivantes:

  - complémentarité technique entre les membres
  - démarches commerciales impliquant divers membres
  - défense d'intérêts communs (l'union fait la force): plus de force dans les relations et discussions avec les services techniques (ex. DGI pour les impôts)
  - les kits collectifs sont plus difficiles à distraire qu'en situation d'appui individuel.

- les épouses des démobilisés et les autres membres de la communauté d'accueil ont bénéficié indirectement du projet étant donné que certains démobilisés les ont associés dans leurs métiers ;
- L'organisation de foires - exposition des biens et services produits par les anciens démobilisés devenus entrepreneurs est un puissant moyen de motivation et d'encouragement à s'impliquer dans les programmes de DDR comme alternative réelle à la vie militaire et à la réussite dans la vie ;

Au niveau des partenaires

- Un mécanisme de suivi/accompagnement de proximité des démobilisés micro-entrepreneurs est essentiel, sinon un impératif à la réussite de leur parcours entrepreneurial dans l'initiation et la gestion performante des microentreprises ;
- Il s'est aussi révélé que la sensibilisation est extrêmement importante et même indispensable pour la stabilité et la durabilité de la coopérative et aussi le traitement réservé aux bénéficiaires par les communautés d'accueil;
- Le renforcement des capacités des partenaires techniques à l'entrepreneuriat est un préalable pour leur permettre d'être vraiment efficaces aux côtés des démobilisés qui aspirent à créer des microentreprises viables ;
- Le respect de la planification des décaissements contractuels favorise une mise en œuvre plus cohérente des activités du projet ;
- Au niveau particulier du BIT, il est apparu qu'une bonne connaissance et familiarité avec les procédures au niveau des acteurs sur le terrain et une collaboration intégrée et rapprochée entre les diverses structures du BIT impliquées sont des facteurs qui ont été probablement pris pour acquis ; ce qui, à l'expérience, n'était pas le cas. D'où la nécessité de les prendre en compte lors du lancement du projet ;
- Comme leçons apprises au niveau des partenaires clés, une série des recommandations, à la suite des missions de revue interne (procédures administratives, financières et comptables) et de suivi et évaluation de la Banque Mondiale, de l'UE-PNDDR et du Projet ARED II, a été formulée sous forme d'un guide, et partagée avec les partenaires du Projet en vue de garantir l'efficacité, la transparence, l'applicabilité, le respect des procédures du BIT et l'effectivité des activités du Projet. Ce qui a constitué non seulement un recueil de leçons apprises, mais aussi un partage d'expériences. Ceci démontre que si chaque intervenant réalise les objectifs qui lui ont été assignés comme conçu et planifié, le succès et la performance d'ARED II seront garantis.

4.3. Conditions pour réussir la réinsertion durable

Au vu de l'éventail des difficultés, contraintes et insuffisances identifiées, ainsi que des leçons apprises, les partenaires interrogés par l'Evaluateur conviennent qu'il y a des conditions optimales pour atteindre les objectifs finaux attendus du projet ARED II, c'est-à-dire, améliorer les chances de succès et réduire les cas d'échec. Il s'agit par exemple de ce qui suit :

Conditions de Succès (entre autres) :

- l'identification (et donc l'orientation) est une clé du succès en aidant le bénéficiaire à faire le bon choix, à prendre la bonne décision.
- la détermination personnelle du bénéficiaire et une discipline de gestion.
- les conditions de succès seraient meilleures pour certaines activités particulières en ville que dans les villages, où les bénéficiaires sont plus exposés et exploités par leur entourage, tandis que pour d'autres activités, le succès est plus visible en zone rurale où (i) les bénéficiaires sont plus facilement mobilisés qu'en région urbaine ; (ii) les membres bénéficiaires sont plus unis avec la base communautaire ; (iii) les autorités locales sont plus écoutées et sont disposées à aider davantage qu'en ville; seulement il y a des difficultés de communication en milieu rural par opposition à la zone urbaine ;
- les métiers sont plus stables que les AGR (coiffure, commerce, photographie, etc.)
- les groupes formés contribuent au succès car sont des cadres d'échanges d'expertise et d'expérience ;
- les mariés sont plus engagés et stables que les célibataires ;
- les hommes semblent être plus sérieux et stables par rapport à leur engagement que les femmes ;
- les résidents réussissent mieux que ceux qui sont venus de l'intérieur et d'ailleurs ;

Facteurs d'échec

- les formations de courte durée (AGR) seraient moins durables et les intéressés changent plus facilement de métier ;
- une faible sensibilisation dans les centres d'orientation ;
- l'insécurité de l'environnement dans la localité des bénéficiaires ;
- les problèmes d'approvisionnement en eau qui contribue (effet positif inattendu) à la rentabilisation du vélo ;
- niveau d'alphabétisation des démobilisés contribue à limiter leur capacités d'absorption de la formation surtout dans sa partie théorique ;
- le chômage et l'absence de revenus pendant la formation est source de démotivation et de déstabilisation pour certains ;

- le long temps d'attente des kits, ce qui pousse les bénéficiaires à s'endetter et promettre de rembourser avec le kit ;
- Le faible capital de départ et les difficultés à disposer d'un fond de roulement suffisant notamment l'achat des intrants ;
- la faiblesse de la valeur du Kit qui ne permet pas de monter des ateliers semi -professionnel mais plutôt des ateliers amateurs qui ne peuvent pas résister à la concurrence et débouchent souvent sur un découragement/démotivation.

V. CONCLUSIONS

Des besoins encore immenses, mais un espoir suscité qu'il faut accompagner

L'instauration de la paix et de la sécurité dans le pays demeure une préoccupation d'actualité et une priorité absolue dans les politiques et stratégies des Autorités nationales de la R.D. Congo. La solidarité internationale continue de se mobiliser autour de ce thème pour apporter son appui au Gouvernement et à la population du pays dans ce sens.

On peut dire que le projet ARED2 se situe à l'intersection de la construction de la paix et de la reconstruction socioéconomique. De ce fait, les interventions de l'OIT/ARED constituent un élément central à la fois pour une bonne transition en situation de post-conflit et pour des stratégies de développement durable. A cet égard, l'OIT a joué un rôle capital en intégrant le DDR dans un cadre plus spécifique du processus de création d'emplois et de promotion de l'auto-emploi avec une implication directe des communautés d'accueil. Ce faisant, le projet contribue à assurer une transition vers un véritable développement socio-économique à la base. Les conditions de vie des bénéficiaires ainsi que leurs communautés de référence se sont améliorées globalement, contribuant ainsi à une réinstallation/réintégration progressive et une cohésion sociale communautaire.

Malgré cette avancée, les besoins à couvrir pour permettre une réinsertion durable sont larges et diversifiés (la base des données contiendrait environ 25 000 référencés), ce qui implique une réponse globale et intégrée, capable de satisfaire les besoins matériels élémentaires (sécurité alimentaire et accès aux services de base) et les besoins sécuritaires et d'intégration sociale (intégration communautaire, fin de la stigmatisation, respect des différences, justice et participation communautaire).

Après les interventions de soutien d'appoint aux groupes cibles pour favoriser une réinsertion communautaire immédiate et de court terme, le moment est sans doute désormais opportun de « sortir de l'antichambre » de la réinsertion durable pour s'orienter vers un appui au développement durable. Il s'agit de contribuer à assurer l'accroissement des activités économiques au niveau local, l'accès aux marchés des produits locaux, des conditions de vie sécurisées, la réduction de la pauvreté notamment par des activités génératrices de revenus et la création des emplois. Le BIT a semé de bonnes graines, il convient de continuer de les arroser le temps d'un enracinement, c'est-à-dire une réinsertion durable dans un environnement socio-économique réactivé, pacifique et prometteur.

Le projet a certes connu des difficultés et des faiblesses dans sa mise en œuvre, ce qui a contribué à limiter ses performances. Mais, des leçons ont été tirées, et en se référant aux diverses

recommandations faites à différents niveaux et dont l'OIT pourrait faire siennes, les interventions pourront prendre une nouvelle impulsion pour garantir des impacts durables.

VI. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

L'enthousiasme démontré par la majorité des intervenants est évident et établi. Les bénéficiaires cibles, les associations communautaires, les responsables des services publics rencontrés par la mission d'évaluation appellent de tous leurs vœux une continuité du projet, moyennant certaines améliorations au vu de l'expérience vécue.

A cet égard, le défi majeur consistera en particulier à (i) maintenir les acquis, (ii) prendre toutes les dispositions nécessaires à temps pour surmonter les quelques difficultés identifiées dans la mise en œuvre, (iii) promouvoir la durabilité des résultats du projet, spécialement le succès des microentreprises et autres AGR initiées par les bénéficiaires, (iv) la consolidation des comportements générateurs de cohésion sociale dans les communautés d'accueil pour une réinsertion/réintégration réussie.

La mobilisation de l'ensemble des acteurs devra se poursuivre en ayant à l'esprit la nécessaire capitalisation et pérennité des réalisations du projet ARED2.

<u>AU BIT/ARED II</u> : faire preuve d'adaptabilité avec un focus sur l'atteinte des objectifs du projet dans des conditions optimales et efficientes. Il y va des conditions décentes de travail.

La mise en œuvre du projet ARED2 a été particulièrement caractérisée par de sérieux retards principalement imputables aux arrangements institutionnels et organisationnels du BIT. Une telle situation a eu des effets négatifs en domino, du bailleur de fonds aux cibles directes du projet sur le terrain. Il convient de mettre tout en œuvre afin d'éviter de telles récurrences. Aussi, en commençant par ce qui demande une attention immédiate, il est recommandé au BIT/ARED, par ordre d'urgence d'action, en commençant par le plus immédiat, de :

1. Veiller aux obligations contractuelles vis-à-vis des agences locales d'exécution

- Régulariser le plus tôt possible la situation des contrats par des avenant écrits, avec les partenaires locaux d'exécution dont les engagements sont sensés avoir pris depuis fin Septembre 2011, et assurer le paiement de tous les arriérés qui leurs sont contractuellement dus ce d'autant plus qu'une bonne partie correspond à des salaires de leurs employés restés sans rémunération pendant de longs mois ;

2. S'adapter aux impératifs et exigences de mise en œuvre pour le succès du projet sensé être un projet d'urgence, et dans ce sens, en matière de règles et procédures :

- (i) accorder plus de prérogatives du bureau pays ; (ii) s'assurer de la connaissance des règles et procédures du BIT, notamment en matière d'approvisionnement, par les acteurs sur le terrain, en particulier les membres de l'équipe impliqués dans la mise en œuvre du projet; à cet effet prévoir des sessions de renforcement des capacités spécifiques des personnes concernées lors du lancement du projet ; (iii) afin de bénéficier du waiver (i.e. rapidité d'exécution des achats), élaborer dès le début du projet un plan bien documenté des besoins en approvisionnement (distingués en achats locaux/petits lots et acquisitions internationales), en étroite collaboration

des services en charge au siège et l'appui technique de l'EAT au Bureau régional/Yaoundé et au besoin mettre en place sur le terrain une unité d'achats locaux; (iv) dès le démarrage du projet, prendre des dispositions nécessaires afin d'avoir en place un mécanisme pour une bonne collaboration inclusive et harmonisée entre Services concernés du siège/Bureau régional (EAT)/Bureau pays-Projet, orientée résolument vers les résultats et vers une efficience de mise en œuvre ; à cet égard, l'implication respective desdites structures devrait, autant que possible, être proactive; l'impulseur d'une telle dynamique et synergie pourrait être le Bureau pays parce que celui-ci vit les réalités quotidiennes du projet et a une meilleure connaissance du contexte; (v) mettre à disposition les fonds du projet avec diligence, et par ailleurs il convient que le siège soit imprégné à la fois les impératifs du projet et les défis du contexte national du pays. Il y va aussi des conditions de travail décent pour les acteurs concernés. Ce faisant, le BIT améliore son image, plutôt ternie, auprès de ses divers et nombreux partenaires.

3. Renforcer l'appui des bénéficiaires pour en faire, à terme, des micro-entrepreneurs à succès

- Prévoir, pour des raisons de durabilité et d'émergence vers des microentreprises structurées, un accompagnement et des prestations de services aux entreprises durables et hors projet ; et à cet égard, (i) promouvoir l'auto-prise en charge (à partir de 6 mois après l'installation), par exemple l'accompagnement sur fonds propres et sensibiliser les bénéficiaires dans ce sens lors de la formation et de la remise de kit, et lors de l'installation ; (ii) inciter les coopératives et les entreprises existantes à admettre/recruter des démobilisés ;
- Intégrer d'autres activités d'appui en plus de la formation professionnelle à l'emploi telles que : le rattrapage scolaire, l'alphabétisation fonctionnelle ;

4. Renforcer l'équipe de l'Unité de coordination du projet

- Renforcer l'Unité de coordination du projet avec un cadre national spécialiste en suivi-évaluation afin de lui permettre de mieux assumer ses missions de suivi et de supervision avec plus d'efficience et d'efficacité, particulièrement auprès des ALE. Et si le projet devrait se poursuivre plus longtemps (bien au-delà de Septembre 2012), adjoindre un cadre national chargé de programme.

<u>A LA PARTIE NATIONALE (Gouvernement)</u> : jouer pleinement son rôle régalien par une mobilisation multiforme et intégrée pour une réinsertion réussie et durable

La stratégie de DDR est le moyen par excellence par lequel le Gouvernement met en pratique sa politique de recherche et de consolidation de la paix pour un développement socioéconomique durable. Cela suppose la mobilisation et l'action concertée et coordonnée aussi bien des services techniques centraux que des démembrements au niveau provincial et local. Ce qui n'est pas toujours le cas alors que ces services techniques, de par leurs prestations, jouent un rôle clé dans la réussite d'un projet comme ARED. Aussi, afin de (i) permettre aux services techniques (niveau central et local) de remplir pleinement leurs missions régaliennes et les traduire dans le sens du succès du projet, (ii) d'assurer une meilleure performance dans la suite de l'exécution du projet (l'après-projet), et aussi (iii) de garantir davantage d'appropriation et de pérennité, il est recommandé ce qui suit (*par ordre de priorité d'action en commençant par ce qui demande une attention immédiate*):

5. Contribuer à faciliter autant que possible l'installation et la gestion des microentreprises

Réviser, adapter et assouplir les règlements les plus contraignants en considération de ce que la création d'une petite unité de production est soumise à l'obtention de plusieurs autorisations, sans compter les coûts réels et cachés, pratiques qui alourdissent la procédure et le coût financier de l'opération. L'expérience démontre que l'excès d'interférence bureaucratique peut avoir des effets pervers en incitant les petits entrepreneurs à l'inobservation de la loi. Il s'agit : (i) d'éliminer les obstacles que de nombreux entrepreneurs doivent surmonter lors de leur installation pour obtenir des permis et enregistrer leur entreprise (tracasseries de divers ordres), et (ii) réduire la longueur et la complexité des procédures, notamment en matière de fiscalité (impôt, patente et autres diverses taxes) et d'accès à la terre (questions foncières) ;

6. Promouvoir le financement des activités créées par les bénéficiaires cibles

Les unités de production mises en places par les démobilisés opèrent avec des moyens très très réduits. Afin de leur permettre de se développer, seul un système de financement capable de réaliser des programmes ciblés de crédit solidaire, de micro financement et de micro-assurance, peut apporter une réponse adaptée aux besoins de promotion et de développement des entreprises de l'économie informelle (non structurée). Il s'agit de permettre à celles qui émergent de passer dans la catégorie d'entreprises dites structurées. Le Gouvernement devra promouvoir un tel système de crédit qui puisse aider les petits opérateurs économiques à accéder à des crédits faciles à rembourser. En outre, il serait souhaitable de leur accorder, en contrepartie de leur conversion à l'économie formelle, des exonérations fiscales pour une durée limitée et sur base de critères bien déterminés ;

7. Promouvoir la production et la commercialisation des produits (développement de marchés)

Créer des Parcs artisanaux pour y regrouper les artisans, aussi bien pour produire que pour exposer dans des galeries aménagées à cet effet (organisation de foires d'exposition); ceci aura pour avantages, entre autres :

- Une meilleure exposition/connaissance du public et clients potentiels
- Une facilité de contrôle
- De meilleures conditions de concurrence,
- Un meilleur encadrement
- Une plus grande facilité pour octroyer des conditions de financement.

<u>A L'UE-PNDDR EN PARTICULIER</u> : capitaliser les leçons apprises et les acquis, et consolider le processus de réinsertion afin d'en faire un véritable programme de développement

L'UE-PNDDR est le bras opérationnel du Gouvernement pour dérouler son programme de DDR sur l'ensemble du territoire national en rapport avec tous les acteurs impliqués et concernés au niveau national et international. Elle joue donc un role de structure faitière de l'ensemble des initiatives et actions susceptibles de concourir au succès à terme de la stratégie de la DDR. Aussi, en tant que pignon central du programme, il lui est recommandé ce qui suit (*par ordre de priorité d'action en commençant par ce qui demande une attention immédiate*):

8. « Démystifier » et sécuriser les kits

La problématique des kits est bien connue et documentée (vente, détournement, etc.). L'évaluation considère que c'est l'un des plus importants maillons faibles du processus de réinsertion/réintégration. Aussi, l'UE-PNDDR devrait développer une stratégie autour des kits en associant toutes les communautés, en particulier les populations vulnérables et les démunis et les associer en proportion différente, ce d'autant plus que certains démobilisés tendent à considérer que le projet est exclusif pour eux.

9. S'investir davantage dans une stratégie concertée d'actions d'appui

- Se rapprocher officiellement des autorités centrales et provinciales pour faciliter de manière proactive, le processus d'enregistrement et/ou de reconnaissance juridique des associations et micros entreprises collectives promues par les démobilisés dans le cadre de la consolidation de la paix sociale. Porter une attention particulière aux mesures à prendre nécessairement pour combattre les tracasseries qui sont aussi nuisibles que contreproductives. En effet, l'établissement de partenariats actifs et synergiques avec les prestataires de services, tant du secteur public que des organisations de la société civile, permet de garantir la durabilité des bénéfices financiers et non financiers bien au-delà de la vie du projet ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi-accompagnement pérenne hors projet; et une stratégie transitoire de consolidation des acquis après le retrait des agences d'exécution.

10. Prendre des mesures nécessaires afin de rendre disponibles et accessibles des sources de financement appropriées

Dans le domaine de financement des activités des démobilisés, le kit seul (individuel ou collectif) s'est révélé très insuffisant (en valeur et en composants) pour une installation adéquate et porteuse de succès. Des mesures d'accompagnement sont nécessaires ce d'autant plus que les bénéficiaires s'en plaignent (par exemple la matière d'œuvre n'est pas prise en compte comme il l'aurait fallu, leurs fonds propres sont limités…) et c'est aussi un facteur d'échec. Aussi, afin de bâtir un mécanisme de financement pérenne au profit des microentreprises, il est recommandé de :

- mettre en place, au sein d'une institution financière classique ou mutualiste, un fonds de crédit rotatif et de garantie des prêts.
- promouvoir auprès des bénéficiaires la création de mutuelles de crédit qui pourraient contribuer à la réalisation d'une réinsertion réussie aux adhérents. Avec une telle formule, les membres comprendraient qu'ils doivent compter sur eux-mêmes ;
- veiller au financement de fonds de roulement et disponibiliser des ressources destinées en faveur des bénéficiaires en fonction du coût des équipements et de la matière d'œuvre et sur base d'une évaluation conséquente.

11. Développer un concept élargi de la réinsertion

En vue d'atteindre le rétablissement d'une véritable cohésion sociale et une réinsertion économique réussie et harmonieuse, il convient, sur la base des différentes leçons apprises, d'élargir le concept de la réinsertion, prenant en compte non seulement la spécificité du démobilisé, mais également les besoins de son entourage communautaire, i.e. la prise en compte des membres de la famille des démobilisés dans le processus de réintégration. Aussi il est recommandé de veiller en particulier aux catégories exclues du processus telles que sont :

- les dépendants des démobilisés
- femmes veuves des démobilisés
- les blessés et handicapés qui ne sont pas pris en charge et qui nécessitent un accompagnement spécial)

Il convient par ailleurs de prévoir une forme d'appui adaptée à leur spécificité sur la base d'une étude socioéconomique desdites catégories (par exemple assurer la formation des épouses, dont certaines ont manifesté le besoin, dans l'initiation et la gestion des microentreprises créées). Un tel appui serait en complément à celui réservés aux démobilisés.

A L'ENDROIT DES AGENCES D'EXECUTION LOCALES, PARTENAIRES DU BIT : une pro-activité constructive qui s'installe dans la durée

Les organisations chargées de l'exécution du projet au niveau local sur le terrain, sont sur la ligne de front de l'accompagnement des bénéficiaires. Ils ont une très bonne connaissance des acteurs du milieu ainsi que de l'environnement, et à ce titre, ils peuvent jouer un rôle pivot et déterminant dans le succès du projet. En conséquence, il leur est recommandé de :

12. Poursuivre et renforcer un suivi-accompagnement bien ciblé des microentreprises installées

- Mettre davantage l'accent, lors du suivi des bénéficiaires, sur les notions de rentabilité par la tenue régulière de comptes qui devront faire ressortir systématiquement et à fréquence régulière (mois, trimestre, semestre, année) les dépenses, les recettes et la détermination du résultat (bénéfice ou perte). Il est bien entendu que le partage entre les membres d'une coopérative ne devrait se faire que sur la base des résultats positifs et non du chiffre d'affaires ;
- Sensibiliser systématiquement et au besoin mener des négociations appropriées avec les corporations professionnelles concernées et les services administratifs compétents pour contribuer à faciliter l'installation et la gestion des microentreprises des démobilisés, y compris la délivrance, à des conditions favorables, des certificats de fin d'apprentissage à tous les démobilisés micro-entrepreneurs formés.

ANNEXES

(*Les annexes sont jointes dans un document séparé*)

1. Etat des résultats réalisés Relance
2. Etat des résultats réalisés Extension
3. Quelques cas de succès et d'échec
4. Taches des Agences d'exécution locales
5. TDR de la mission d'évaluation
6. Grille de collecte des informations et questionnaire
7. Liste des personnes interviewées
8. Liste des documents consultés

ANNEXE 1 RESULTATS DES ACTIVITES PHASE RELANCE

(source : rapport activités à fin Mai 2011)

Résultats attendus	Résultats obtenus au cours de la période	% d'exécution
Résultat attendu 1.1 Les compétences professionnelles des démobilisés candidats à la réinsertion socio-économique sont renforcées.	• 6.667 démobilisés hommes et femmes formés (formation à l'emploi et AGR). • 132 démobilisés formés par rapport aux effectifs supplémentaires formés en AGR	100% 100%
Résultat attendu 1.2 : Les capacités en gestion, en entrepreneuriat, et en entrepreneuriat coopératif des démobilisés sont renforcées	• 6.667 démobilisés formés et prêts pour leur installation post formation • 132 démobilisés supplémentaires formés et prêts pour leur installation post formation • Préparation à l'initiation des microentreprises individuelles ou collectives • Sensibilisation sur l'entreprenariat coopératif	100% 100%
Résultat attendu 2.1 : Des kits de réinsertion correspondant à l'activité choisie sont fournis aux démobilisés à l'issue de leur formation professionnelle, formation technique ou apprentissage professionnel.	• 6.621 kits en vélos distribués aux démobilisés • 6.638 Kits professionnels distribués aux démobilisés • 132 Kits vélos remis aux démobilisés supplémentaires • 132 Kits professionnels distribués aux démobilisés supplémentaires	100% 99,5% 100% 100%
Résultat attendu 2.2 : Des manuels de gestion sont produits et diffusés auprès des démobilisés pour la gestion de leur AGR, micro, petites entreprises ou de coopératives.	• Modules de formation produits et distribués aux démobilisés pendant la formation • Fiches de stock • Livre de caisse • Plan d'affaires	
Résultat attendu 3.1 ; Les données sur les activités et résultats du projet sont régulièrement diffusées et capitalisées en fin de projet.	• Rapports d'activités du projet • Rapports des contractants • Rapports des formateurs • ASR mis à jour régulièrement	
Résultat attendu 3.2. : Les bonnes pratiques en matière de réinsertion socio-économique sont étudiées, capitalisées et diffuées.	• Bonnes pratiques et leçons apprises disponibles et diffusées	
Résultat attendu 4.1 : Les cadres des structures d'appui à la réinsertion sont formés à la méthodologie et aux approches en matière de suivi/évaluation des activités des projets de réinsertion	• 78 cadres (Superviseurs, agents techniques de suivi, comptables et opérateurs de saisie) formés sur : o le projet, la stratégie et les outils de gestion o la planification, gestion administrative et financière de projet o la coordination et le suivi/évaluation des activités de réinsertion socioéconomique durable	

Résultats attendus	Résultats obtenus au cours de la période	% d'exécution
<u>Résultat attendu 4.2</u> : Un système de suivi/évaluation des activités des projets spécifiques et de concertation permanente entre intervenants du programme ARED est mis en place et fonctionnel.	• Programmes des visites de terrain par les Superviseurs et l'équipe du projet • Réunions d'orientation technique organisées avec les contractants du projet • Organisation de l'atelier d'autoévaluation du Projet ARED II • Participation aux évaluations organisées par l'UEPN-DDR • Séances de travail avec le Bureau de l'OIT/Kinshasa et l'Expert International en Réintégration économique Post conflit. • Séances de travail avec la Banque Mondiale et l'UEPN-DDR	

ANNEXE 2 NIVEAU DE RÉALISATION DES ACTIVITÉS Phase EXTENSION

(Source : Rapport d'activités 2011 de Février 2012)

Résultats attendus	Résultats obtenus	Taux de réalisation %
RESULTAT 1 : la phase d'extension du projet ARED 2 est fonctionnelle et pleinement opérationnelle		
1.1. Sélection des partenaires devant mettre en œuvre la phase d'extension	6 contrats de service disponibles	100
1.2. Sélection par chaque partenaire des Superviseurs et maîtres artisans devant encadrer les associations ciblées des démobilisés avec les MCA	9 superviseurs et 61 maîtres artisans	100
1.3. Organisation et tenue de l'atelier de renforcement des capacités et de mise à niveau des partenaires d'exécution des activités de l'extension	Rapport d'atelier ; listes de présence des participants	100
1.4. Identification et sélection des associations devant être encadrées dans la phase d'extension	217 associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil sélectionnées Liste des associations disponible Base de données disponible	100
1.5. Finalisation des engagements contractuels avec les partenaires de mise en œuvre de la phase d'extension	6 contrats de service disponibles	100
1.6. Mise à la disposition des partenaires d'exécution des fonds de la phase d'extension	1ère et 2ème tranches mises à la disposition de 5 partenaires Contrats de service disponibles (La coordination nationale est entrain d'examiner les rapports des partenaires en vue de libérer la troisième tranche)	70
RESULTAT 2 : les démobilisés et les MCA sont sensibilises à créer et à intégrer les associations coopératives et à la phase d'extension		
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation %**
2.1. Identification des groupes cibles et des messages	Message de sensibilisation Liste de présence des démobilisés ayant bénéficié des appuis du Programme Liste des MCA	100
2.2. Sensibilisation des démobilisés sur la phase d'extension et sur le bien fondé du mode associatif	Message de sensibilisation Liste de présence Rapport de sensibilisation	100
2.3. Suivi/évaluation de la campagne de sensibilisation aux fins de mesurer leur impact sur l'acceptation et l'intégration dans la phase d'extension.	Rapport de sensibilisation ; Fiche technique de suivi des coopératives. (Cette activité se poursuit jusqu'à ce que les kits et intrants collectifs soient octroyés totalement à toutes les coopératives)	75
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation**

		%
RESULTAT 3 : les coopératives sont effectivement prises en charge par le projet		
3.1. Localisation des coopératives des démobilisés avec les MCA	Liste des coopératives avec les MCA disponible par site et par partenaire	100
3.2. Etablissement de cartographie des coopératives par site et selon les provinces	Liste des coopératives avec les MCA disponible par site et par partenaire	100
3.3. Appui aux coopératives à l'organisation du travail, à la mise en place des Comités et au choix définitif des filières	Comptes rendus des réunions disponibles Liste des membres disponibles	100
3.4. Appui aux coopératives dans l'élaboration des budgets harmonisés relatifs à l'achat des équipements prévus pour la phase d'extension	Budget harmonisé de toutes les coopératives disponible	100
3.5. Suivi de la création et de la mise en œuvre des coopératives	Liste des comités des coopératives disponibles Organes de gestion fonctionnels Rapport des visites Comptes rendus des réunions Liste de présence	100
3.6. Appui à l'élaboration et à la standardisation des Statuts et ROI	217 statuts standardisés élaborés	100
3.7. Appui à l'enregistrement et la reconnaissance légale des Coopératives auprès des services étatiques compétents	217 statuts notariés	100
RESULTAT 4 : installation et utilisation optimale de la base des données mise au point par l'UEPN-DDR pour la phase d'extension		
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation %**
4.1. Réception et installation, à l'aide du CD fourni par l'UEPN-DDR, de la nouvelle version de l'applicatif de suivi de la réinsertion (ASR)	6 opérateurs de saisie formés ASR installé chez les 6 partenaires du Projet	100
4.2. Formation/Recyclage du personnel chargé du SIG à l'utilisation optimale du logiciel	6 opérateurs de saisie formés ASR nouvelle version installé chez les 6 partenaires du Projet	100
4.3. Enregistrement de toutes les informations recueillies suivant les rubriques déjà définies par l'UEPN-DDR.	ASR mis à jour disponible	63
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation %**
RESULTAT 5 : les coopératives et les MCA disposent des compétences techniques, entrepreneuriales et managériales nécessaires pour initier et gérer efficacement leurs coopératives		
5.1. Planification des programmes de formation technique selon les besoins exprimés par les coopératives	Programme et calendrier de formation	100
5.2. Analyses complémentaires des besoins de formation auprès des Coopératives par les consultants	Etat des besoins disponibles	100
5.3. Sélection, sur base des TDR des consultants	Termes de référence et modules de formation	100

(centres ou institutions de formation, personnes ressources, etc.) et signature des contrats de services	disponibles	
5.4. Exécution des sessions de formation techniques, de recyclage professionnel, conformément aux plans de formations et aux clauses du contrat, tout en prenant en compte les thèmes transversaux de l'UEPN-DDR.	Modules de formation, listes de présences disponibles, rapports de formation. (Il s'agit des formations sur l'organisation, la structuration et le fonctionnement économique des Coopératives, de la vulgarisation des statuts, de la gestion coopérative, du plan développement des entreprises et d'affaires et certaines formations techniques par rapport à la filière d'activité retenue dans la phase d'extension et l'apprentissage sur le maniement de certains matériels acquis dans le cadre des appuis du Projet)	70
5.5. Suivi et Accompagnement technique régulier et de proximité des activités de formation par les partenaires d'exécution afin de s'assurer du déroulement normal des programmes de formation et de l'acquisition réelle de compétences par les bénéficiaires	Rapports des visites de terrain	70
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation %**
RESULTAT 6 : les coopératives initient et gèrent leurs activités génératrices des revenus		
6.1. Finalisation des projets d'entreprises (plan d'exploitation, plan financier, étude de marché et de rentabilité, etc.)	Etat des besoins harmonisés des coopératives	100
6.2. Etablissement du Plan de passation des marchés pour l'achat des Kits associatifs	Rapports et PV des évaluations des offres	100
6.2. Mise à disposition du financement pour l'achat des kits associatifs des Coopératives	Rapports d'activités (La troisième tranche de financement a été accordée en novembre 2011. Ce qui a permis l'achat des kits complémentaires)	100
6.3 Achat des kits et intrants collectifs	Bons de commande Factures Bons de livraison Copies ordres de paiement (Il y a des kits complémentaires qu'il faudra éventuellement acheter après vérification et confrontation de données et informations auprès des partenaires et fournisseurs)	100
6.3 Mise à disposition des kits et intrants collectifs aux coopératives	Listes des kits et intrants collectifs Fiches de distribution des kits et intrants collectifs.	70

	(Suite aux contraintes que le Projet ne pouvait pas maîtriser (l'insécurité créée pendant la période électorale qui a eu comme conséquence le ralentissement, voir l'arrêt de certaines activités), les opérations d'acheminement, de transport et de distribution des kits et intrants collectifs avaient été suspendus)	
6.4. Appui à l'aménagement des sites de travail	Etat des besoins Bons de réception des travaux Contrats de bail	80
6.5. Assistance technique au processus d'installation et de développement des coopératives	Rapports	70
6.6 Elaboration et Mise en des plans d'affaires et des plans de développement	Plans d'affaires Plans de développement (153 PA et PDD disponibles)	71
6.7 Coaching des coopératives sur la gestion coopérative, le plan de développement des entreprises et le plan d'affaires	Plans de développement Plan d'affaires Rapports de suivi (Draft Termes de référence disponible)	50
6.8. Suivi/accompagnement technique de proximité des Coopératives, surtout pendant les trois à Six mois de démarrage de la Coopérative	Rapports de suivi Rapports des visites de terrain Rapports de mission	60
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation %**
RESULTAT 7 : les activités de réintégration bénéficient de suivi/évaluation régulier de l'équipe du projet et de l'UE-PNDDR		
7.1. Réalisation régulière de visites de suivi et évaluation des activités, des formations, des activités d'installation et de développement des coopératives	Rapports des visites Rapports de mission Plan de suivi disponible	60
7.2. Organisation d'une séance d'auto évaluation des activités du Projet à mi-parcours	Rapport d'auto-évaluation	0
7.3. Evaluation finale et indépendante des activités du Projet	Rapport d'évaluation (TDR disponibles et recrutement d'un consultant en cours)	0
Résultats attendus	**Résultats obtenus**	**Taux de réalisation %**
RESULTAT 8 : les rapports d'activités ou de circonstance sont régulièrement produits et dans les délais convenus		
8.1. Tenue à jour de tous les documents relatifs au projet	Rapports d'activités	100
8.3. Capitalisation et documentation des leçons apprises et des bonnes pratiques en matière de réinsertion socio économique des Coopératives	Rapports d'activités des partenaires Etudes des cas des coopératives Rapport ASR (Pour l'instant, c'est le recueil des données sur les coopératives. Les leçons apprises et les bonnes pratiques seront tirées à la fin du Projet)	45

8.4. Rédaction des rapports requis pour transmission soit au projet, soit au BIT et à l'UE-PNDDR dans les délais impartis	Rapports d'activités Rapport ASR	100
8.5. Préparation du rapport final d'exécution du Projet	Rapports des partenaires Rapport de suivi Rapports de mission Rapports d'activités du Projet Rapport ASR (Cette activité sera réalisée à la clôture effective de toutes les activités du Projet)	0

ANNEXE 3 QUELQUES CAS DE SUCCES ET D'ECHEC

(Sur propositions des Agences d'exécution locales)

GEMENA

Sous la Relance	Sous l'Extension
Cas de succès	**Cas de succès**
Monsieur SEWA NGANGELE, Jean Dénis, filière coupe et couture, démobilisé en 2006 à Gemena au grade de Sous Lieutenant après rapatriement au pays par le HCR via la Centrafrique. Son épouse bénéficia de la réinsertion économique dans la filière de coupe et couture grâce au HCR. SEWA fut réinséré économiquement dans la même filière de la couture que sa femme. Il a monté un atelier où il travail avec sa femme. Il est à ce jour engagé dans une minoterie à Gemena comme responsable des meuniers. Il est marié et père de famille : 8 dépendants à sa charge.	
Cas d'échec	**Cas d'échec**
Monsieur KONGAWI SABA, Marcel, marié et père de 6 enfants, démobilisé à Kitona en 2005, avait choisie la menuiserie comme activité de sa réinsertion. Doté de tous ses kits, il n'a pas pu les capitaliser et s'est trouvé obligé de se tourner vers des travaux champêtres pour vivre. Pour l'aider à survivre, il est embauché chez AIGLONS comme gardien.	Monsieur MASIALA MALUFU SIMON, encadré sous la relance dans la filière de mécanique fut élu président d'une coopérative à laquelle son nom est donné. A la réception des kits collectifs pour la coopérative, il s'est laissé duper par un député provincial qui acheta à vil prix le post à souder combiné que le projet a affecté à la coopérative.
Monsieur MOTEPA MAGBOLONGO Valentin, ID Code GEM506010335, de la filière de Coupe et Couture a montré les indices de son échec depuis la formation par des irrégularités terribles. Après plusieurs accompagnements, il a tout de même fini la formation. Ne connaissant pas rouler à vélo et encore moins maitriser la couture, il a vendu son vélo et touts les kits et il est rentré dans l'extraction de vin de palme et la pêche, activités qui l'aident juste à survivre. Il est veuf avec 4 orphelins.	

KIKWIT

RELANCE, Cas de succès	EXTENSION, cas de succès
Mr MUSIKI PAULIN Mécanique et conduite automobile Le bénéficiaire possédait un capital propre ; un investissement de 1 800 USD a été ajouté à la formation et au kit. Grace à la formation reçue et au complément de kit, il est parvenu à monter une auto école qui encadre les	Coopérative de couturier de Kazamba Couture Le bénéficiaire possédait un capital propre 1 000$ en termes de machine à coudre individuel, en plus, ils ont négocié une parcelle dans la maison communale pour une valeur équivalente à 3 000$.

membres de la communauté et ses autres camarades démobilisés. Son revenu est estimé à environ 500$ par mois.	Grace à la formation reçu et au complément de kit, les membres sont parvenus à monter un atelier de broderie qui encadre les membres de la communauté. Le revenu est estimé à 1 500$ par mois.
MR KILAPI NGOMA Coupe et couture Le bénéficiaire possédait un capital propre ce qui a permis un apport additionnel de 700 USD ; il est parvenu à monter un atelier de couture qui encadre les désœuvrés. Pour un revenu de 200$ par mois	Coopérative savonnerie de Kenge Le bénéficiaire possédait un capital propre sous forme de boudineuse pour la fabrication de savon, et un hangar. Ils ont réussi à renforcer le groupe électrogène ainsi que les moules de forme. Ils font des revenus de 2 500$ par mois.
RELANCE, Echecs	**EXTENSION, Echecs**
MR NKULITA NGAZOBO Mécanique et conduite auto Le bénéficiaire a vendu son Kit d'atelier dés la remise de kit pour supporter les soins médicaux de son fils malade. Le bénéficiaire n'ayant plus de capital, il s'est délocalisé vers la campagne.	Coopérative des bouchers de Kikwit Boucherie Quelques membres ont détourné le fonds d'achat des bêtes. Les autres membres ont tenté de vendre le congélateur qui servait pour la conservation des invendues des abats. Grace aux suivis réguliers des superviseurs, la petite équipe s'est vue redynamisée et la vente des cabris permet actuellement de renflouer la caisse en vue de relancer les achats des bêtes.
KIETA MULAMBA RICHARD Coupe et couture Le bénéficiaire possédait un capital propre ce qui a permis de monter un atelier de couture. Mais au bout de 4 mois d'activité, il a considéré que le revenu était faible (50$) le mois ; il revendra les kits pour faire du commerce, sans compétence, alors, il a perdu son capital.	

GOMA

RELANCE Succès ETN	**EXTENSION**
BIKUBA- ANATOLE Avec son expérience antérieure dans le petit commerce, il a été inspiré lors de l'orientation de faire le choix de formation en savonnerie. Son Kit de réinsertion lui a permis la fabrication des savons d'une façon artisanale. Il a fait la preuve qu'il a un excellent esprit d'initiative, d'indépendance et le sens de l'épargne. Il a lancé une autre activité connexe avec le point de vente de savon où sa femme est responsable.	

Mme MAPENDO – NDAKOLA Avec une formation d'un mois en 2010 dans la boucherie où elle sera réinsérée socio économiquement grâce à un kit. Son point de vente est bien situé et elle est satisfaite de son activité qui lui permet de vivre normalement. Ses facteurs de réussite sont : (i) la longévité de son activité, (ii) l'esprit de courage et d'indépendance, (iii) la maîtrise de la gestion rationnelle de ressources financières, et (iv) sa stabilité socio-économique.	
RELANCE, ECHEC	
NOM : LANZA- LINGI MARIE, Coupe /couture Après une formation professionnelle en coupe et couture pendant 4 mois l'intéressée a bénéficié d'un kit comprenant une machine à coude avec pédale. Malgré les efforts que les formateurs et les Agents de suivi avaient fournis à l'intéressée tout au long de sa formation, ces efforts ont été vains. Elle n'a pas tenu. La principale cause de son échec est la paresse qui a conduit à l'inadaptation au métier et à la langue locale.	
Goma SANOKI, Relance : Succès	**SANOKI Extension, succès**
BAHATI JACKSON Mécanique Après la réception du kit BAHATI ayant de moyen très limité a jugé bon de faire la mécanique de la rue en s'associant aux autres mécaniciens du marche KIBABI. Aujourd'hui BAHATI est bien installé et a développé d'autres activités comme le commerce des habits usagés et de pièces de rechanges véhicule gérés par sa femme. Ainsi donc, sa vie a changé car il a même payé la dote de sa femme, et supporte les frais de scolarité de ses deux enfants ; en plus il a acheté une parcelle. Selon BAHATI ses activités de commerce ont un capital de 600 dollars et lui rapporte un intérêt d'au moins de 15 Dollars par jour et ses dépenses journalières sont estimées à 10 Dollars ainsi donc BAHATI épargne 5 Dollars chaque jour a travers le système de crédit rotatif d'une mutuelle.	La coopérative la Patience pour le Développement de Mugunga a été créée en 2010 ; activités de Coupe et Couture Les membres fondateurs étaient au nombre de 16 dont 14 démobilisés une contribution de chaque membre de 10 USD pour le démarrage et deux membres de Communauté d'Accueil une contribution de 40 $ USD. D'où un capital social de 700 $ pour la coopérative. En vue répondre efficacement aux besoins de ses membres, la coopérative développe d'autres activités alternatives : le petit commerce et l'agriculture surtout pour une partie des ses membres désœuvrés qui utilisent quelques fois les ressources financières qu'ils remboursent avec un taux d'intérêt. La coopérative fournit aussi du courant électrique à une partie de la population contre paiement des frais couvrant les charges sur consommation en carburant.
Relance échec	**Extension échec**
YUNGU NGANDA GABIEN Coiffure Les vrais problèmes pour Monsieur NYUNGU, ont commencé lorsque ce dernier a eu l'idée de mettre en location son kit dans un autre Salon de coiffure et récupérer ainsi un peu d'argent par semaine pour assurer	La Coopérative de Vulcanisation. Elle compte 27 membres dont 4 de la Communauté d'accueil Au début, la coopérative fonctionnait très bien ; à la suite d'un malaise né d'une répartition inéquitable des recettes issues de leurs activités, un groupe des membres s'est détaché et des propositions de séparation ont commencé,

la survie familiale car sa sécurité alimentaire et celui de ses dépendants n'était pas assurée. Mais l'opération n'a pas tenu longtemps car le propriétaire du Salon de coiffure où le kit était gardé a été victime de vol. Le kit est perdu. Ne sachant plus que faire, l'ex-combattant a préféré liquider le reste du kit, à savoir le miroir et une chaise qu'il gardait encore chez lui.	en prétextant que la coopérative n'était pas rentable. Cette situation a conduit à l'aliénation peu à peu de certains biens de la coopérative. En outre les agents de l'Etat qui visitaient la coopérative pour les rançonner se heurtaient à un front qui faisant souvent des disputes à grand public. Des membres de la coopérative ayant estimé que la vulcanisation n'était plus rentable dans la ville de Goma, pour mauvais choix de site, et il s'en est suivi des conflits et cela a fait que les clients, essentiellement les transporteurs urbains, ne fréquentaient plus cette coopérative. Le Maître artisan a poursuivi son appui en sensibilisation intensifiée pour convaincre le comité de gestion de chercher un autre endroit, plus propice et la question est en discussion.
Goma ECC, Relance : Succès	
Mr Maloma Musa Simisi Mécanique automobile Il a obtenu un stage auprès d'un garage. Au départ il a été bien accueilli malgré les petites réserves de collègues au début du stage. Avec le temps, il a été bien intégré avec tous les collègues et ses chefs avec une collaboration très normale. Il ne recevait pas de rémunération. Il a acquis des connaissances et des compétences et au bout de 16 mois les responsables du garage ont décidé de l'engager comme "Aide-Mécanicien" avec une rémunération mensuelle de 80 $US. Il est très satisfait mais continue de lutter pour être pris un jour comme Mécanicien. Avant que le garage ne commence à le payer, sa famille vivait grâce au petit commerce des poissons salés de son épouse.	
GOMA ECC, Relance : Echec	
Dogo Bahati David Boucherie Après l'obtention du Kit de réinsertion, il s'est rendu dans son village ; il a retrouvé des amis qui l'ont trompé pour le conduire vers une milice où il a été enrôlé de nouveau et y a évolué pendant 6 mois. Suite aux innombrables risques auxquels il était exposé, il a décidé de tout faire pour fuir et regagner le poste le plus proche de la MONUSCO pour ma démobilisation ; il s'est révélé dans la base des données qu'il avait déjà été pris en charge par le BIT et donc il a été renvoyé en conséquence. Il s'est vu obligé de s'orienter vers un nouveau métier de réparateur de pneus avec ses propres moyens.	

ANNEXE 4 MANDAT DES AGENCES LOCALES D'EXECUTION

Concrètement, les ONG sélectionnées seront chargées de :

1. Identification des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil pour bénéficier des activités de l'extension ;
2. Appui à la structuration et organes de gestion des associations ciblées.
3. Elaboration ou amélioration des textes constitutifs et réglementaires de fonctionnement des associations encadrées
4. Appui administratif et juridique pour l'enregistrement et la reconnaissance des associations mixtes par les services étatiques habilités.
5. Appui technique au fonctionnement optimum des associations conformément aux textes constitutifs approuvés.
6. Appui à l'identification et à la planification des besoins et activités économiques communes.
7. Formation des gestionnaires des associations à l'esprit d'entreprise et aux outils de gestion d'entreprises collectives;
8. Appui à l'élaboration de business plans simplifiés des entreprises collectives initiées.
9. Identification des besoins en équipements et intrants nécessaires au développement économique durable des entreprises collectives ;
10. Dotation des associations en outils collectifs et intrants de production, de transformation et/ou de distribution ;
11. Appui à l'élaboration de plans de suivi et d'accompagnement technique par les superviseurs et les maîtres artisans ;
12. Réalisation des itinérances, d'accompagnement technique de proximité par les superviseurs et les maîtres artisans selon la programmation établie.
13. Tenue à jour des fiches techniques de suivi de l'évolution des activités économiques des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil.
14. Elaboration d'un plan de suivi/évaluation concerté avec l'UE-PNDDR de l'ensemble des activités du projet ;
15. Réalisation de missions régulières d'appui/conseils et de formation des superviseurs aux techniques de suivi et d'accompagnement de proximité des associations mixtes de démobilisés avec les membres des communautés d'accueil ;
16. Recueil, capitalisation et diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises en matière de réinsertion durable par les associations de démobilisés et de membres des communautés d'accueil ;
17. Evaluation finale indépendante et d'impact des activités de réinsertion des démobilisés par les associations mixtes.

ANNEXE 5 TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

TERMES DE REFERENCE

DE LA MISSION D'EVALUATION INDEPENDANTE DU PROGRAMME D'APPUI A LA REINTEGRATION SOCIOECONOMIQUE DURABLE EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO (ARED II)

- **Titre du Projet:** Projet d'appui à la réintégration durable des démobilisés en République Démocratique du Congo (ARED II, phase de relance et phase d'extension) DRC/09/01/DRC
- **Type d'évaluation :** Finale
- **Pays :** RDC
- **Durée du projet** : Mai 2009- Octobre 2011.
- **Unité d'administration :** Bureau de Pays de l'OIT à Kinshasa
- **Source de financement :** RBSA
- **Donateur :** Banque Mondiale
- **Budget du projet :** 9.7 million de Dollars US
- **Unité technique :** ILO/CRISIS
- **Manager de l'évaluation :** Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand
- **Dates de l'évaluation :** 16 Mars au 27 Avril 2012
- **Equipe d'évaluation :** Emile André DAMIBA
- **Date de fin d'évaluation :** 15 avril 2012
- **Mots clés :** Réintégration durable, démobilisés

I. INTRODUCTION ET JUSTIFICATIF DE L'EVALUATION

A la suite de la signature de l'avenant n°2 modifiant la convention du 15 mai 2009, la fin officielle de la phase de relance du Projet ARED II a été fixée au 30 novembre 2010, pendant que la signature de l'avenant n°3 intervenue le 18 décembre 2010, signifie le démarrage de la phase d'extension programmée pour se terminer au 30 septembre 2011.

Cette phase dite d'extension convenue entre le Gouvernement et les bailleurs de fonds vise à prolonger les activités de réinsertion de la phase de relance à travers le renforcement des associations mixtes composées de démobilisés et des membres des communautés d'accueil, y compris les ex-enfants soldats démobilisés depuis plusieurs années et restés sans prise en charge formelle. Il est question dans cette phase, d'amener lesdites associations des démobilisés avec les membres des communautés à accroitre leurs capacités productives au sein d'unités économiques gérées collectivement, grâce aux outils de production également en possession collective.

L'apport spécifique du BIT a été de placer au cœur du processus de réintégration des démobilisés, l'accès durable à l'emploi à travers l'approche de promotion systématique de l'entrepreneuriat et de la formation professionnelle préalable.

Après la mise en place du projet, le démarrage effectif des activités a eu lieu en Novembre 2009 pour la phase de la relance et à partir du 12 janvier 2011 pour la phase d'extension. Le projet a été mis en œuvre avec l'aide des ONG locales comme sous-traitants, qui elles mêmes travaillent avec des structures d'appui à la formation et à la création des micro- entreprises (individuelles ou coopératives). Son champ d'intervention a couvert six sites à savoir :

- Gemena, Gbadolite, Basankusu et Mbandaka (Province de l'Equateur),
- Goma, Butembo et Beni (Province du Nord Kivu)
- Bukavu (Province du Sud Kivu)
- Kindu (Province du Maniéma)
- Kikwit, Kenge et Bandundu ville (Province du Bandundu)
- Bunia, Mahagi et Kpandroma, Province Orientale.

Les activités de la relance ont été clôturées en juin 2011. Ainsi, en dépit de nombreuses péripéties généralement hors de portée du BIT, l'équipe du Projet d'appui à la réintégration durable des démobilisés en République Démocratique du Congo (ARED/RDC) a réussi à impliquer tous les ex-combattants dans des projets de micro et petites entreprises dans divers secteurs de la vie économique dans les cinq provinces du pays retenues.

La présente évaluation indépendante est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de jeter un regard rétrospectif sur les points forts et les points faibles du projet ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu tout au long de sa mise en œuvre afin d'en tenir compte dans l'élaboration d'une stratégie du BIT en matière des projets de réinsertion des ex-combattants.

La période choisie pour cette évaluation est importante pour la suite de la coopération technique du BIT dans le domaine de la réinsertion en RDC. Non seulement elle intervient après la fin de la phase de relance du projet ARED II, mais aussi dans une période charnière avant la fin de la phase d'extension pendant laquelle le BIT est entrain d'exécuter des activités en faveur de 2.877 démobilisés répartis en 217 coopératives.

II. CONTEXTE

Le 15 mai 2009, le Gouvernement de la RDC, représenté par l'Unité d'Exécution du Programme National de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (UE-PNDDR), et le BIT ont conclu un accord en vue de la mise en œuvre d'un projet d'appui à la réinsertion économique de 6667 démobilisés, dans le cadre du PNDDR, sur financement de la Banque Mondiale (fonds IDA). Cet accord marquait en réalité le début de la seconde phase du projet dont la première ARED1 a été exécutée durant la période 2006-2008 au profit de 7000 ex combattants et a déjà fait l'objet d'une évaluation indépendante par un consultant national.

Les principales conclusions de l'évaluation de ARED 1 sont entre autres les suivantes :

- Le projet ARED 1 était évaluable, mais d'une évaluabilité limitée (problèmes de baseline, faible articulation de la logique d'intervention dans le cadre logique, faible qualité des indicateurs, etc.) ;
- L'insuffisante implication des bénéficiaires à tous les niveaux de mise en œuvre du projet a éveillé des soupçons de mauvaise gouvernance chez les bénéficiaires, diminuant ainsi leur confiance aux capacités du projet à jouer son rôle ;
- Les réalisations quantitatives attendues ont été obtenues, mais il demeurait des insuffisances sur le plan qualitatif à cause notamment de l'inadéquation des appuis par rapport aux besoins réels des bénéficiaires ;
- Le BIT et UE-PNDDR ont manqué de définir une stratégie et une politique de communication concertée autour du projet ;
- Les autorités politiques et traditionnelles ainsi les responsables des organisations de la société civile et PME n'ont pas été suffisamment associés à toutes les phases du projet ;
- Il est apparu que les avantages procurés et les résultats obtenus par le projet ARED 1 au démobilisés sont de loin supérieures aux ressources engagées dans le projet ;
- La détermination personnelle des bénéficiaires à utiliser les produits du projet pour changer leur situation était un facteur ignoré par les gestionnaires du projet, entrainant ainsi l'inefficacité et la non durabilité de nombreux appuis ;
- La notion de durabilité du projet n'est pas bien comprise par les gestionnaires du projet ARED1.

A la suite de la signature en janvier 2011 de l'Avenant N°3 à la convention, l'UE-PNDDR et le BIT ont conclu l'extension de l'accord pour l'encadrement des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil, à travers les entreprises coopératives. (Insérer les conclusions du rapport d'activité le plus récent de la phase d'extension).

2.1. Objectifs du Projet ARED

2.1.1 Objectifs opérationnels de la phase de la relance

Les quatre objectifs opérationnels assignés au projet ARED II sont les suivants

Renforcer les capacités professionnelles, entrepreneuriales et managériales des démobilisés.

Aider les démobilisés à initier ou réhabiliter des micro et petites entreprises à titre individuel ou collectif selon les opportunités du milieu.

Capitaliser, documenter et diffuser les bonnes pratiques en matière de réinsertion socio économique.

Renforcer les capacités de planification, de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation du processus de réinsertion économique sous la supervision de la CONADER.

2.1.2 Objectifs opérationnels de la phase d'extension

- Renforcer les capacités organisationnelles et de fonctionnement des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil d'ici fin juillet 2011.

- Renforcer le potentiel économique et de gestion entrepreneuriale des associations mixtes de démobilisés et de membres des communautés par la dotation en outils collectifs et d'intrants de production pour les activités en commun, d'ici fin juillet 2011.
- Assurer aux associations des démobilisés et de membres des communautés d'accueil un dispositif d'accompagnement technique performant et de suivi évaluation par le BIT d'ici septembre 2011.

2.2. Les groupes cibles du projet

2.2.1 Groupes cibles de la phase de la relance

a) En terme de bénéficiaires directs, le programme visait, en premier lieu, les démobilisés qui, après avoir suivi, d'une part, tout le processus de désarmement et de démobilisation mis en place par la CONADER, et d'autre part, l'orientation préconisée par le BIT, devrait recevoir une formation appropriée sur le plan technique et managériale et réinsérés par la suite dans une activité pourvoyeuse de revenus stables et durables. Ensuite, le programme visait également les opérateurs économiques, maîtres artisans, micro et petites entreprises et coopératives qui accepteront d'intégrer des démobilisés, de même qu'aux structures de formation professionnelle qui assureront la formation des démobilisés. Ces dernières recevront du petit matériel technique et des outils didactiques constitués des kits de formation pour les démobilisés, kits qui demeureront leur propriété après la formation de ces derniers.

b) Comme bénéficiaires indirects, la communauté toute entière d'accueil par la réduction de la circulation et de l'utilisation des armes, et par voie de conséquence, à l'instauration d'un climat de paix et de sécurité publique. De même, par la création des richesses qu'il provoquera à travers les nouvelles activités économiques initiées au sein des communautés locales, le programme bénéficiera à l'ensemble de l'économie tant au niveau local que national.

2.2.2 Groupes cibles de la phase d'extension

Conformément aux orientations définies par l'UE-PNDDR, le nombre d'associations à appuyer, pour ce qui est du BIT, est de 240 au total dont 168 pour les filières de métiers et 72 pour les activités génératrices de revenus. L'ensemble de ces associations devrait regrouper au total 2 877 personnes dont 10% en tant que membres des communautés d'accueil. Les démobilisés associés sont ceux figurant dans la base de données de l'UEPNDDR.

Les interventions de l'extension ciblent aussi les associations des Enfants Sortis de Forces et Groupes Armés, devenus adultes avec les membres des communautés d'accueil.

Les membres des communautés d'accueil (hommes, femmes et jeunes), représentent 10% de l'ensemble de l'effectif à considérer dans la phase d'extension.

2.3. La stratégie d'action du programme

Conformément à la stratégie nationale de réinsertion en matière de DDR, définie par l'UE-PNDDR, le programme a combiné les approches stratégiques suivantes:

2.3.1 Stratégie de la phase de la relance

a) L'orientation professionnelle

A l'issue de son orientation, il est prévu que l'ex-combattant reçoive une formation professionnelle pour acquérir des compétences techniques nécessaires à la réalisation de son projet professionnel choisi lors de son orientation. Le programme prévoit des formations allant de 1 (un) mois à 6 mois comprenant éventuellement un stage de très courte durée pour initier l'ex-combattant soit à la gestion d'une activité génératrice de revenu, d'une activité de production ou de transformation de produits, soit à l'entrepreneuriat coopératif, à l'organisation des *groupes solidaires*, etc.

b) Formations professionnelles et Techniques

Ces formations ont été prévues pour être dispensées par des structures (formelles ou informelles) spécialisées de formation professionnelle et d'apprentissage formelles qui soient le plus près possible du milieu de réinsertion. Ces structures doivent être identifiées sur base des termes de référence élaborés par les structures partenaires de réinsertion. Les programmes et calendriers de formation proposés par les institutions de formation seront discutés conjointement avec les structures partenaires de réinsertion qui, à l'aide des fiches individuelles pour chaque ex-combattant, devront en assurer le suivi afin de se rendre compte des progrès et des difficultés éventuelles de chaque récipiendaire.

c) L'appui à l'auto emploi à travers des micro et petites entreprises

A l'issue de leur formation, les démobilisés doivent être suivis et appuyés par les structures de réinsertion sous contractées dans l'exercice de leur activité professionnelle, qu'ils aient choisi de s'installer à leur propre compte ou en tant qu'employés chez des tiers. Certains de ceux qui auront choisi un métier individuel pourront décider de se mettre ensemble pour créer une micro entreprise (coopérative ou autre) ou de rejoindre une coopérative existante. Le programme prévoit une formation spécifique pour eux afin de les préparer à bien gérer leur micro entreprise ou leur coopérative. D'autres seront appuyés pour démarrer une activité génératrice de revenu, seul ou en *groupes solidaires*. L'appui du projet devant consister à les aider à élaborer leur projet, à en évaluer le coût et la rentabilité, et leur apporter une aide matérielle sous forme d'intrants : semences, petit outillage, presse manuelle pour fabrication de parpaings, etc..

d) La création des synergies avec d'autres Projets

Comme détaillé dans les Modalités de Mise en Œuvre, dans les Provinces où le projet BIT/IPEC a été également opérationnel (Kinshasa, Equateur, Nord et Sud Kivu, Maniema notamment), des synergies seront créées de manière à apporter aux projets **ARED** une « plus value », notamment à travers les résultats des études réalisées par le projet BIT/IPEC sur les opportunités du marché local de l'emploi. Cela permettra de faire bénéficier aux démobilisés les résultats desdites études et faciliter leur insertion économique. Cet apport de l'OIT concernera également, dans les Provinces ci-dessus, la banque de donnée déjà disponible dans le cadre du projet susmentionné. A l'inverse, les cibles du projet BIT/IPEC pourront avoir accès aux formations en gestion, à la pratique coopérative organisées par les projets ARED.

Ces synergies seront recherchées également à travers tous les autres projets et programmes intervenant dans le cadre du PNDDR, voire dans d'autres cadres complémentaires, dans un même milieu. Partout où cela sera possible, les modules de formation technique prévus dans le programme ARED, seront confiés aux structures de formation spécialisées dans le domaine concerné (institutions nationales ou autres organisations du Système des Nations Unies), le BIT se contentant d'en assurer la logistique et l'organisation des formations managériales et entrepreneuriales. Le programme fera en sorte que des concertations soient régulièrement organisées entre lesdits intervenants de manière à harmoniser leurs approches et éviter ainsi les discordances qui seraient préjudiciables aux uns et aux autres.

e) Plaidoyer auprès des opérateurs économiques, coopératives, chefs d'entreprises et maîtres artisans.

Une sensibilisation sera menée et des contacts seront pris, de façon continue, par les structures partenaires auprès des employeurs (PMEs, maîtres artisans, coopératives, etc.) pouvant embaucher des démobilisés. Lorsque possible, l'embauche sera sanctionnée par la signature d'un contrat de travail en bonne et due forme entre l'ex-combattant et son employeur.

Le programme mettra l'accent sur le suivi régulier de l'ensemble des démobilisés professionnellement réinsérés durant les trois premiers mois de leur réinsertion professionnelle. Des visites régulières seront effectuées sur les sites d'installation des démobilisés afin de s'assurer de leur bonne maîtrise professionnelle, d'identifier des difficultés éventuelles rencontrées dans leur gestion ou sur le plan relationnel avec la communauté de réinsertion, aux fins d'y apporter le plus rapidement possible les solutions les plus appropriées.

f) L'association des structures de proximité à l'exécution des projets

Pour atteindre ses objectifs, le programme s'appuiera sur les structures partenaires de proximité dans les zones de réintégration à qui il confiera l'exécution de ses activités par des contrats de sous-traitance. Chaque structure désignera, en concertation avec le Coordinateur National du Programme, un « **Point focal »** qui sera chargé de la mise en œuvre des activités du projet spécifique. Il jouera, à l'égard du CNP le rôle ***d'adjoint technique.*** Les termes de référence de son contrat devront notamment spécifier son engagement à assurer la sensibilisation des communautés à l'accueil pacifique des démobilisés et à la formation de ces derniers à l'éducation civique. Une fois identifiées et sélectionnées, ces structures seront formées à l'utilisation des outils BIT, verront leurs capacités en matière d'entrepreneuriat coopératif renforcées, et seront suivies et accompagnées par le BIT pendant toute la durée des projets ARED.

2.3.2 Stratégie de la phase d'extension

(i) Sensibiliser les associations des démobilisés à s'approprier du processus et afin de développer des activités économiques communes plus performantes et durables. Cette action de sensibilisation sera surtout de proximité et incombera en grande partie à la responsabilité conjointe de tous les intervenants au sein du Programme.

(ii) Aider les associations à développer le potentiel économique des entreprises collectives qu'elles seront amenées à initier.

(iii) Assurer le dispositif de suivi et d'accompagnement technique de proximité des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil, par des superviseurs professionnels et des maîtres artisans.

2.4. Résultats attendus

Conformément au plan de travail du programme, les résultats ci-après étaient espérés :

2.4.1 Résultats attendus de la phase de la relance

Résultat attendu 1.1 Les compétences professionnelles des démobilisés candidats à la réinsertion socio-économique sont renforcées.

Résultat attendu 1.2 : Les capacités en gestion, en entrepreneuriat, et en entrepreneuriat coopératif des démobilisés sont renforcées

Résultat attendu 2.1 : Des kits de réinsertion correspondant à l'activité choisie sont fournis aux démobilisés à l'issue de leur formation professionnelle, formation technique ou apprentissage professionnel.

Résultat attendu 2.2 : Des manuels de gestion sont produits et diffusés auprès des démobilisés pour la gestion de leur AGR, micro, petites entreprises ou de coopératives

Résultat attendu 3.1 : Les données sur les activités et résultats du projet sont régulièrement diffusées et capitalisées en fin de projet.

Résultat attendu 3.2. : Les bonnes pratiques en matière de réinsertion socio-économique sont étudiées, capitalisées et diffuées.

Résultat attendu 4.1 : Les cadres des structures d'appui à la réinsertion sont formés à la méthodologie et aux approches en matière de suivi/accompagnement des activités des projets de réinsertion

Résultat attendu 4.2 : Un système de suivi/évaluation des activités des projets spécifiques et de concertation permanente entre intervenants du programme ARED est mis en place et fonctionnel.

2.4.2 Résultats attendus de la phase d'extension

Résultat attendu 1.1 : Les associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil sont structurées, consolidées et rendues plus fonctionnelles ;

Activité 1.1.1 : Identification des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil pour bénéficier des activités de l'extension ;

Activité 1.1.2 : Appui à la structuration et organes de gestion des associations ciblées.

Résultat attendu 1.2 : La situation juridique des associations des démobilisés et des membres des communautés est mise en conformité avec la législation en vigueur en République Démocratique du Congo ;

Activité 1.2.1 : Elaboration ou amélioration des textes constitutifs et réglementaires de fonctionnement des associations encadrées

Activité 1.2.2 : Appui administratif et juridique pour l'enregistrement et la reconnaissance des associations mixtes par les services étatiques habilités.

Résultat attendu 1.3 : Les capacités d'autogestion des associations mixtes de démobilisés et de membres des communautés sont renforcées pour des services de qualité aux membres.

Activité 1.3.1 : Appui technique au fonctionnement optimum des associations conformément aux textes constitutifs approuvés.

Activité 1.3.2 : Appui à l'identification et à la planification des besoins et activités économiques communes.

Résultat attendu 2.1 : Des les associations sont gérées efficacement par leurs membres.

Activité 2.1.1 : Formation des gestionnaires des associations à l'esprit d'entreprise et aux outils de gestion d'entreprises collectives;

Activité 2.1.2 : Appui à l'élaboration de business plans simplifiés des entreprises collectives initiées.

Résultat attendu 2.2 : Les associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil sont dotées en outils collectifs et intrants de production.

Activité 2.2.1 : Identification des besoins en équipements et intrants nécessaires au développement économique durable des entreprises collectives ;

Activité 2.2.2 : Dotation des associations en outils collectifs et intrants de production, de transformation et/ou de distribution ;

Résultat attendu 3.1 : Les membres des associations mixtes sont techniquement accompagnés et régulièrement suivis par les maîtres artisans et les superviseurs de terrain.

Activité 3.1.1 : Appui à l'élaboration de plans de suivi et d'accompagnement technique par les superviseurs et les maîtres artisans ;

Activité 3.1.2 : Réalisation des itinérances, d'accompagnement technique de proximité par les superviseurs et les maîtres artisans selon la programmation établie.

Activité 3.1.3 : Tenue à jour des fiches techniques de suivi de l'évolution des activités économiques des associations des démobilisés avec les membres des communautés d'accueil.

Résultat attendu 3.2 : Le suivi/évaluation et la coordination générale des activités des associations sont assurés de manière efficace par le BIT Les activités à ce titre sont :

Activité 3.2.1 : Elaboration d'un plan de suivi/évaluation concerté avec l'UE-PNDDR de l'ensemble des activités du projet ;

Activité 3.2.2 : Réalisation de missions régulières d'appui/conseils et de formation des superviseurs aux techniques de suivi et d'accompagnement de proximité des associations mixtes de démobilisés avec les membres des communautés d'accueil ;

Activité 3.2.3 : Recueil, capitalisation et diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises en matière de réinsertion durable par les associations de démobilisés et de membres des communautés d'accueil ;

Activité 3.2.4 : Evaluation finale indépendante et d'impact des activités de réinsertion des démobilisés par les associations mixtes.

III. OBJECTIFS, CHAMP ET ACTEURS INTERESSES PAR L'EVALUATION

3.1. Objectif général de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises.

Sur cette base, l'évaluation devra fournir une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances du Programme ARED2 pour rendre compte aux mandants et aux donateurs et permettre au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de réintégration durable d'ex-combattants, particulièrement dans la Région des Grands lacs.

3.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira les phases de relance et d'extension du projet ARED 2 allant de Mai 2009 à Octobre 2011. L'évaluation portera sur toutes les régions du pays couvertes par le projet.

Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats, avec une attention particulière sur les aspects suivants :

Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT ;

Contribution du projet à la réalisation de l'agenda pour le travail décent en Afrique et au PPTD de la RDC ;

Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment "Fair globalization, working out of poverty, advancing gender equality, implementing international labour standards, and expanding the influence of social partners, social dialogue and tripartism"

3.3. Principaux acteurs intéressés par l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : les mandants et les partenaires du projet dans les différentes régions du pays couvertes, le donateur (la Banque Mondiale), l'équipe de management des projets du BIT, le bureau pays de l'OIT à Kinshasa, l'équipe d'appui technique au travail décent de l'OIT à Yaoundé (EAT), l'unité technique au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique et au siège, ACTRAV, ACTEMP.

IV. CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions clés ci après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le responsable de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet ARED II. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le responsable de l'évaluation.

4.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du programme national de réinsertion des démobilisés ? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de réinsertion des démobilisés, aux besoins des ex combattants, de leurs communautés d'accueil ? Les produits/output du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- A quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'UNDAF et aux autres cadres conjoints d'assistance au développement ?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'agenda pour le travail décent en Afrique et aux autres cadres stratégiques régionaux ?

4.2. Validité de la conception du projet

- Adéquation du processus de conception (le projet qui en est résulté était-il logique et cohérent dans sa conception ?)
- Qu'est-ce qui aurait du être pris en compte lors de l'évaluation de ARED 1 et qui aurait concouru à une meilleure performance de ARED 2 ?

- Dans quelle mesure les recommandations issues de l'évaluation de ARED 1 étaient-elles pertinentes pour une bonne mise en œuvre de ARED 2 ? Dans quelle mesure ces recommandations ont-elles été mises en œuvre dans la planification et l'exécution de ARED 2 ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits ou outputs et les résultats ou outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement escomptés par le projet ?
- Les objectifs immédiats du projet ont-ils été alignés sur les priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés par rapport à l'environnement changeant ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocages ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Le projet a-t-il pourvu une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

4.3. Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits/outputs réalisés jusqu'ici ont-ils été satisfaisants ? Les bénéfices ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont-ils contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes ici et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

4.4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats/outcomes ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles des indicateurs aux niveaux national et régional ?

4.5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Y avait-il un backstoping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Le projet a-t-il bénéficié d'un appui et des orientations adéquats de la part des unités concernées au siège du BIT à Genève et au niveau du bureau régional pour l'Afrique au sujet de la mise en œuvre des programmes financés par le budget RBSA du BIT ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?

- Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

4.6. Impact et durabilité du projet

- Quel a été l'impact du projet au niveau du pays et des régions couvertes ?
- Les changements observés en direction de la réinsertion des démobilisés (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

L'évaluation portera ici entre autres sur l'impact socio économique du Programme sur les bénéficiaires et pour leur communauté d'accueil. Il s'agira, notamment, d'apprécier :

- Le degré de réinsertion des ex-combattants dans leur communauté d'accueil (taux de déperdition, situation économique des groupes cibles, part du marché acquis par certaines micro entreprises initiées par les démobilisés, etc.) ;
- L'interactivité avec la communauté d'accueil (taux de situations conflictuelles avec les communautés d'accueil, taux des migrations hors des zones de réintégration, taux de pénétration associative des démobilisés, taux de participation aux activités communautaires, etc.) ;
- Le Statut social des bénéficiaires (évolution du statut social des démobilisés au sein des communautés d'accueil, permanence ou précarité des familles des démobilisés dans les milieux de réintégration, etc.) ;
- La synergie avec d'autres projets communautaires en exécution dans les lieux de réintégration (partenariats tissés avec les organisations de la société civile, les agences du SNU, les services administratifs, autres programmes de développement, etc.) ;
- La viabilité ou non des activités entreprises ;
- La performance des bénéficiaires en termes de leur capacité à maintenir et à développer durablement leurs micros entreprises ;
- L'identification des raisons de la croissance ou non des activités économiques et des conditions de leur durabilité ;
- L'adéquation de la politique de financement de ce genre de projet pour une réintégration réellement durable.

4.7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues à l'issue du projet ARED 2 pour pouvoir être appliquées dans des futurs projets similaires ?
- Qu'est-ce qui aurait du être différent au point de devoir être évité dans des futurs projets similaires ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée et redimensionnée pour couvrir plus de régions ou plus de pays concernés par les questions de réinsertion des démobilisés ?

Il s'agira entre autres de :

- Identifier les bonnes pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières de formation professionnelle et de création de micro et petites entreprises, y compris les coopératives, réussies et les documenter ;
- Identifier les mauvaises pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières de réintégration et les documenter ;
- Documenter deux cas de succès et deux cas d'échecs de réintégration dans chacune des cinq zones d'intervention du projet ;
- identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la réintégration du point de vue (i) de l'UE-PNDDR, (ii) des démobilisés, (iii) des organisations de la société civile sous contractées, (iv) des autres agences et partenaires d'exécution de programmes de réintégration, (v) des services administratifs déconcentrés ;
- Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un programme de réintégration socioéconomique durable ;
- Formuler toutes recommandations appropriées à l'endroit de chacun des protagonistes du processus de démobilisation et de réintégration d'ex-combattants.

IV. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de son mandat, le consultant rendra disponibles :

a) Un rapport consolidé écrit répondant aux différentes questions et précisions d'analyse contenues dans les termes de référence, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, etc. et comportant entre autres un résumé exécutif concis et réalisé suivant le canevas standard du BIT en la matière pour les évaluations indépendantes, explicitant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, recommandations et leçons apprises à l'issue de l'évaluation, ainsi que des annexes reprenant les TDR, la liste des personnes rencontrées, les tableaux de données complémentaires, les questionnaires utilisés, etc. ;
b) Des fiches techniques de deux pages maximum pour chacun des cas de succès ou de bonnes pratiques et de cas d'échecs de réintégration. Une dizaine de cas (de réussites et d'échecs) répartis dans les différentes zones d'intervention est souhaitée ;
c) Des outils de restitutions (présentation PowerPoint) des principales conclusions et leçons de l'évaluation à un atelier de partage d'informations et d'échanges d'expériences en matière de DDR avec les partenaires nationaux et ceux de la communauté internationale.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

- Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, noms des évaluateurs, date de soumission du rapport d'évaluation) ;
- Résumé ;
- Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention ;
- But, champ et destinataires de l'évaluation ;
- Méthodologie ;
- Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions posées dans les TDR) ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Conclusions ;
- Recommandations (dire à qui chacune des recommandations s'adresse) ;
- Orientations futures possibles ;
- Annexes ;
    - Calendrier de travail et personnes interviewées
    - Liste des documents du projet examinés
    - Autres documents consultés
    - TDR

V. METHODOLOGIE

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluateur collectera des informations sur la base de la revue documentaire en desk des documents qui lui seront fournis et les confrontera pour validation entre elles et aux données primaires qu'il obtiendra de différentes sources lors des visites sur le terrain et lors des interviews. Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur comparera, validera et fera des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews)

Revue documentaire en desk :

En prélude aux descentes sur le terrain, l'évaluateur fera la revue des documents suivants :

- Documents du projet ;
- Rapport d'évaluation de ARED 1 ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Base de données, rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programme et budget du BIT, 2008-2009 et 2010-2011 ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) de la RDC ;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.

Interviews individuels avec le staff du BIT et interviews sur le terrain ou par téléphone avec :

- Des spécialistes du BIT : ENTREPRISE et autres unités pertinentes au siège du BIT (ACTRAV, ACTEMP, ILO GENDER, ILO/CRISIS, etc.), les spécialistes au bureau de l'OIT à Yaoundé, le Directeur du bureau de l'OIT à Kinshasa, la Directrice de l'Equipe d'Appui Technique de l'OIT à Yaoundé ;
- Les mandants de l'OIT sur le terrain dans les régions couvertes par le projet (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement) ;
- Les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment UE-PNDDR, Banque Mondiale, Agences des Nations Unies, ONG, autorités locales ;
- D'autres partenaires au développement, y compris le staff des agences de développement internationales ;
- Les récipiendaires directs et bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local. Des analyses financières devront être faites sur quelques cas pour évaluer la rentabilité des activités de réinsertion.

Des questionnaires auto-administrés adressés aux parties prenantes clés se trouvant dans une région éventuellement difficile à visiter du fait de contraintes clairement démontrées.

Visites de terrain :

Les visites de terrain devront se faire en principe dans toutes les six régions couvertes. Mais du fait des délais de route et des contraintes budgétaires, le consultant international visitera prioritairement les sites de Gemena, Goma et Bunia. Il utilisera tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables sur d'autres sites du projet.

Débriefing :

Le consultant présentera ses résultats préliminaires et recommandations au bureau de l'OIT à Kinshasa et à l'équipe de gestion du projet.

VI. CONDUITE ET GESTION DE L'EVALUATION, PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER

Profil du/des consultant(e)s

L'évaluation sera conduite par un consultant international ayant au moins dix ans d'expérience, éventuellement assisté d'un consultant national ayant au moins cinq ans d'expérience.

De niveau d'études universitaires de troisième cycle en sciences économiques, juridiques, sociales ou en management des organisations, les consultants doivent posséder des expériences avérées dans les domaines suivants :

- Mise en œuvre des approches du cadre logique et autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
- Analyse et évaluation des projets de développement en milieux de crise ou en situation post

conflits ;
- Développement des entreprises, en particulier des MPME et des institutions de micro finance ;
- Le développement des communautés à la base avec une sensibilité sur l'approche genre.

La capacité de communication bilingue en français et en anglais, la capacité à produire des résultats de qualité dans des délais stricts et la familiarisation avec les méthodes d'évaluation des projets utilisées par les agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.

Gestion de l'évaluation

Le consultant international adressera le rapport d'évaluation au gestionnaire de l'évaluation (M. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand, njike@ilo.org) et devra discuter avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. L'évaluation se fera avec l'appui logistique total et les services du projet, et l'appui administratif du bureau de l'OIT à Kinshasa. L'équipe de projet appuiera les consultants pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera entre autres que la documentation du projet est mise à jour et facilement accessible.

VII. CALENDRIER D'EXECUTION

La durée totale de l'évaluation est estimée à 30 jours de travail débutant au courant du mois de mars 2012.

Le consultant international bénéficiera d'un contrat portant sur une durée de trente jours de travail incluant les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Au cas où un consultant national est recruté, il bénéficierait d'un contrat d'au plus 20 jours de travail.

Phase	Taches	Responsable	Délais
I	• Préparation des TDR, consultation avec les partenaires clés et le staff	Gestionnaire de l'évaluation	28 octobre
II	• Identification d'un évaluateur international et d'un évaluateur national indépendants • Etablissement du contrat et préparation du budget et de la logistique	Gestionnaire de l'évaluation	Du 07 au 15 Mars
III	• Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation • Revue en desk des documents du projet • Elaboration en desk des outils de l'évaluation	Consultant	Du 16 au 20 Mars

Phase	Taches	Responsable	Délais
IV	• Entretiens avec le staff/gestionnaires du projet • Consultations des parties prenantes sur le terrain • Entretiens avec le bureau de l'OIT à Kinshasa, le bureau régional pour l'Afrique, l'Equipe d'Appui Technique au Travail Décent de l'OIT à Yaoundé, les unités techniques concernées au siège de l'OIT à Genève • Débriefing et présentation des résultats préliminaires au bureau de l'OIT à Kinshasa et à l'équipe du projet	Consultant	Du 21 Mars au 06 Avril
V	• Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain	Consultant	Du 7 au 15 Avril
VI	• Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au « Evaluation team leader »	Gestionnaire de l'évaluation	Circulation le 16 Avril; Deadline pour commentaires le 23 Avril.
VII	• Finalisation du rapport et donner des explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Consultant	Du 24 au 27 Avril
VIII	• Approbation du rapport par EVAL	EVAL	Du 02 au 04 Mai
IX	• Soumission officielle à PARDEV	Gestionnaire de l'évaluation	07 Mai

ANNEXE 6 GRILLE DE COLLECTE DES INFORMATIONS ET QUESTIONNAIRES

LA GRILLE

Le Consultant s'est inspiré du cadre ci-après pour réaliser la collecte des informations et diverses données et leur analyse, et ce en complément du contenu des TDR, en particulier pour la partie « Questionnaire ».

La grille se structure comme suit :

1. Appréciation du contexte national

- Caractéristiques physiques, socio-économiques de la RDC : éléments descriptifs et données du pays, y compris les aspects institutionnels ;
- Les politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement (lutte contre la pauvreté et recherche de paix et sécurité) engager par le Gouvernement ;
- Cadre institutionnel de référence en relation avec le Programme conjoint au niveau central, régional et local ;
- Données de la situation de référence et leur évolution éventuelle.

2. Conception et démarrage du projet

- Adéquation de la conception du projet de la stratégie de mise en œuvre ;
- Appréciation des conditions et du processus de mise en œuvre (supervision, gestion, partenariat, opérationnalisation, suivi, contexte, etc.).

3. Performances du projet

La performance opérationnelle du projet ARED2 est établie en termes de Pertinence, d'Efficacité, d'Efficience, d'Impacts et de Durabilité, en référence aux dispositions des TDR de la mission d'évaluation.

3.1. La pertinence

Il s'agit d'examiner en particulier la mesure dans laquelle la conception des objectifs du projet a tenu compte comme il convient des politiques et stratégies nationales de développement, du contexte politique, institutionnel et socioéconomique spécifique existant, par exemple les besoins des bénéficiaires, les intérêts de la population, les bailleurs, mais surtout du mandat propre de l'OIT en RDC et sur le plan global. Il est aussi évalué la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs et dans quelle mesure les leçons apprises lors de projets antérieurs similaires ont été prises en compte. La présentation du cadre des résultats sera prise en compte puisqu'il tient lieu de tableau de référence lors de la mise en œuvre du projet. Le processus débouche ainsi sur l'appréciation de la validité de la conception du projet.

3.2. L'Efficacité

La notion d'efficacité consiste pour le Consultant à évaluer (à travers les divers rapports, les entretiens et les observations personnelles), la mesure dans laquelle les objectifs (produits/effets) de l'intervention ont été atteints à la fin de la durée normale du projet. Aussi, le Consultant examine les résultats réalisés du projet, étant entendu que les résultats sont le reflet composite de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du projet, notamment au moyen des indicateurs préétablis du projet, s'il y en a.

- Analyse qualitative et quantitative des résultats du programme au cours de la période de référence, et informations sur les progrès réalisés dans la poursuite de l'effet, et si possible classifier, tirer des ratios et faire des comparaisons sur des critères appropriés ;
- Taux d'exécution actuel, justification des écarts, et solutions éventuelles ;
- Les bénéficiaires cibles avec prise en compte des groupes spécifiques dans les données (par exemple les Femmes) ;
- Les obstacles à l'obtention des résultats (internes et externes au projet), et les raisons sous-jacentes ;
- Rapport entre résultats et cibles.

3.3. L'efficience

En terme d'efficience, le Consultant évalue la mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique, rationnelle et a produit des résultats conséquents. En outre il s'agit de mesurer l'exercice efficace des modes opératoires et la prise de responsabilité des principaux intervenants, c'est – dire les agents et organes impliqués dans la mise en œuvre du projet. Les contraintes et faiblesses sont identifiées en conséquence.

3.4. Les effets et impact

Ce critère permet d'apprécier les changements intervenus (tels qu'ils apparaissent au moment de l'évaluation) ou devant être intervenus (effets vraisemblables) dans la vie des groupes cibles (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou non intentionnels) à la suite des interventions du projet ARED2. Il s'agit de chercher à identifier dans le cadre de l'évaluation, des effets ou changements déjà observés chez certains intervenants tels que bénéficiaires cibles directs (les démobilisés), les communautés d'accueil concernées, les agences d'exécution, l'ensemble du contexte socioéconomique, local et régional.

3.5. Durabilité

Quant à la durabilité, il s'agit d'apprécier la probabilité que les avantages et les résultats obtenus et prévisibles de l'intervention se maintiendront dans le long terme à la fois au niveau local et même national, en particulier après qu'aura pris fin l'appui apporté de l'extérieur (Banque mondiale/BIT). A cet égard, l'appropriation au niveau de l'ensemble des acteurs nationaux est un facteur clé pour garantir la durabilité. On cherchera à examiner en outre s'il y des dispositions prises en faveur de la pérennité (ou potentialité de durabilité) du projet ARED2.

CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION (extrait des TDR)

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions clés ci après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le responsable de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet ARED II. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le responsable de l'évaluation.

1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du programme national de réinsertion des démobilisés ? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de réinsertion des démobilisés, aux besoins des ex combattants, de leurs communautés d'accueil ? Les produits/output du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- A quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'UNDAF et aux autres cadres conjoints d'assistance au développement ?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'agenda pour le travail décent en Afrique et aux autres cadres stratégiques régionaux ?

2. Validité de la conception du projet

- Adéquation du processus de conception (le projet qui en est résulté était-il logique et cohérent dans sa conception ?)
- Qu'est-ce qui aurait du être pris en compte lors de l'évaluation de ARED 1 et qui aurait concouru à une meilleure performance de ARED 2 ?
- Dans quelle mesure les recommandations issues de l'évaluation de ARED 1 étaient-elles pertinentes pour une bonne mise en œuvre de ARED 2 ? Dans quelle mesure ces recommandations ont-elles été mises en œuvre dans la planification et l'exécution de ARED 2 ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits ou outputs et les résultats ou outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement escomptés par le projet ?
- Les objectifs immédiats du projet ont-ils été alignés sur les priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés par rapport à l'environnement changeant ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocages ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Le projet a-t-il pourvu une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

3. Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits/outputs réalisés jusqu'ici ont-ils été satisfaisants ? Les bénéfices ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont-ils contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes ici et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats/outcomes ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles des indicateurs aux niveaux national et régional ?

5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Y avait-il un backstoping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Le projet a-t-il bénéficié d'un appui et des orientations adéquats de la part des unités concernées au siège du BIT à Genève et au niveau du bureau régional pour l'Afrique au sujet de la mise en œuvre des programmes financés par le budget RBSA du BIT ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?
- Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

6. Impact et durabilité du projet

- Quel a été l'impact du projet au niveau du pays et des régions couvertes ?
- Les changements observés en direction de la réinsertion des démobilisés (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

L'évaluation portera ici entre autres sur l'impact socio économique du Programme sur les bénéficiaires et pour leur communauté d'accueil. Il s'agira, notamment, d'apprécier :

- Le degré de réinsertion des ex-combattants dans leur communauté d'accueil (taux de déperdition, situation économique des groupes cibles, part du marché acquis par certaines micro entreprises initiées par les démobilisés, etc.) ;
- L'interactivité avec la communauté d'accueil (taux de situations conflictuelles avec les communautés d'accueil, taux des migrations hors des zones de réintégration, taux de pénétration associative des démobilisés, taux de participation aux activités communautaires) ;
- Le Statut social des bénéficiaires (évolution du statut social des démobilisés au sein des communautés d'accueil, permanence ou précarité des familles des démobilisés dans les milieux de réintégration, etc.) ;
- La synergie avec d'autres projets communautaires en exécution dans les lieux de réintégration (partenariats tissés avec les organisations de la société civile, les agences du SNU, les services administratifs, autres programmes de développement, etc.) ;
- La viabilité ou non des activités entreprises ;
- La performance des bénéficiaires en termes de leur capacité à maintenir et à développer durablement leurs micros entreprises ;
- L'identification des raisons de la croissance ou non des activités économiques et des conditions de leur durabilité ;
- L'adéquation de la politique de financement de ce genre de projet pour une réintégration réellement durable.

7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues à l'issue du projet ARED 2 pour pouvoir être appliquées dans des futurs projets similaires ?
- Qu'est-ce qui aurait du être différent au point de devoir être évité dans des futurs projets similaires ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée et redimensionnée pour couvrir plus de régions ou plus de pays concernés par les questions de réinsertion des démobilisés ?

Il s'agira entre autres de :

- Identifier les bonnes pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières de formation professionnelle et de création de micro et petites entreprises, y compris les coopératives, réussies et les documenter ;
- Identifier les mauvaises pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières de réintégration et les documenter ;
- Documenter deux cas de succès et deux cas d'échecs de réintégration dans chacune des cinq zones d'intervention du projet ;
- identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la réintégration du point de vue (i) de l'UE-PNDDR, (ii) des démobilisés, (iii) des organisations de la société civile sous contractées, (iv) des autres agences et partenaires d'exécution de programmes de réintégration, (v) des services administratifs déconcentrés ;

- Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un programme de réintégration socioéconomique durable ;
- Formuler toutes recommandations appropriées à l'endroit de chacun des protagonistes du processus de démobilisation et de réintégration d'ex-combattants.

ANNEXE 7 LISTE DES PERSONNES RENCONTREES/INTERVIEWEES

Nom Prénom	Contact	Agence/Structure
Toudjida N. Andemel	Tel. 099 99 57 875 andemel@ilo.org	Directeur, BIT RDC
Roger Nkambu Mavinga	Tel. 081 710 0385 nkambu@ilo.org	Chargé de programme, BIT RDC
Kambale Kavunga	kambale@ilo.org	Chargé de Programme, BIT RDC
Jean Jacques Kabanga Mukendi	Tel. 081 715 2567 jjkabanga2002@yahoo.fr	Coordonnateur National, Unité de coordination projet ARED
Willy		Chargé de base de données, UCN/ARED
Kinkopo Kizito	Tel. 081 715 1871 kimpokokiki@yahoo.fr	Assistant Administratif et financier, UCN/ARED
Monsieur l'Administrateur		UE- PNDDR, Kinshasa
Mr Roger Tambwe Musombo	Tel. 081 169 4390	Chargé de la réintégration, UE- PNDDR, Kinshasa
Mme Patricia Tuluka		Chef de département a.i, UE- PNDDR, Kinshasa
Mr Claude Tshishimbi	claude_tshishimbi@yahoo.fr	Assistant Base de données, UE- PNDDR, Kinshasa
Mr Martin Biayi		Chargé de Suivi-évaluation, UE- PNDDR, Kinshasa
Mme Monica NDOVIA KULE		Chargée de Sensibilisation UE-PNDDR Antenne Goma
Mr Patrick IKOLO		UE-PNDDR Antenne Goma
Mr René Michel Bauman	Tel. 081 500 9046 rbaumon@worldbank.org	Responsable conflits, Banque mondiale, Kinshasa
Mr Martin Ndoko Mr Stanislas Mbongo		FAO, Chargés de programme
Mr Guezing Kizinga	Tel. 99 8238 379 guezingkiz@caritasdev.cd	CARITAS, Chargé de programme, Chargé des programmes, Coordonnateur du Fonds de Solidarité
André Tshibal Katak Mosh	Tel. 081 46 30 146 katakmosh@hotmail.com	Conseiller DDR, Ministère de la Défense Nationale et des Anciens Combattants
Feller Lutaichirwa Mulwahale	Tel. 099 861 3399 lutashiwa2002@yahoo.fr	Vice Gouverneur, Province Nord Kivu
Bisimwa RUSAKI Miregho Kyendano	Tel. 081 970 0752 sanokigoma@yahoo.fr	Directeur Exécutif, SANOKI Comptable, SANOKI
Marcelle Chamwa		Superviseur, SANOKI
Muruhuka Rusaki		Superviseur
Nyakaboga Mulume		Maitre artisan
Massuli Ali		Maitre artisan
Patrick Cirhika		Maitre artisan
Waku Bungola		Maitre artisan
Rosette Cirimwami		Maitre artisan
Amani Bahwere Amzat		Maitre artisan
Mulume Oderhwa		Maitre artisan
Pascal BADIBONGA ZAGABE,	Tel. 0853 704 092 consbadi2002@yahoo.fr	ETN, Directeur CFPT, Point focal
Louis Kavunga		ATS, ETN

Nom Prénom	Contact	Agence/Structure
Alice Kashogi		ATS, ETN
Mazambi Mayele Zagabe	Tel. 099 861 2190 mayele_m@yahoo.fr	Point focal, ECC
Ishara Myatsi		ATS, ECC
Mr Richard NAKATULA SANARI		Chef du bureau urbain, Division Urbaine des PME et Artisanat, Goma
Mme Domitile RUSIMBUKA,		Chef de Division, Division des Affaires Sociales (DIVAS), Goma
Le Président de la coopérative		Menuiserie : Coopérative Nouvelle Vision , Goma
Mr Amadi MASUDI,		Mécanique auto, Goma
Mr Anatole BIKUBA		Président, Savonnerie Coopérative MAENDELEO, Goma
Mr Eduard SANTANA		Vice Président, Coopérative MAENDELEO, Goma
Kangenou MUZUNGU		Président, Coopérative HERI KWETU, Elevage de poulets, Goma
Godfroid SHAMAMBA MUTOO		Vice président, Coopérative HERI KWETU, Elevage de poulets, Goma
Mme Esperance KATABAGIRA		Présidente, COIFFURE, Coopérative ANKOKWA, Goma
Mme Berta BAGOMA		Vice présidente, COIFFURE, Coopérative ANKOKWA, Goma
Mme Mapendo Ndakola		Boucherie, Goma
Mr Eric MONGO		Coordonnateur, ACIAR
Mr Dominique Lobo		Superviseur Mahagi, ACIAR
Mr Sylvain MEHDO		Maitre artisan Bunia, ACIAR
Mr Jean GEKA	Tel. 081 041 8038 jean.geka@yahoo.fr	Superviseur, ONG Les AIGLONS, GEMENA, Province Equateur
Mr Faustin Kiyungu	Tel. 081 291 8886 kimvolof@yahoo.fr	Superviseur, Fondation Bon Samaritain, KIKWIT
Mr Pierre Nkoji	Tel. 0817 100 502 adssebkv@yahoo.fr	Coordonnateur, ADESSE, Association pour le développement social et la sauvegarde de l'Environnement, Bukavu, Sud Kivu

ANNEXE 8 LISTE DE DOCUMENTS CONSULTES

1. Document de projet ARED II RELANCE Convention No 4/2009 Mai 2009
2. Document de projet ARED II EXTENSION Renforcement des capacités des Associations mixtes de Démobilisés et membres des Communautés d'accueil, Novembre 2010
3. Avenant No1 à la Convention No4/IDA/2009 Mai 2010
4. Avenant No2 à la Convention No4/IDA/2009 Novembre 2010
5. Avenant No3 à la Convention No4 signé le 15 Mai 2009
6. Conclusions et Recommandations, Atelier d'Auto-évaluation ARED II, Goma
7. Diagnostic de mise en œuvre du PNDDR, Mai 2010
8. DSCRP, draft final Mai 2011
9. Emploi des Jeunes, Rapport final préliminaire Octobre 2006
10. PNEFP, version finale
11. Rapport d activités de la phase de RELANCE
12. Rapport d activités EXTENSION Janvier - Mai 2011
13. Rapport d'activités ARED 2 Janvier -Avril 2010
14. Rapport d'activités ARED 2, Mai -Juin 2010
15. Rapport d'activités EXTENSION Juin-Aout 2011
16. Rapport de mission de Suivi-évaluation BIT/ARED Octobre-Novembre 2010
17. Rapport de mission EAT, Projet ARED, final, 15 Septembre 11
18. Rapport d'évaluation finale indépendante Projet ARED I
19. Rapport final ARED I Version finale du 04-02-2011
20. Rapport d'activités ARED, 2 Décembre 2009
21. Rapport d'activités ARED Extension 2011, Février 2012
22. CONADER : Stratégie Nationale de la Réinsertion Octobre 2004
23. Programme de réinsertion des ex-combattants : Manuel d'exécution ; Décembre 2005
24. Programme Pays pour un Travail Décent (PPTD) ; 2011-2015, Mai 2011
25. Tableau de bonnes pratiques et leçons apprises, Mai 2010
26. Contenu des kits professionnels de réinsertion selon les filières
27. UNDAF, draft, Mars 2012

==========