

Evaluation du Programme de Développement Rural de la Lukaya

Damien Halley des Fontaines

Mai 2012

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	5
SIGLES ET ABREVIATIONS	6
1. INTRODUCTION	7
1.1. Présentation succincte de l'intervention	7
1.2. Objectifs de l'évaluation	8
1.3. Méthodologie de l'évaluation finale	8
1.4. Composition et durée de la mission	9
2. HISTORIQUE ET CONTEXTE	10
2.1. Origine du PDRL	10
2.2. Objectifs de l'intervention	10
2.3. Contexte politique et institutionnel	11
2.4. Contexte socio-économique	12
2.4.1. La Province du Bas-Congo	12
2.4.2. La zone d'intervention du projet	13
2.5. Logique de l'intervention	15
2.5.1. La conception globale	15
2.5.2. Les Champs Ecole Paysans (CEP)	16
3. MISE EN ŒUVRE ET REALISATIONS	21
3.1. Responsabilités dans la conduite des activités	21
3.1.1. La mise en œuvre technique	21
3.1.2. La coordination et la gestion administrative et financière	23
3.1.3. Le suivi-évaluation et les rapports	26
3.1.4. La supervision	27
3.1.5. Constat global sur l'équipe de mise en œuvre	28
3.2. Activités mises en œuvre	30
3.2.1. Résultat 1 : « 2050 ménages augmentent et diversifient leurs productions »	30

3.2.2. Résultat 2 : « 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec de meilleures infrastructures »	36
3.2.3. Résultat 3 : « les forêts des 3 AS, situées sur l'axe national 1, sont restaurées »	41
3.2.4. Résultat 4 : « 2050 ménages de trois AS augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité »	42
3.2.5. Résultat 5 : « La société civile connaît mieux ses droits et ses devoirs collectifs »	43
4. EVALUATION DE L'INTERVENTION	45
<hr/>	
4.1. Critères du CAD de l'OCDE	45
4.1.1. Pertinence	45
4.1.2. Efficacité	45
4.1.3. Efficience	47
4.1.4. Durabilité	48
4.1.5. Impact	49
4.2. Critères complémentaires	50
4.2.1. Cohérence	50
4.2.2. Participation et appropriation	50
4.2.3. Couverture	51
4.2.4. Genre	52
5. PERSPECTIVES	53
<hr/>	
5.1. Le financement du Fonds des Travailleurs du Gouvernement Basque	53
5.2. Le Financement de la CAIXA	53
5.3. Synthèses des activités à mener par le projet sur les deux financements	54
6. RECOMMANDATIONS	56
<hr/>	
6.1. A court terme	56
6.1.1. En termes de gestion de l'intervention et d'organisation de CEDEF	56
6.1.2. En termes d'activités à mener	61
6.2. A moyen terme	68
6.3. Synthèse des recommandations	69
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXES	73
<hr/>	

Liste des figures et tableaux

FIGURE N°1 : REPARTITION DU FINANCEMENT DE LA PHASE ACTUELLE DU PDRL	7
FIGURE N°2 : RESULTATS ET OBJECTIFS DU PDRL	11
FIGURE N°3 : MEMBRES D'UN CEP DE L'AS LUILA DANS LES PARCELLES DE DEMONSTRATIONS DU CHAMP COLLECTIF.	20
FIGURE N°4 : MISSIONS DE SUPERVISION REALISEES PAR LES PARTENAIRES.....	27
FIGURE N°5 : TABLEAU RECAPITULATIF DES FORMATIONS DISPENSEES EN TERMES D'APPUI A LA PRODUCTION.....	31
FIGURE N°6 : TABLEAU RECAPITULATIF DES INTRANTS FOURNIS PAR LE PROJET	32
FIGURE N°7 : TABLEAU RECAPITULATIF DES KITS DE MATERIEL FOURNIS	32
FIGURE N°8 : REPARTITION DU BUDGET CONSOMME PAR RESULTATS (EN EUROS).....	47
FIGURE N°9 : SYNTHESE DES ACTIVITES DU PDRL PREVUES SUR LES FINANCEMENTS A VENIR	55
FIGURE N°10 : SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS VIS-A-VIS DE L'EQUIPE DE MISE EN ŒUVRE.....	69
FIGURE N°11 : SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS DES ACTIVITES DU PROJET.....	70

Sigles et abréviations

AS	Aire de Santé
AT	Assistants Techniques
BDD	Bureau de Développement du Diocèse
CAD	Comité d'Aide au Développement
CEDEF	Centre de Développement Familial
CEP	Champs Ecole Paysans
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
COPROSEM	Conseil Provincial Semencier
DSCR	Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
FA	Fondation ALBOAN
FC	Francs Congolais
FTGV	Fonds des Travailleurs du Gouvernement Basque
GN	Gouvernement de Navarre
GRH	Gestion des Ressources Humaines
KMKM	Kimuisi, Mbamba-Kilenda et Mayinda
LIFEDI	Ligue des Femmes pour le Développement Intégré
MED	Moyens d'Existence Durable
MMN	Medicus Mundi Navarra
MARP/ASEG	Méthode Accélérée de Recherche Participative / Analyse Socio Economique selon le Genre
OCDE	Organisation de Développement et de Coopération Economique
ONGD	Organisations Non Gouvernementales de Développement
PDRL	Projet de Développement de la Lukaya
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
RDA	Routes de desserte Agricole
RN	Route Nationale
RSM	Réunion de Suivi Mensuelle
RTM	Réunion Technique Mensuelle
SCR	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
S&E	Suivi-Evaluation
RDC	République Démocratique du Congo
TDR	Termes de référence

1. Introduction

1.1. Présentation succincte de l'intervention

Le Programme d'Appui au Développement Rural de la Lukaya a démarré en République Démocratique du Congo le 15 décembre 2008 et une première phase s'est achevée en décembre 2011. Il est mis en œuvre par le Consortium d'ONG CEDEF-LIFEDI, appuyé techniquement et financièrement par le Consortium d'ONG espagnoles Fondation ALBOAN et Medicus Mundi Navarra.

La proposition initiale de l'intervention, d'une durée de 4 ans, s'élevait à 1,6 M€. (dont 0,275 M€ d'apport local). Cette durée, au vu des conditions d'octroi de subvention des bailleurs a été réduite à 3 ans (avec la perspective d'une poursuite) dont le financement, d'un montant de 1,296M€, se décompose comme suit :

Bailleurs	Montant (€)	%
Gouvernement de Navarre	774.445,46	60
Autres financements publics	326.469,18	25
Autres financements privés	20.313,52	2
Apport local	175.679,07	13
Total	1.296.907,23	

Figure n°1 : Répartition du financement de la phase actuelle du PDRL

Les objectifs visent, en 3 ans, à améliorer la qualité de vie de 2.050 ménages des 3 aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila (District de la Lukaya, Province du Bas-Congo) et, plus spécifiquement, à augmenter leurs revenus.

Les activités mises en œuvre ont pour but de répondre aux principaux besoins des populations recueillis lors d'une enquête menée en 2005 (voir partie 2.4.2).

La majorité des activités est mise en œuvre à travers 42 Champs Ecole Paysans, dont les membres sont les principaux bénéficiaires du projet, soit environ 2.050 ménages sur les 3.027 que comptent les 3 AS retenues.

Depuis son démarrage, le PDRL peut se décliner en 3 grandes phases :

- 2008-2009 : démarrage, réalisation d'infrastructures et diagnostic ;
- 2009 - 2010 : appui à la constitution des CEP et premiers appuis à la production ;
- 2010 – 2011 : restructuration des appuis conseils et poursuite des appuis aux CEP ;

Actuellement le projet, poursuit ses appuis sur financement du FTGV puis de la CAIXA (l'accord de financement a été obtenu en avril 2012) pour une durée de 2 ans.

1.2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation de ce programme revêt une double dimension :

- Rendre compte des résultats obtenus auprès des partenaires financiers et des acteurs impliqués au terme de ces 3 années de mise en œuvre ;
- Elaborer, au vu de la phase d'appui complémentaire, une série de recommandations afin i) d'orienter la prise de décision et la planification des activités, ii) d'améliorer les éventuelles difficultés de gestion et contraintes rencontrées et iii) de favoriser l'apprentissage et la participation.

Ce rapport présente les conclusions de l'évaluation au regard des critères du CAD de l'OCDE : **la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact** (voir annexe). Conformément aux TDR, les activités du projet sont également étudiées au travers de critères complémentaires ou transversaux : la **cohérence** de l'intervention et des activités, leur **appropriation** et la **participation**, le degré de **couverture** et ainsi que la prise en compte de la dimension **genre**.

Au travers de cette évaluation, il s'agissait également d'étudier certains aspects importants pour la poursuite des appuis :

- Déterminer les points forts et les insuffisances du programme de manière à conforter les acquis ou proposer des réorientations ;
- Analyser les pratiques et les procédures du programme et émettre des recommandations ;
- Analyser et confirmer les stratégies mises en œuvre relatives à la production et à l'organisation de la commercialisation ;
- Etudier la faisabilité de la mise en place de coopératives de production et de commercialisation ;
- Apporter des éléments pour la capitalisation du programme, en particulier autour de la commercialisation.

1.3. Méthodologie de l'évaluation finale

Cette évaluation a associé, de manière participative, les différents acteurs du projet pour tenir compte de leur avis dans les analyses et recommandations proposées. Elle s'est déroulée de la manière suivante (voir calendrier en annexe) :

- Une étape préparatoire en France : le consultant a pu s'entretenir par téléphone avec la Fondation ALBOAN et MMN (siège et représentation) afin de préciser les TDR et les orientations de l'évaluation. Elle a été l'occasion de préparer les guides d'entretiens spécifiques aux catégories d'acteurs et d'assurer la lecture des documents disponibles ;
- Une étape de terrain en RDC, majoritairement réalisée à Kisantu et dans les 3AS, qui a permis de s'entretenir avec les différents acteurs du projet : représentation de MMN, équipe du projet, autorités locales bénéficiaires du projet, producteurs non ciblés par l'intervention, autres acteurs de développement. Des visites des champs collectifs et de champs individuels ont été réalisées. Une restitution s'est déroulée le

29 mars 2012, à la fin de la phase de terrain, en présence de l'équipe du projet, des autorités, d'autres interventions et de la représentation de MMN¹ (voir présentation en annexe) ;

- La rédaction du rapport.

Cette évaluation s'est déroulée en parallèle d'une étude comparative sur les aspects de production et de commercialisation de trois interventions, dont le PDRL, pour lesquelles la Fondation ALBOAN est le partenaire.

Il convient de noter, sur le plan opérationnel, que la présente évaluation ne porte que sur 2 campagnes agricoles, ce qui limite ses résultats.

1.4. Composition et durée de la mission

La mission de terrain a été réalisée par D. Halley des Fontaines, chargé de programme à l'Iram (Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement) du 18 au 29 mars. Il a été accompagné, durant la phase de terrain par L. Makobele (Consultant National / interprète) et certains vulgarisateurs du PDRL.

L'évaluation a duré au total 21 jours (voyages compris), dont 2 jours de préparation, 1 journée de voyage, 1 journée à Kinshasa, 10 Jours sur la zone du projet (Kisantu et les 3 AS) et 7 jours de rédaction. Il s'agit donc d'un travail lourd sur un temps limité, notamment dans la zone de projet. Ce déroulement appelle 3 grandes remarques :

- L'évaluation dépend dans une large mesure des informations et des éclairages fournis par les responsables, les partenaires du projet et les bénéficiaires. Il y a eu sur ce plan une très étroite collaboration ;
- L'évaluation ne peut se limiter à reprendre les résultats des actions menées par le projet tels que présentés dans les rapports et par la coordination. Néanmoins, des rapports et des notes d'analyses techniques plus spécifiques n'étaient pas finalisés ou pas prévues : analyse des résultats obtenus en termes de production et de rendements, analyse des activités de reboisement et de genre, analyse des résultats de production au regard des intrants distribués, ...² ;
- Certains documents n'étaient pas disponibles au moment de la mission (inventaire, consommations budgétaires en cours de finalisation, ...), d'où certaines modifications par rapport à la présentation de la restitution ;
- L'évaluation n'a pas la prétention de se substituer à des analyses plus fines et fiables des résultats du projet qui n'ont pas été menées au cours du projet ou non finalisées : analyses des résultats CEP par CEP en fonction des apports du projet, évolution de la production par CEP, analyses des modes de commercialisation des produits, analyses des aspects de renforcement de capacités, ...

Il convient donc de rester modeste, en considérant que certains constats ou interrogations mériteraient d'être creusés. L'évaluation propose certains thèmes en ce sens dans le corps du rapport et dans les recommandations.

¹ Il est dommage que des bénéficiaires n'aient pu participer à cette restitution.

² Les analyses à entreprendre sont davantage développées dans les parties qui suivent.

2. Historique et contexte

2.1. Origine du PDRL

MMN est intervenu durant plusieurs années dans la zone de Santé de Kisantu, notamment au travers d'un programme de développement des soins de santé primaires (appuis à 15 centres de santé de 1998 à 2007 exécuté par le Diocèse de Kisantu).

Durant cette période, MMN a soutenu le CEDEF pour l'exécution de micro-actions telles que l'intensification de l'élevage de poules et la construction d'un bâtiment de formation pour les agriculteurs de la zone (salle polyvalente).

De son côté, la Fondation ALBOAN a initié, avec l'appui de MMN, sa coopération dans la zone à travers un projet relativement similaire au PDRL dans une zone géographique voisine. Cette intervention est menée en partenariat avec le BDD du diocèse de Kisantu.

En 2005, le CEDEF, en consortium avec d'autres organisations de la zone, a réalisé une enquête méthode active de recherche participative et analyse socio-économique selon le genre (MARP/ASEG) dans le District de la Lukaya. Cette enquête a été réalisée auprès de 4.108 ménages, dans 40 villages des Territoires de Madimba et Kasangulu et a fourni des informations sur des aspects socioculturels, démographiques, environnementales, activités agricoles et extra agricoles, techniques locales et matériaux de construction, économiques, besoins et aspirations de la population de ces zones. Cette enquête complétée par le Document Provincial de Stratégie de Réduction de la Pauvreté dans la Province du Bas-Congo (CTP/SCRIP, 2008), ont permis d'élaborer le PDRL visant à intervenir dans le district de la Lukaya en appui aux populations sur des problèmes de production et de commercialisation agricole.

La formulation définitive du Programme a été réalisée par CEDEF, le personnel de MMN au siège et en RDC, et la Fondation ALBOAN dans la phase finale. CEDEF a également fait appel à la LIFEDI sur les aspects spécifiques du genre et du social.

2.2. Objectifs de l'intervention

L'objectif global du PDRL est défini comme suit : « *la qualité de vie de 2.050 ménages dans les aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila s'améliore en trois ans* ». Plus spécifiquement, « *les revenus de 2.050 ménages dans les aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila augmentent en trois ans* ».

Ces objectifs se déclinent en 5 résultats attendus tels que présentés dans le tableau suivant :

RA 1 : « 2.050 ménages augmentent et diversifient leur production »

Objectifs initiaux : i) la production moyenne de manioc augmente de 2.000 Kg/10 ares à 3.000 Kg/10 ares ; ii) la production moyenne d'arachide augmente de 100 Kg/10 ares à 200 Kg/10 ares ; iii) la production moyenne de maïs augmente de 200 Kg/10 ares à 300 Kg/10 ares ; iv) 4 assistants techniques, 41 encadreurs, 41 co-encadreurs et 2.050 ménages sont formés sur 7 sujets et v) 41 champs écoles (CEP) en fonctionnement.

RA 2 : « 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec de meilleures infrastructures »

Objectifs initiaux : i) 5 filières de commercialisation constituées, équipées et en fonctionnement ; ii) 3 marchés ruraux avec 4 latrines ; iii) 50 kms de routes réhabilités et entretenues et 1 pont réhabilité.

RA 3 : « Les forêts des 3 aires de santé, situées sur l'axe national n°1 sont restaurées »

Objectifs initiaux : i) Au moins 1.000 ha des forêts des 3 AS sont restaurées et 1.000.000 d'arbres sont plantés

RA 4 : « 2.050 ménages de 3 Aires de Santé augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité »

Objectifs initiaux : i) 42 sources aménagées et gérées par un comité villageois.

RA 5 : « La société civile connaît mieux ses droits et devoirs collectifs »

Objectifs initiaux : i) 9 ateliers de réflexion (AR) réalisés ; ii) 2 campagnes de sensibilisations (CS) réalisées ; 22 heures d'émission par radio (ER) et télévision (ET) diffusées ; iii) 9 représentations théâtrales (RT) produites et diffusées ; iv) 11 banderoles ; v) 550 T-shirts imprimés ; vi) 1.500 Imprimés produits et distribués ; vi) 105 panneaux posés.

Figure n2 : Résultats et objectifs du PDRL

2.3. Contexte politique et institutionnel

La zone d'intervention du PDRL couvre les 3 Aires de Santé de Madimba, Sona Bata et Luila dans le District de la Lukaya, Province du Bas-Congo de la RDC.

La Province du Bas-Congo est régit par un Gouvernement Provincial assisté d'un vice-gouverneur tous deux élus par l'Assemblée Provinciale. Le Gouvernement Provincial compte 10 Ministres³ nommés par le Gouverneur.

³ Ministres i) de l'Intérieur, de l'Administration Publique et des Affaires Coutumières, ii) de l'Agriculture, du Développement Rural, de la Pêche, de l'Elevage et des PME, iii) des Travaux Publics, des Infrastructures et des Affaires Foncières, iv) du Plan, du Budget et de la Fonction Publique, v) de l'Economie, des Finances et du Commerce Extérieur, vi) de la Justice, des Droits Humains, de l'Information et de la Presse, vii) des Hydrocarbures, de l'Energie, des Transports et des Communications, viii) de la Santé, de l'Education, du Genre, du travail et des Affaires Sociales, ix) de l'Environnement, de la Conservation de la Nature, du Tourisme, de l'Urbanisme et de l'Habitat et x) des Sports, des Loisirs, de la Jeunesse, de la Culture et des Arts

En 2008, le Ministère Provincial du Plan a élaboré un Document Provincial de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté. Ce document dresse le profil de la Province, décrit la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté à travers 5 piliers⁴, et propose un dispositif de S&E du DSCR. Le 2ème pilier traite des questions de politiques économiques et de relance de l'activité économique et de la croissance. Le 3ème pilier vise à améliorer l'accès aux services sociaux dont la santé, l'eau et l'assainissement.

Ce DSCR semble tenir compte des orientations nationales définies par les codes Agricole et Forestier. L'évaluateur n'a pas eu accès à documents.

La Lukaya est l'un des trois districts administrant le milieu rural de la Province dont le chef lieu est situé à Inkisi – Kisantu. Les services administratifs du district, dont l'Inspection de l'Agriculture, y sont représentés.

Il convient de noter que l'Inspection de l'Agriculture, principalement en charge des activités agro-pastorales, a réalisé plusieurs missions de suivi des activités du PDRL et possède une bonne connaissance des activités du projet. Ses missions avaient principalement pour objet de suivre les activités mises en œuvre et d'émettre quelques recommandations.

L'Aire de Santé de Madimba est située dans le Territoire de Madimba alors que celles de Sona Bata et de Luila appartiennent au Territoire de Kasangulu. Elles relèvent de la compétence des Administrateurs de Territoire respectifs.

Il convient néanmoins de noter la difficulté, pour les services administratifs, au vu des moyens (humains, matériels et financiers) relativement faibles qui leur sont alloués, de conduire les missions qui leurs sont dévolues. Il en découle une très forte réduction de leurs champs d'activité.

Au niveau des villages, deux organisations cohabitent : coutumière et administrative. Ainsi, le chef de village correspond à l'entité administrative⁵ alors que le chef coutumier est généralement chef de terre et/ou chef d'un clan. Lorsque le village ne compte qu'un clan, le chef de clan peut-être également chef de terre et chef de village. D'ailleurs, dans 60% des villages de la zone d'intervention, le chef de terre est aussi chef de village (note de présentation, 2008).

2.4. Contexte socio-économique

2.4.1. La Province du Bas-Congo

Depuis près de 20 ans, la RDC traverse une crise multisectorielle à l'origine de la pauvreté de la population et du dysfonctionnement de l'appareil d'Etat. Plus particulièrement au Bas-Congo, qui compte 589.000 habitants, il apparaît que 7 individus sur 10 vivent dans la

⁴ Pilier 1 : promouvoir la bonne gouvernance et consolider la paix par le renforcement des institutions ; pilier 2 : consolider la stabilité et la croissance ; pilier 3 : améliorer l'accès aux services sociaux et réduire la vulnérabilité ; pilier 4 : combattre le SIDA et pilier 5 : appuyer la dynamique communautaire.

⁵ Il est généralement secondé par un adjoint, un secrétaire et un notable.

pauvreté (taux de pauvreté de 69,8%) et 8 actifs sur 10 travaillent dans l'agriculture (PNUD, 2009).

La ration alimentaire moyenne pour 90% de la population de la Province est inférieure à 1.765 kcal et l'Espérance de Vie avoisine les 51 ans (52 pour les femmes).

Environ 30% de la population est considérée comme analphabète. Le taux d'accès à l'eau potable en milieu rural est de 15% et le taux d'accès à l'électricité de moins de 1%.

En termes économiques, bien que soit observée l'apparition d'exploitations agricoles aux superficies plus importantes et utilisant la mécanisation et des intrants améliorés, l'activité principale est marquée par une agriculture familiale utilisant des outils rudimentaires, des semences améliorées et des techniques culturales dépassées (PNUD, 2009). Dans les deux cas, il est constaté des problèmes de transport et de conservation des produits.

Pourtant, la Province du Bas-Congo est l'une des 3 Provinces les plus développée de la RDC. Elle dispose d'atouts non négligeables à travers i) des conditions physiques favorables, ii) la Route Nationale 1 (RN1) qui relie Kinshasa aux ports maritimes de Matadi et de Boma, iii) la voie ferroviaire qui relie Kinshasa à Matadi (mais de moins en moins utilisée), iv) une richesse énergétique (barrages d'Inga, de Zongo et de Nsanga) mais en déclin, v) des réserves pétrolières et des gisements de minerais (Bauxite, phosphate,...), vi) un potentiel agricole et de pêche et vii) des unités agro-industrielles (sucrière, minoterie, huileries,...) de transformation des produits (PNUD, 2009).

2.4.2. La zone d'intervention du projet

Le PDRL intervient plus spécifiquement dans les trois AS de Madimba, Sona Bata et Luila. Les points, brièvement présentés ci-dessous, sont majoritairement tirés de l'enquête réalisée en 2005 et des entretiens.

La superficie de la zone couvre environ 4.693 km² avec une densité de 5 hab./km². Le relief de la zone est varié (plaines, collines, bas plateaux) et arrosée de cours d'eau, dont le plus grand, la rivière Inkisi, est navigable. La végétation alterne entre savanes arbustives et zones de forêts (ces dernières étant néanmoins soumises à une forte pression pour la production de charbon et l'agriculture).

Le climat est de type subtropical humide : deux saisons des pluies (Octobre-Janvier et Mars-Mai), offrent la possibilité de deux saisons de culture (respectivement saison A et B), et alternent avec une grande saison sèche et humide (juin à septembre, saison C liée au maraîchage et culture des bas-fonds) et une petite saison sèche (janvier février). La grande saison des pluies démarre généralement un peu plus tôt en zone forestière. Il convient de noter que les pluies de ces dernières années sont relativement décalées.

La population estimée pour ces 3 AS est de 21.371 habitants dont les 2/3 vivent en milieu rural organisés en 103 villages. L'organisation sociale de la zone repose sur un système matrilineaire Balemfu ou Bampangu.

Les principales activités économiques de la zone, différentes selon les ménages, sont l'agriculture (produits vivriers - manioc, maïs, arachide, patate douce, niébé -, produits maraîchers - amarante, choux, tip top, tomate, piment et arboriculture), l'élevage extensif de volailles et petits ruminants, la production de charbon et/ou de vin (palme ou canne à sucre).

Il est relevé dans de rares cas spécifiques la présence d'étangs piscicoles. En marge des activités agricoles, certains ménages pratiquent le commerce de produits manufacturés.

Généralement, l'accès à la terre ne pose pas de problèmes pour les membres d'un clan qui héritent de la terre. Ils peuvent également, s'ils disposent des moyens nécessaires, aller défricher une parcelle dans la forêt pour agrandir la superficie à cultiver. Les « étrangers » doivent s'adresser au chef de terre qui peut lui attribuer une parcelle en location pour une saison moyennant, selon le milieu, une rémunération monétaire ou en nature (vin, sucre, volaille, poisson salé,...).

L'activité agricole est généralement pratiquée en zone de savane ou de bas-fonds (brûlis – pré-labour – pré-billonage – billonage – sarclage(s) - récolte) ou de forêt (abattage – brûlis – nettoyage (éventuelle confection de buttes) – semis - récolte). Une jachère de la parcelle de 3 à 5 ans est observée après la mise en culture d'1 à 2 années mais parfois peu respectée en raison des feux de brousse ou de la pression sur la terre. Un système d'entraide (Kimbuela), par groupe de 5 à 10 personnes, peut être pratiqué au moment des travaux de culture.

La conservation des produits récoltés est réduite (à l'exception des rations alimentaires et des semences mélangées à de la cendre ou de la poudre de tabac et stockées dans la maison ou dans un grenier traditionnel) en raison d'une faible maîtrise des techniques et de l'absence d'espaces de stockage. Par ailleurs, seul le manioc est transformé en chikwangue ou en tapioca.

Les femmes sont généralement en charge du pré-billonage, du billonnage (parfois aidée par l'homme), des semis, de l'entretien et de la récolte. L'homme est plus généralement responsable du choix du terrain, du défrichage/déboisement ou du désherbage et du transport. Il est interdit de cultiver les jours ancestraux (1 par semaine).

Les produits sont généralement consommés ou vendus aux commerçants au marché rural le plus proche du village. La vente s'effectue généralement en période de récolte (entre janvier et Mars, période où les acheteurs sont les plus présents) à des prix relativement bas imposés par les commerçants, en raison des difficultés de transformation et de conservation.

Selon l'enquête de 2005, le revenu annuel moyen de la zone avoisinait 175\$ et était principalement géré par l'homme. Malgré les potentialités, la zone connaissait une période de soudure entre septembre et décembre (et parfois entre avril et août si les récoltes de la saison passée n'étaient pas bonnes).

Les principaux problèmes relevés, par ordre d'importance, au travers de cette enquête étaient, i) les faibles revenus (production et valeur commerciale des produits faibles, peu de diversification des activités et problème de commercialisation), ii) la difficulté à produire davantage (indisponibilité de semences saines, mauvaise connaissance des techniques améliorées, outillage désuet, problème de restauration de la fertilité des sols), iii) la déforestation, iv) le mauvais état des routes, v) l'ignorance sur les IST-VIH/SIDA, vi) la surcharge des activités pour les femmes, vii) la déscolarisation, viii) l'insuffisance d'eau potable, ix) le taux de morbidité élevé, x) l'état des infrastructures scolaires et xi) le mauvais état de l'habitat.

2.5. Logique de l'intervention

2.5.1. La conception globale

La stratégie définie pour l'intervention vise principalement, à travers l'augmentation des revenus, à répondre aux besoins des populations relevés lors de l'enquête réalisée en 2005. Ainsi, des activités d'appui à la production et à la commercialisation des produits agricoles ont été identifiées et constituent les 2 premiers résultats attendus décrits ci-dessus. Il s'est également agi de mettre en œuvre des activités visant à améliorer l'environnement des populations (hors éducation et santé).

Dans la mesure où chaque ménage compte environ 6 membres, le nombre de bénéficiaires indirectes était estimé à 12.300 personnes, sur les 21.371 des 3 aires de santé. De plus, les femmes, responsables de la plus grande partie des travaux, étaient les premières visées (environ 70% des bénéficiaires).

La mise en œuvre du projet a été assurée par CEDEF et son partenaire LIFEDI. MMN et sa représentation à Kinshasa, ainsi que la Fondation ALBOAN fournissent un appui technique et financier à travers des missions de supervisions.

a. Constats

L'accent principal du projet porte sur la nécessité, dans un cadre souple, de répondre aux besoins des populations en termes de production et de commercialisation des produits agricoles en accroissant les dynamiques de structuration.

Ce projet est donc multidimensionnel et relativement léger en terme d'équipe suite à la restructuration des 76 encadreurs en 14 vulgarisateurs.

Sa conception appelle les remarques suivantes :

- un relatif équilibre entre le soutien à des processus en termes de renforcement de capacités (formations et accompagnements des producteurs) et d'infrastructures (points de vente en remplacement des marchés, pont,...) ;
- une réponse à des besoins des producteurs dont le diagnostic a été mené en préalable au projet au travers des enquêtes. Même si cette première année de préparation et d'acquisition des équipements était nécessaire, il est dommage que ce gain de temps n'ait pas été mieux valorisé en ne démarrant qu'en 2010 les activités d'appui à la production (2 campagnes) et à la commercialisation ;
- un contexte marqué par la faible présence des institutions et d'autres interventions qui conduit le projet à mener seul ses activités, sans réelle possibilité de synergies, notamment sur des problématiques qui le concernent moins ;
- une volonté de mener des activités très diverses pour prendre en compte l'ensemble des problématiques rencontrées (un des problèmes de l'appui au secteur rural ou beaucoup de choses sont liées) alors que le projet n'a pas vocation à se substituer à l'Etat. Il en a résulté une difficulté à tout coordonner et un recentrage autour des activités d'appui à la production ;

- des profils d'AT très orientés sur l'agronomie et la production alors que des profils plus diversifiés (notamment sur l'appui à la commercialisation) auraient pu être nécessaires ;
- Un financement non acquis en totalité : 3 ans alors que la stratégie initiale avait été bâtie pour une durée de 4 ans. S'il faut noter l'engagement de financement de 4 ans des partenaires Nord et leur implication dans la recherche de financements complémentaires (FTGV, CAIXA), la situation a induit des arbitrages sur les activités à mener et conduits à plusieurs changements de stratégies ou révision des activités. A cela s'ajoute la nécessité de réajustements budgétaires en raison d'une hausse des prix des matériaux (notamment du ciment) entre le moment de l'identification et le démarrage du projet.

Il convient également de relever un cadre logique déséquilibré entre des activités d'appui à la production et à la commercialisation par rapport aux autres activités. De plus des activités transversales ont été intégrées dans certains résultats attendus (par exemple l'équipe d'intervention et les CEP dans le résultat n°1).

Par ailleurs, les indicateurs du cadre logique, en particulier ceux liés aux résultats, ne sont pas réellement pertinents : ils permettent de davantage renseigner la réalisation d'activités plus que des résultats atteints à travers la mise en œuvre des activités (à l'exception de ceux liés au rendement dans le résultat 1 mais sur lesquels il se pose une question de cohérence des rendements escomptés). Comme on le verra plus loin les indicateurs d'objectifs et de résultats ne sont généralement pas renseignés.

Il est relevé une transparence relativement importante entre les différents partenaires (conventions entre les parties prenantes afin de préciser les rôles et les obligations, diffusion des rapports de supervision, missions de supervision régulières,...), ce qui constitue un atout. Néanmoins, des incompréhensions subsistent, notamment autour des arbitrages financiers et des fichiers de suivi budgétaire (difficultés de compréhension de la formation des salaires⁶, difficulté à s'adapter et à remplir les fichiers de suivi budgétaires,...).

2.5.2. Les Champs Ecole Paysans (CEP)

a. Les principes de mise en place

Il est important de dédier une partie spécifique du rapport au fonctionnement des CEP car ils constituent la base angulaire de l'intervention : la plupart des activités (diffusion de messages techniques, organisation,...) sont mises en œuvre à travers ces regroupements de producteurs/productrices.

Les CEP sont constitués sur la base d'une cinquantaine de personnes. Il était initialement prévu qu'une personne par couple intègre le groupement afin de favoriser la diffusion au sein des villages. Néanmoins, pour des raisons de nombre de ménages au sein d'un village, d'une volonté des producteurs/productrices à intégrer le CEP en nombre suffisant ou par intérêt

⁶ A ce titre, l'équipe ne comprend pas les différences de salaire observées entre eux et le personnel du BDD, ces deux structures étant partenaires de la Fondation ALBOAN. Il y a lieu de mieux étudier le périmètre des activités et les responsabilités de chaque membre du personnel afin de déterminer si des incohérences de salaire existent réellement. Cet aspect sort du champ de l'évaluation et l'évaluateur n'en a pas les moyens.

personnel du ménage (le projet fournit les facteurs de production aux membres d'un CEP), il arrive que les deux membres d'un ménage soient intégrés dans le même CEP.

Il convient de noter que les CEP comptent généralement plus de femmes que d'hommes, en raison, principalement de la répartition initiale des activités champêtres des hommes et des femmes (voir ci-dessus).

b. Démarche de constitution des CEP et de diffusion des messages

La mise en place des CEP s'est inscrite dans une succession d'activités et de visites sur le terrain menées par l'équipe du projet. Elle peut-être globalement résumée comme suit :

- Approche du chef de village (souvent chef de terre) pour expliquer les objectifs et la démarche du projet ;
- Sensibilisations des ménages d'un village sur les objectifs, la démarche du projet et la nécessité d'établir une liste de 50 personnes pour constituer le CEP : elles ont été réalisées du 15 au 17 février 2010 et du 1er au 3 mars 2010 dans les 3 AS puis des réunions se sont tenues fin mars 2010 ;
- Etablissement de la liste de 50 personnes au sein du village et choix / élection, parmi les membres du CEP, du Comité (généralement Président(e), secrétaire, trésorier, conseillers, Commission de récolte et de vente,...). A cette étape, le projet n'influçait ni la constitution de la liste ni le choix des membres du Comité, réservant ses appuis à des conseils ponctuels pour la constitution ;
- Choix, par les membres du CEP, d'une journée par semaine à consacrer aux travaux sur le champ collectif : initialement le projet avait proposé le choix entre trois jours (lundi pour AS Madimba, mercredi pour AS Sona Bata et vendredi pour AS Luila) mais, progressivement, les membres des CEP ont retenu une journée par semaine en fonction de leurs contraintes (notamment les jours ancestraux) et adaptent leur présence en fonction des temps de travaux nécessaires ;
- Appuis du projet pour la délivrance des messages techniques (à travers des formations) et la mise en culture des parcelles collectives en comparant les techniques usuelles et les techniques améliorées.

Au moment de la mise en place des CEP, le projet a impliqué les chefs de terre, ce qui a facilité leur constitution mais surtout la possibilité de mettre en culture de parcelles collectives. Les chefs de terre, connaissant la philosophie des activités du projet, sauf dans certains cas particuliers (en nombre limité), ont généralement attribué des parcelles aux membres du CEP afin de mettre en place des champs de démonstration / comparaison destinés à mettre en pratique les messages techniques diffusés par le projet. Cette mise à disposition de parcelles collectives est gratuite ou fait l'objet d'un retour relativement symbolique : une quantité de la récolte par laquelle les membres du CEP manifestent leurs remerciements au chef de terre.

Une première vague de 41 CEP a émergé en avril – mai 2010, une autre en novembre 2010 (suite à la suspension de 3 CEP en juin pour des raisons de conflits claniques et de sectes). Il est à ce jour dénombré 42 CEP (le dernier CEP a été créé en 2011 dans l'AS de Luila) : 16 dans l'AS de Madimba, 13 dans celle de Sona-Bata et 13 dans celle de Luila.

L'apprentissage des techniques améliorées revêt donc une dimension collective (meilleure diffusion des messages) au travers d'expérimentations qui se déroulent sur le principe suivant :

- une formation théorique sur les cultures ou la technique proposés par le projet : 2 délégués de chaque CEP assistent à ces formations avec les vulgarisateurs et les assistants techniques. De retour dans leur village, les délégués restituent le contenu de la formation aux autres membres du CEP ;
- Une mise en œuvre pratique de la formation sur le champ collectif (avec dans le cas de diffusion de techniques améliorées, la mise en place de parcelles de comparaison) avec l'aide des vulgarisateurs ;
- Un suivi et un appui régulier des vulgarisateurs (1 fois par semaine) et des assistants techniques (au moins 1 fois par mois) qui appuient et conseillent les membres sur la parcelle collective pour la reproduction des méthodes issues de la formation et faciliter la comparaison ;
- Une reproduction des méthodes ou des cultures dans les parcelles individuelles qui peuvent également bénéficier des appuis ou des conseils de l'équipe du projet.

c. Points forts et difficultés

Un certain nombre de points forts apparaissent au travers de cette démarche :

- L'adaptation de la démarche, souvent utilisée dans le cadre de projets de vulgarisation ou dans des projets de recherche pour mener des comparaisons : ainsi, le projet s'offre la possibilité de diffuser plusieurs messages techniques par rapport à des techniques améliorées (manioc, arachide,...) ou d'introduire de nouvelles cultures / activités (maraîchage, riz, races améliorées de volaille, apiculture, pisciculture,...) auprès d'un public en nombre non négligeable ;
- Une diffusion technique à travers cette démarche visuelle : les conclusions sont tirées à partir de résultats visibles qui facilitent l'appropriation technique et la montée de production (donc des revenus si la commercialisation est assurée) ;
- Un apprentissage qui inclut le travail sur la fertilité du sol (formations, techniques) sans promouvoir les engrais chimiques (hormis certains insecticides et fongicides utilisés pour le maraîchage) ;
- L'apprentissage d'une organisation et d'un fonctionnement collectif au sein du village à travers la liberté dans la constitution du CEP et la mise en place d'un Comité chargé d'assurer la représentativité et les tâches spécifiques au fonctionnement du groupe ;
- Une dimension collective qui facilite les échanges (notamment lorsqu'ils se retrouvent 1 journée par semaine pour travailler sur le champ collectif) et la communication entre les membres : elle permet de discuter de leurs expériences et d'asseoir un effet d'entraînement au sein du CEP et hors du CEP pour améliorer la production ;
- Ces échanges sont également à l'origine de réflexions et de propositions d'innovations, relevés lors des échanges auprès des membres, notamment en matière de commercialisation ou de diffusion : par exemple, un membre d'un CEP, lors des échanges, indiquait qu'il serait intéressant de promouvoir cette approche à l'école primaire auprès des élèves ;

- Enfin, cette démarche favorise à la fois la mixité (présence d'hommes et de femmes au sein des CEP), donc des échanges et une perception qui évolue sur leurs positionnements respectifs, ainsi qu'une forme de travail collective qui permet les échanges (au moins dans ce premier temps d'apprentissage autour des techniques et des nouvelles cultures).

Néanmoins la mise en place des CEP ne constitue pas une finalité : les CEP sont davantage un moyen d'apprendre et d'améliorer les pratiques pour le public cible. Leur mise en place ne permet pas encore d'améliorer les productions (et les revenus) sans l'apport et le suivi rapproché de l'équipe du projet.

Par ailleurs, le projet a recueilli de nombreuses données liées à la production et la récolte sur les parcelles collectives qu'il conviendrait d'analyser (calcul des rendements par cultures, analyse des méthodes comparatives de production, augmentation de la production par rapport aux champs individuels,...) de même que les aspects reproduits en champs individuels (surface, production, temps de travaux, analyse plus qualitative de la perception par les producteurs,...).

Par rapport aux objectifs recherchés, des difficultés persistent ou sont à prévoir :

- En terme de fonctionnement interne :
 - Les jours de travail collectif du CEP (1 journée par semaine pour l'ensemble des membres), imposés au départ par le projet, ont été aménagés par les membres le jour de leur choix dans la semaine. De plus, la mobilisation pour ces jours est fonction de l'intensité des activités culturelles (parfois 2 j/semaine lors des périodes charnières). Malgré ces aménagements, il subsiste une présence et des efforts irréguliers de certains membres des CEP ;
 - Au moment de la mission, deux CEP (sur 42) connaissaient des difficultés de fonctionnement en raison de problèmes de terre. La mission n'a pu visiter ces CEP non planifiés dans les visites. Ce sont ces difficultés, avec la redistribution des bénéfices acquis sur les champs collectifs, qui sont les plus fréquentes.
- Par rapport à leur développement :
 - Au travers des discussions avec les CEP, un des problèmes récurrent réside dans la commercialisation de la production. Même si certaines déclarations par rapport à cette difficulté doivent être nuancées (dans l'esprit de certains bénéficiaires une vente réussie est une vente réalisée sur les marchés de Kinshasa où le prix est plus élevé, mais leur calcul ne tient parfois pas compte des frais de transport et des « tracasseries » sur la route et pour l'accès au marché), il n'en reste pas moins, malgré la construction de points de vente et la proximité de la RN1, que la commercialisation, associée au transport, restent problématiques (d'autant plus pour les ménages relativement éloignés du « goudron ») ;
 - La difficulté d'épargner les revenus perçus et le faible accès au crédit en raison de l'éloignement de la Coopérative d'Epargne et de Crédit (COOPEC). Une expérience intéressante avait été menée par la COOPEC Kinsu Ki Maté : une caissière se déplaçait régulièrement sur la zone du projet de manière à collecter les épargnes. Néanmoins, pour des raisons de charge financière et de sécurité, cette expérience a dû s'interrompre. L'éloignement de la caisse reste donc un facteur limitant pour l'accès à l'épargne et au crédit des producteurs. Il

conviendrait d'approfondir l'analyse de cette expérience et voir, en l'absence de caisse dans la zone, si il est possible de la conduire différemment et de manière pérenne ;

- Le PDRL a fourni gratuitement des outils et des semences aux bénéficiaires en 2010 et 2011 (voir ci-dessous). Au vu des demandes de renouvellement du matériel exprimées, les producteurs ne paraissent pas avoir intégré i) qu'il est nécessaire de prévoir le renouvellement du matériel acquis et ii) que le projet n'a pas vocation à se pérenniser sur la zone auprès des même bénéficiaires. Le projet doit communiquer en ce sens : « il appuie les groupes cibles sur une durée déterminée en donnant un coup de pouce au départ puis en s'adressant à d'autres bénéficiaires ou en intervenant sur d'autres activités ». Il reste bien entendu nécessaire d'appuyer les bénéficiaires actuels afin de véritablement ancrer les nouvelles pratiques pour que l'évolution de la production se poursuive et qu'elle trouve des débouchés. Néanmoins, le projet doit dès à présent tenir ce discours aux bénéficiaires appuyés et prévoir la sortie de projet, d'autant plus que les bénéficiaires constatent eux-mêmes généralement l'augmentation de production ;
- Enfin, cette phase d'apprentissage et de renforcement des capacités (à travers les formations théoriques et pratiques) se traduit différemment chez les bénéficiaires qui, selon les individus, assimilent plus ou moins vite les recommandations. Ainsi, les évolutions commencent à se différencier d'un CEP à l'autre (et d'un individu à l'autre au sein d'un même CEP). Il conviendra de vérifier ces aspects (au travers, par exemple, d'une typologie des CEP) puis de prévoir des appuis différenciés en fonction de la catégorie où se trouvent les CEP.



Figure n°3 : Membres d'un CEP de l'AS Luila dans les parcelles de démonstrations du champ collectif.

3. Mise en œuvre et réalisations

3.1. Responsabilités dans la conduite des activités

3.1.1. La mise en œuvre technique

a. L'équipe technique CEDEF - LIFEDI

L'équipe de mise en œuvre du projet est constituée du personnel des structures CEDEF et LIFEDI. Cette équipe est organisée de la manière suivante :

- le Coordinateur et la Coordinatrice Sociale ;
- 4 assistants techniques (AT) ;
- des encadreurs (76) remplacés par 14 vulgarisateurs fin 2010 ;

Les fonctions détaillées attribuées à chaque catégorie du personnel technique sont présentées en annexe. Plus spécifiquement concernant les AT et les vulgarisateurs, ils sont respectivement en charge des tâches suivantes :

- les Assistants Techniques doivent i) apporter une assistance technique aux vulgarisateurs et aux producteurs (formation des membres des CEP, gestion et suivi des CEP, production des producteurs dans les différents volets d'activités et des filières de commercialisation, compilation des données techniques et appui à l'organisation des évaluations trimestrielles), ii) appuyer l'identification des besoins en formation et iii) compiler les données techniques et établir les rapports de suivi des CEP et des filières de commercialisation ;
- Les vulgarisateurs, eux, doivent i) assister techniquement les producteurs et suivre les travaux dans les CEP, ii) participer à la réalisation des activités du programme, iii) organiser les évaluations trimestrielles avec les ménages des CEP, iv) diriger les activités des CEP en collaboration avec les membres du Comité, v) veiller au remplissage des fiches de récolte et de commercialisation des CEP et vi) participer à l'identification des besoins et distribuer les intrants aux CEP et aux membres.

b. Constats et observations

Parmi les constats relatifs à l'équipe technique, il faut relever la bonne connaissance du milieu et des acteurs par l'ensemble de l'équipe. Cette connaissance a été acquise en partie en raison de la localisation de CEDEF et de LIFEDI dans la zone, de la participation (pour certains)

aux enquêtes sur les populations cibles, aux travaux menés au travers du projet et à l'identification de vulgarisateurs issus du milieu.

Il convient de signaler, au terme de la première année d'appui aux CEP, la restructuration importante réalisée dans l'équipe en termes d'accompagnement des CEP. L'équipe de terrain, alors composée de 76 encadreurs et co-encadreurs (2 individus d'un CEP choisis parmi les membres) dont la fonction consistait, au sein de leur CEP, à relayer les messages techniques et assurer l'interface du projet dans la mise en œuvre des activités au sein des CEP, a été réduite à 14 vulgarisateurs (certains parmi les encadreurs), suivant 3 CEP, au terme de tests (réalisés après une première sélection réalisée par CEDEF-LIFEDI). Il faut noter que ces encadreurs et co-encadreurs percevaient alors une prime de 50\$ par mois. Si cette restructuration et le processus n'ont pas toujours été bien compris des anciens encadreurs (certains au travers des entretiens disaient ne pas comprendre pourquoi ils n'étaient plus encadreurs alors que d'autres l'étaient toujours), elle a été bénéfique pour le projet à au moins quatre niveaux :

- en terme de cohérence, car il est plus simple de diffuser un message technique relayé par un nombre plus restreint d'individus ;
- en terme de légitimité : même si des critères ont permis le choix des encadreurs et des co-encadreurs, il se posait la question de pourquoi ces personnes et pourquoi ils étaient payés pour assurer des activités similaires aux autres ;
- en terme de suivi : il est plus aisé pour la coordination et les AT de suivre 14 individus et les messages qu'ils relaient dans 3 à 4 CEP que de suivre 76 individus (l'année 2010 a d'ailleurs été ponctuée par des difficultés et un temps non négligeable à suivre ces encadreurs) ;
- en termes d'échanges entre les CEP : un vulgarisateur suit 3 à 4 CEP et peut ainsi animer la diffusion des messages en s'appuyant sur les difficultés ou les réussites des autres CEP suivis ;

Les activités techniques, sur le terrain, sont déployées en premier lieu par ces vulgarisateurs présent 2 à 4 jours en moyenne par semaine (parfois plus si nécessaire, notamment au moment des pics de travail agricole) dans les CEP qu'ils appuient. De manière contractuelle, chaque vulgarisateur, doit suivre chacun de ses CEP au moins 1 fois par semaine.

Les AT, interviennent de manière plus ponctuelle sur le terrain en appui aux vulgarisateurs et aux membres des CEP qu'ils suivent. Une zone géographique, comprenant 8 à 13 CEP, est assignée à chaque AT : ainsi l'AS de Madimba est suivie par les deux AT femmes, celle de Sona Bata et celle de Luila, respectivement par chacun des deux AT hommes. Contractuellement, ils doivent au moins assurer une visite de chaque CEP par mois.

Ce dispositif permet d'assurer un suivi et des appuis-conseils de proximité qui semblent bien appréciés des bénéficiaires. S'il faut saluer le dévouement des vulgarisateurs et de certains AT, travaillant dans des conditions peu aisées, il est relevé néanmoins une implication et des niveaux différents de certains vulgarisateurs et de certains AT dans les zones.

Au niveau des AT, le rapport d'évaluation à mi-parcours du projet, réalisée en 2010, soulignait « qu'un seul AT est en mesure de manipuler l'ordinateur ». Il semblerait qu'aucune amélioration n'ait été constatée sur ce point. Or, afin de faciliter l'analyse des données et la

production des rapports⁷, il paraît nécessaire que les AT soient outillés et performants sur ce point. Ils doivent pouvoir démontrer une réelle valeur ajoutée par rapport aux vulgarisateurs et leur rôle ne peut se cantonner à du simple suivi et/ou animation.

Enfin, il convient de relever la vision relativement globale et stratégique du Coordonnateur pour mener les activités dans le contexte de la zone et son implication dans diverses structures (voir ci-dessous).

3.1.2. La coordination et la gestion administrative et financière

a. L'équipe administrative et financière

L'équipe administrative et financière du projet est composée de :

- la coordination : le Coordinateur et la Coordinatrice Sociale ;
- l'administrateur, la secrétaire caissière et l'informaticien (en 2009 puis en 2012 sur les fonds du projet) ;
- l'assistant accompagnateur (recruté de 2009 à 2011) ;
- le personnel d'appui ;

Les fiches de postes du personnel de gestion administrative et financière sont présentées en annexe.

La coordinatrice sociale assure un rôle davantage lié aux ressources humaines à travers l'adaptation au sein de l'équipe, la gestion des relations et les problèmes de personnels et l'évaluation sociale de l'équipe.

Il convient toutefois de noter, suite à des difficultés de gestion avec les partenaires, que des contrats de performance, ponctués d'évaluations régulières, ont été mis en place au niveau de l'équipe de gestion.

b. Eléments de fonctionnement administratif et financier

De manière succincte le circuit de dépenses, pour le projet se déroule de la manière suivante :

- L'intéressé introduit sa demande de liquidités auprès de la secrétaire-caissière ;
- La secrétaire enregistre la demande puis la transmet à l'administrateur ;
- Ce dernier relaie la demande au Coordonnateur (s'il est présent) ou prend la décision de délivrer le paiement ;
- La secrétaire-caissière effectue le paiement à l'intéressé.

L'équipe administrative et financière, au démarrage du projet, a bénéficié d'une formation à la gestion financière et aux procédures à suivre. Ainsi, MMN, en s'appuyant sur ses pratiques, a appuyé l'équipe du projet à mettre en place un système de procédure pour la gestion comptable et financière ainsi que pour la paye du personnel⁸. De la même manière, il a été demandé à l'équipe du projet d'élaborer des plans de passation des marchés annuels.

⁸ Cf fichier « procédures en matière de paie »

Il faut noter, en termes de gestion financière, que d'importants montants sont présents en caisse notamment en raison du contexte et de la faible présence d'institutions bancaires à Kisantu. Ainsi, lors des déplacements à Kinshasa, d'importantes sommes sont retirées et placées en caisse puis utilisées jusqu'au prochain réapprovisionnement.

En termes de suivi financier du projet, l'exercice est peu aisé dans la mesure où le budget n'est pas disponible en totalité (acquis seulement pour 3 années) et que des changements de financements sont effectués en fonction des évolutions et des priorités. Le fichier de consommation budgétaire ligne par ligne n'a été transmis à l'évaluateur qu'après la mission. Bien qu'un suivi soit assuré et que les disponibilités sur les lignes du projet soient étudiées au moment des versements, la mise à jour régulière de ce type de fichier paraît indispensable pour l'équipe de gestion. Généralement, l'équipe du projet envoie ces états financiers à MMN qui assure une vérification et qui consolide les états financiers globaux pour le projet.

Suite aux entretiens, l'équipe de gestion du projet a fourni à l'évaluation un inventaire détaillé du matériel indiquant l'ensemble des biens et équipements de la structure ainsi que leurs sources d'acquisition. Cet inventaire devrait être mis à jour régulièrement (tous les 3 mois).

Par rapport à la Gestion des Ressources Humaines, chaque salarié des structures CEDEF et LIFEDI perçoit son salaire duquel sont déduit et reversé à l'Etat les impôts et taxes exigés par la loi Congolaise (Inspection de la DGI). Par ailleurs, le personnel de terrain (AT, vulgarisateur) reçoit, à titre de per diem, une indemnité forfaitaire pour leurs déplacements. L'évaluateur attire l'attention de CEDEF, directement responsable de son personnel, sur ce point : il est nécessaire de rapidement vérifier si ce mode de compensation et les pratiques de CEDEF en matière de gestion des ressources humaines est conforme à la législation du travail congolaise au vu des déplacements du personnel hors de leur domicile pour des raisons professionnelles. La mise en conformité ne se traduira pas forcément par une augmentation de salaire (qui doit faire l'objet de négociations entre CEDEF, en fonction de ses possibilités, et ses salariés) mais au moins, dans un premier temps, par un réaménagement des postes de rémunération.

c. Constats par rapport à la coordination et la gestion

Il ressort, au travers des entretiens, que l'équipe de gestion du PDRL est relativement peu expérimentée. Si elle semble volontaire pour assurer les tâches qui lui sont dévolues, elle reste en apprentissage et parfois mal outillée : absence de manuel de procédure interne, outils de suivi budgétaire, éventuel accord interne,...

Par exemple, il a été relativement complexe, pour l'équipe de gestion, ajouté à la nécessité d'établir les fichiers de suivi en 3 monnaies différentes (Francs Congolais, Dollars et Euros), de comprendre les fichiers budgétaires (établis par MMN) permettant de répondre aux procédures des différents bailleurs de fonds du PDRL.

Ainsi, plusieurs fichiers de suivi budgétaire coexistent. MMN, assurant la responsabilité de l'utilisation des fonds auprès des bailleurs, a dû dépêcher de nombreuses missions de supervision (voir ci-dessous) afin de vérifier les pièces justificatives et corriger des écarts de caisse (certes minimes et souvent liés aux taux de change). D'où la mise en place de contrats de performances.

Les partenaires de CEDEF et LIFEDI avaient, semble t'il, initialement constaté cette situation et avaient proposé qu'un assistant accompagnant intègre l'équipe de gestion afin de la renforcer en matière de gestion administrative et financière. A la demande de CEDEF, ce recrutement a été effectué en RDC avec un profil légèrement différent de celui recherché. Cet assistant a travaillé deux ans au sein de la structure (2009-2011). Néanmoins, il n'a pas répondu à la fonction pour laquelle il avait été recruté : au lieu de renforcer l'équipe pour la mise en place de mécanismes de gestion, il s'est davantage consacré à des relectures de rapports, à la compilation des données des sources de vérification,... Ce poste s'est arrêté fin 2011 et n'a pas été renouvelé.

Il convient, par ailleurs, de noter que l'équipe de gestion des projets est différente selon les projets mis en œuvre et les partenaires. Ainsi, l'équipe présentée ci-dessus, n'est pas la même pour la mise en œuvre du projet accompagné par TROCAIRE : l'administrateur reste le même sur les deux projets (mais n'est plus à temps plein) et l'informaticien assure le rôle de caissier. Une autre secrétaire gère les aspects administratifs du projet TROCAIRE.

Dans une perspective d'efficacité et de gestion des coûts, CEDEF devrait réfléchir son organisation interne en termes de gestion administrative et financière (voir partie recommandation). Cette équipe serait facturée à temps plein ou à temps partiel en fonction des travaux à réaliser sur les différents projets. Dans le cas où la charge de travail serait importante, des appuis pourraient lui être apportés au travers de recrutements à temps partiel (ou à temps plein si cette charge de travail se pérennisait⁹).

Dans le cadre d'une éventuelle réorganisation autour d'une même équipe qui suit l'ensemble des projets mis en œuvre par CEDEF, mais également pour la poursuite de la mise en œuvre des activités sur le terrain, il paraît nécessaire, pour améliorer l'efficacité au sein de la structure, la gestion du projet et donc la diminution de l'implication de MMN sur des aspects administratifs et financiers, que cette équipe soit renforcée en termes de capacités (voir partie recommandation).

Par ailleurs, il est nécessaire, pour l'équipe de gestion administrative et financière, de mieux définir le système administratif et de procédure interne (en adaptant, par exemple, le manuel de procédures transmis par MMN au fonctionnement de CEDEF – cet aspect sera bien entendu discuté avec les partenaires) et de mieux appréhender les procédures et systèmes de fonctionnement des partenaires.

L'équipe de gestion de CEDEF aurait intérêt à profiter des appuis actuels de MMN et à chercher à s'approprier les fichiers mis en place par MMN répondant aux conditions des bailleurs : en effet, un travail des partenaires sur des fichiers similaires avec des procédures partagées devraient permettre de faciliter la transparence et la compréhension mutuelle.

Cet aspect est primordial dans la perspective de poursuite de partenariats de mise en œuvre de projets type PDRL.

Plus spécifiquement sur les montants élevés en caisse, les missions de supervision ont à plusieurs reprises soulevées ce problème en termes i) de sécurité d'une part et ii) de facilité du suivi bancaire (les paiements étant principalement effectués en espèces) au vu des difficultés de rapprochement souvent relevées. Il faudrait que l'équipe de gestion puisse rapidement

⁹ C'est à CEDEF, avec l'appui des partenaires, d'assurer ce type d'arbitrage en fonction de ses capacités financières à assumer un tel poste.

trouver une solution à cette situation en systématisant les paiements des salaires et les marchés de montant relativement important pas chèque (ce qui aurait également l'avantage de faciliter les états et les rapprochements bancaires).

3.1.3. Le suivi-évaluation et les rapports

Le projet a mis en place un système de suivi-évaluation qui permet de suivre :

- Les activités menées par les vulgarisateurs auprès des membres des CEP au travers de fiches mensuelles (en les associant : ces fiches sont visées par les AT et, normalement, le Comité des CEP) ;
- La production obtenue sur les champs collectifs, la quantité commercialisée et les revenus issus de la vente de cette récolte collective au travers de fiches (ces fiches sont visées par le Président et le trésorier du CEP) ;
- La commercialisation des produits agricoles issus des ménages membres des CEP.

Outre ces fiches, des réunions régulières sont organisées à travers les réunions techniques mensuelles (RTM), associant la coordination et les AT, et les réunions de suivi mensuelles (RSM), associant la coordination, les AT et les vulgarisateurs. Ces réunions permettent de faire le bilan sur les activités réalisées et de programmer les activités à venir.

Par ailleurs, le projet a archivé un certain nombre de documents importants pour le fonctionnement du projet : les fiches précitées, les actes d'attribution des terres des champs collectifs pour chaque CEP, les listes de présence aux formations, les actes de réception du matériel et des intrants, les PV des RSM,...

Au travers de ces différents outils, il est relevé un bon système de suivi-évaluation opérationnel du projet. Ce système permet de s'assurer de la programmation et du suivi-évaluation des activités mises en œuvre (notamment par les vulgarisateurs).

Néanmoins, la dimension stratégique (analyse des résultats obtenus pour nourrir la réflexion et le pilotage) transparait assez peu au travers des rapports. Il est dommage que l'analyse de ces données ne permettent pas de communiquer vis à vis des partenaires et de l'extérieur.

Il y aurait lieu de mieux faire apparaître ces aspects car les rapports sont en décalage avec l'activité du terrain. Par exemple, les rapports mentionnent relativement peu les stratégies développées, les résultats obtenus mais surtout l'analyse des résultats. Par exemple, il n'y a pas d'analyse des fiches de production et de commercialisation en termes d'évolution de la production, des rendements et des volumes commercialisés.

En raison du format de rapportage utilisé par le bailleur principal (ce canevas a été modifié mais le PDRL utilise toujours l'ancien format conformément aux instructions du bailleur), il est relevé l'absence d'information budgétaire (qui constitue généralement une partie essentielle d'un rapport). Pour cette même raison de format, les indicateurs du cadre logique ne sont pas renseignés alors qu'ils permettraient au projet de mesurer l'atteinte des résultats et des changements par rapport aux activités mises en œuvre. Ainsi, le projet se contente de fournir des sources de vérification qui ne sont pas analysées. A noter également qu'un trop faible nombre de sources de vérifications sont disponibles pour 2011 après bientôt 4 mois de clôture d'exercice.

Il apparaît une réelle difficulté du projet à analyser les activités et leurs résultats alors que les données sont collectées. De même, en perspective de l'évaluation, l'équipe du projet a réalisé une enquête pour montrer l'évolution des revenus des ménages. Toutefois, les résultats de l'enquête sont présentés sous forme de compte-rendu sans explication de la méthode, de l'échantillonnage et de recherche de liens de cause à effet avec les activités du projet.

Or il y a nécessité, pour l'équipe, de nourrir le partenariat à distance en informations du terrain mais également de mieux se servir de ces données pour communiquer vers l'extérieur.

3.1.4. La supervision

La supervision fait partie intégrante du mandat de MMN, de sa représentation et de la fondation ALBOAN. La figure suivante montre les supervisions assurées par les partenaires sur le terrain auprès du PDRL.

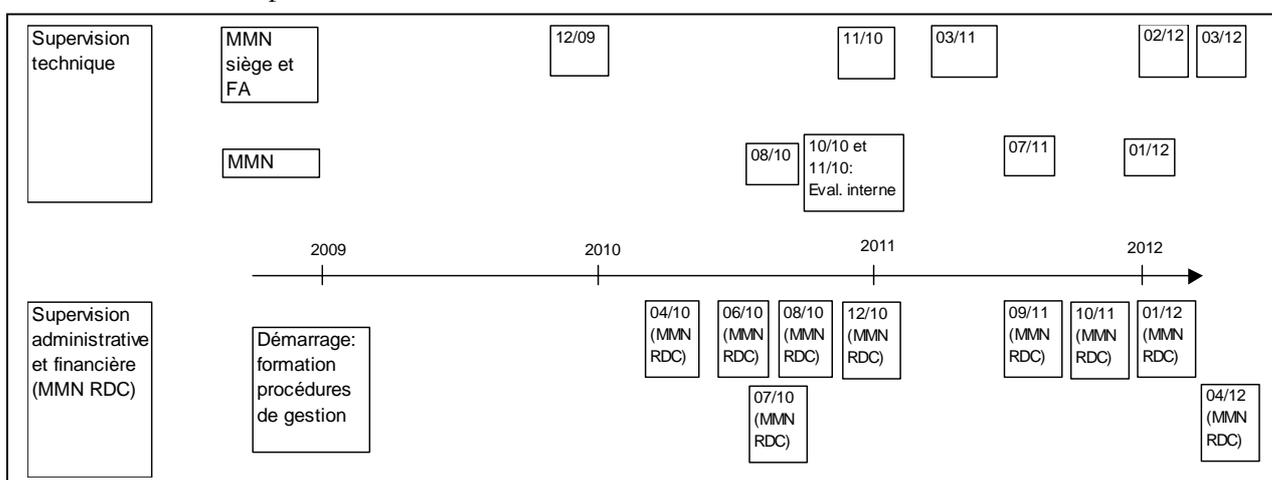


Figure n°4 : Missions de supervision réalisées par les partenaires

La figure ci-dessus montre des missions de supervisions techniques réalisées de manière régulière par le siège de MMN ou de la fondation ALBOAN. Des missions de la représentation de MMN en RDC étaient réalisées de manière alternée et en étroite collaboration. Elles ont permis de traiter des aspects techniques, de vérifier l'avancement des activités sur le terrain et de procéder à des bilans techniques et financiers. Chacune de ces missions a donné lieu à un rapport transmis aux différents partenaires (dont CEDEF et LIFEDI). Il est nécessaire que ces missions soient réalisées de cette manière à intervalles réguliers pour une transparence entre les partenaires de mise en oeuvre du projet.

Sur le plan administratif et financier, il convient de relever plusieurs missions de la représentation de MMN en RDC auprès de l'équipe de gestion du projet. La durée de ces missions s'étalait de quelques jours à plusieurs semaines en fonction des besoins du projet pour lever les difficultés rencontrées en termes de gestion. Les rapports étaient également transmis à CEDEF et LIFEDI en toute transparence.

Il convient de relever le nombre relativement important de missions de supervision administrative et financière qui sont à mettre en lien avec l'équipe peu expérimentée en matière de gestion de plusieurs opérations de montants élevés. Dans ce contexte, ces

missions sont nécessaires d'une part pour renforcer l'équipe mais avant tout pour s'assurer de la bonne gestion des fonds du projet (MMN est redevable des dépenses réalisées devant le bailleur). Ces missions seront donc a priori poursuivies dans la nouvelle phase du projet.

Il est néanmoins dommage que l'équipe de gestion du projet ne soit pas plus expérimentée. En introduisant davantage de rigueur dans la gestion et en communiquant davantage vers les partenaires (au travers, par exemple, de fiches spécifiques par activités qui indiqueraient les objectifs, la stratégie et les résultats obtenus), les partenaires pourraient réduire leurs missions de supervision, ce qui pourrait alors dégager des fonds supplémentaires pour mener des activités (bien entendu, ces montants ne seraient a priori pas très élevés par rapport au montant global du projet) mais surtout du temps des partenaires pour s'impliquer sur d'autres activités du projet. Il semblerait, suite à la mise en place des contrats de performance, que l'équipe de gestion fasse davantage preuve de motivation et de rigueur permettant de diminuer la supervision sur les aspects administratifs et financiers.

A noter qu'en 2010, les différents partenaires ont réalisé une évaluation interne du projet au travers d'un processus complet faisant intervenir des enquêtes auprès des CEP mais aussi une évaluation à mi-parcours des réalisations sur le projet. Cette évaluation a notamment permis de restructurer l'équipe (passage des encadreurs aux vulgarisateurs). De nombreux constats réalisés par cette évaluation sur les CEP sont partagés par la mission et parfois réitérés par la présente évaluation. L'évaluation faisait notamment déjà le constat de la difficulté de commercialiser les produits et le projet aurait du mettre davantage l'accent sur cet aspect.

3.1.5. Constat global sur l'équipe de mise en œuvre

Il est noté une répartition relativement originale des responsabilités entre CEDEF et LIFEDI : dans le cadre du PDRL, il y a pour chaque fonction, la recherche d'égalité entre le personnel de CEDEF et celui de LIFEDI (néanmoins la LIFEDI n'intervient pas juridiquement dans la gestion du personnel puisque tous les contrats de l'équipe sont signés entre le CEDEF et l'individu, y compris pour les membres de la LIFEDI). D'ordinaire, des structures s'associent pour mettre en œuvre un projet car elles disposent de compétences complémentaires, elles s'arrangent pour partager les responsabilités en termes de coordination, mobilisent les moyens en fonction des compétences requises et une des structures est responsable des aspects gestion qu'elle doit assurer en toute transparence avec les autres structures. Il n'est généralement pas observé un tel partage de l'ensemble des responsabilités. Or l'organisation de CEDEF et LIFEDI pose notamment un problème au niveau de l'équipe de gestion qui n'est pas la même pour gérer le PDRL que pour gérer le projet TROCAIRE.

Par rapport aux autres partenaires, le lien entre CEDEF et LIFEDI devrait mieux transparaitre ou être mieux précisé car dans l'état actuel des choses, la LIFEDI peut ressembler à une sous-structure de CEDEF.

De la même manière, le rôle de LIFEDI dans la mise en œuvre, notamment les compétences apportées en termes d'appui aux femmes et de genre, devraient mieux être mise en valeur. Si au travers des discussions, il apparaît que la LIFEDI a joué un rôle non négligeable dans une certaine émancipation des femmes, ces aspects transparissent assez peu dans les rapports, ne font pas l'objet d'analyse. De plus, le choix de l'organisation (partage des fonctions CEDEF

et LIFEDI au niveau des AT et des vulgarisateurs) minimise la valeur ajoutée de LIFEDI dans la conduite du projet. Il y a donc lieu, pour LIFEDI, de davantage faire apparaître le rôle joué dans la mise en œuvre du PDRL par rapport aux compétences qu'elle apporte.

Par ailleurs, au travers des discussions, il est apparu plusieurs liens familiaux au sein de l'équipe de mise en œuvre du PDRL. Ces liens ne sont pas forcément préjudiciables au projet dans la mesure où ces personnes possèdent les compétences pour lesquelles elles ont été recrutées. Jusqu'à présent ces relations familiales ont relativement peu pesé sur la mise en œuvre. Néanmoins, la coordination du projet doit être vigilante sur cet aspect car elle est souvent source de conflits internes ou d'envies. Ainsi, la coordination, en raison de ces liens familiaux, doit pouvoir démontrer en toute transparence en interne et vis-à-vis de l'extérieur (notamment des partenaires) que ces personnes (plus encore que les autres membres de l'équipe) font bien le travail pour lequel elles ont été recrutées.

L'équipe CEDEF et LIFEDI affiche une relativement bonne cohésion dans la mise en œuvre des activités du projet. Néanmoins certains questionnements ressortent au travers de discussions par rapport aux différentes fonctions et responsabilités des membres de l'équipe. Cela traduit un manque de communication interne malgré les mécanismes de RTM et RSM réguliers mis en place. Il y aurait donc lieu de poursuivre cette communication en précisant les fonctions de chacun. Des discussions, il ressort que les contrats de performance, assignés à l'équipe de gestion administrative et financière, ont été étendus au reste de l'équipe et que chacun doit assurer des tâches précises (l'évaluateur a vu les contrats de performances de l'équipe de gestion administrative et financière mais pas ceux du reste de l'équipe). Cette communication devrait donc être relativement aisée.

En termes de responsabilités au sein de l'équipe, il apparaît après ces deux années d'appui à la production, que le rôle des AT devrait maintenant évoluer : il conviendrait de réduire les activités de supervision pour mener des tâches davantage liées à l'analyse des activités menées, à la définition de stratégies et à l'appui à la commercialisation. Des propositions sont faites dans les recommandations.

Enfin, l'équipe du projet doit faire un effort pour améliorer la communication des activités mener vers l'extérieur et rechercher des synergies d'actions dans la zone. La vision globale de développement de la zone du coordonnateur ne doit pas pousser le projet à vouloir tout faire car il n'en a ni le temps ni les moyens. Ainsi sur des activités qui s'inscrivent dans la durée et qui nécessitent des moyens importants, il est préférable de se rapprocher d'autres acteurs mieux outillés ou de s'inscrire dans une vision de moyen terme élaborée dans laquelle le projet apportera un input de départ (il est nécessaire d'éviter de se lancer dans une activité dont on sait, au bout de deux ans, qu'elle ne pourra être poursuivie faute de moyens et de voir les efforts rapidement réduits à néant).

En conclusion, il est noté une volonté de l'équipe et un engagement qui a conduit à la mise en place d'activités intéressantes, principalement en termes d'appui à la production, et pour mener les activités dévolues au projet. Au niveau des capacités, il est relevé quelques faiblesses (équipe de gestion administrative et financière peu expérimentée et mal outillée, maîtrise de l'outil informatique faible pour certains AT,...) sur lesquelles CEDEF doit rapidement réfléchir pour les améliorer en vue de la poursuite, d'autant plus si la structure engage sa transition (voir partie recommandations).

3.2. Activités mises en œuvre

3.2.1. Résultat 1 : « 2050 ménages augmentent et diversifient leurs productions »

a. Principales réalisations

Activité R1A1 : constituer l'équipe du projet, lancer les activités et gérer le projet

- Voir partie ci-dessus;

Activité R1A2 : Etendre et compléter les équipements de la ferme école de Nkandu

- Aménagements réalisés pour la Ferme Ecole de Nkandu : Construction d'un complexe de bâtiments de 35*22,75m, forage d'un puits, construction de la clôture et de deux paillotes ;
- Aménagements réalisés pour le siège de LIFEDI : réhabilitation du bureau administratif, construction du mur de clôture, construction d'une paillote, construction d'un bloc sanitaire, raccordement au réseau public d'eau ;
- Aménagements réalisés pour le siège de CEDEF : réhabilitation de l'ancien bâtiment, construction d'un nouveau bâtiment et réhabilitation d'un bloc sanitaire ;
- Acquisition des équipements : 1 véhicule 4*4 (mars 2010), 4 motos Yamaha (3 motos en octobre 2009 et 1 en janvier 2012), Raccordement à Internet (avril 2010), 40 vélos (avril 2010) et 2 ordinateurs portables (janvier 2012).

Activité R1A3 : Organiser 3 ateliers de réflexion sur l'inventaire et la valorisation des sources de production agricole et extra agricole locales disponibles

- Voir Activité 1 du résultat 2 ;

Activité R1A4 : Organiser 3 ateliers de réflexion sur la nécessité de diversifier les sources de revenus

- Voir Activité 1 du résultat 2 ;

Activité R1A5 : Organiser les CEP et constituer les champs écoles

- Voir partie CEP ci-dessus ;
- Un atelier sur l'organisation et la gestion des CEP a été organisé du 11 au 13 décembre 2010 par le CEDEF à Mbanza Boma.

Activité R1A6 : Former les animateurs, les encadreurs et les paysans en cultures vivrières, culture maraîchères,...

- Par rapport aux formations à la production des cultures, 11 sessions de formation ont été organisées comme le montre le tableau ci-dessous ;

	Dates	Thème	Formateur	Participants	Lieu de formation
1	26-30 Avril 2010	Maraîchage	CEDEF	52	CEDERI, Mangiala et Kibueya
2	8 Avril 2011	Maraîchage	CEDEF	20	CEP Nguizani et Mbanza-Boma
3	12-14 Mai 2010	Pisciculture	CEDEF	61	CEDER, Mangiala et Kibueya
4	1-3 Mars 2011	Pisciculture	CEDEF	20	CEP Mika Mi Mbua 3
5	25 – 29 Juin 2010	Apiculture	CEDEF	70	Ferme Ecole Nkandu
6	23-26 Mai 2011	Apiculture et reboisement	CEDEF	20	Ferme Ecole Nkandu
7	11-13 Août 2010 27-29 Octobre 2010 (reprise des pluies)	Cultures vivrières (manioc, arachide, haricot, soja, niébé) techniques de labour, choix des semences et boutures, semis et bouturage, sarclage, binage, buttage, phytosanitation	CEDEF	73	Mbanza Boma
8	9-10 Décembre 2010	Riz de montagne	CEDEF		Mbanza Boma
9	28 Janvier 2011	Cultures vivrières, riz	CEDEF	20	Ferme Ecole Nkandu
10	2-4 Septembre 2010	Elevage volailles	CEDEF	66	Mbanza Boma
11	15 au 20 août 2011	Transformation et conservation des produits agricoles	Mme Mandiagu et CEDEF	56	Ferme Ecole Nkandu

Figure n°5 : Tableau récapitulatif des formations dispensées en termes d'appui à la production

Activité R1A7 : Produire et fournir aux paysans les intrants et équipements

- CEDEF a assuré la multiplication de boutures saines de manioc sur les sites de Mbanza Boma et Kiyala ;
- Le PDRL a assuré la distribution de semences et d'animaux auprès des ménages (voir tableau)

	Variétés	Provenance	Distribution 2010	Critère de distribution	Provenance	Distribution 2011	Critères de distribution	Observations
Cultures								
Manioc	RAV (8,5ha) SADISA (1,5 ha) LUEKI (2,5 ha) MVUAMA (2,5 ha)	Achat initial : ? Multiplication : - Kiyala (8,5 ha) : 85.000 ml Mbanza-Boma (4ha) et Kiyala (2,5 ha) : 65.000 ml	50.000 MI	Membres 42 CEP	Multiplication : Kiyala : 4ha MB : 6,5 ha	2.000 MI par CEP	Membres 42 CEP	Les deux sites de multiplication possèdent des certificats de contrôle des sites
Arachide	JL 24	Achat 1440kg	1.440 kg	Membres 42 CEP	Multiplication (par CEP) : 1.287 kg Achat : 1.600 kg	2.887 kg	Membres 42 CEP	
Riz	IRAT 112	Achat : 1.200 Kg 50 ares (sur 3ha) en janvier	1.200 kg	Membres 39 CEP	Achat : 892,5 kg	892,5 kg	Membres 42 CEP	
Maraîchage	Légumes feuilles Légumes fruits Légumes bulbes Carotte		1.859 ménages (alors que prévus pour 200 ménages)			Aubergine, oignon, piment, légumes feuilles		
Niébé	H4				Multiplication : Kiyala : production 115 kg Ménages : conso Achat : 445 kg	445 kg	Membres 42 CEP	Rendements 2010 faibles : faible production de gousses car terrains d'ouverture
Soja	TGX 888/2		200kg	?	Multiplication : 205 kg (Kiyala) Achat : 267,5 kg	267,5 kg en saison A (reste pour saison B)	Volonté des ménages et maîtrise tk	Résultats récolte peu satisfaisants
Maïs	SAMARU				Multiplication : 515 kg (Kiyala) Achat : 385 kg	515 kg	Membres CEP	
Élevage								
Volaille	ISA BROWN (875) NERRA (350) WARREN (550 en raison remplacements pertes)	Achat 1.150 ISA Brown (perte au transport) Élevage à la FE Nkandu de 6 à 16 semaines	875	Membres CEP et non membres : Avoir au moins 4 poules	Achat : 350 (Nerra) 550 (Warren)	900	Membres CEP et non membres : Avoir au moins 4 poules	
			12.689 volailles vaccinées			43.246 volailles vaccinées		
Pisciculture			25.000 géniteurs	10 ménages identifiés			Individuelle ou membres CEP	
			9 étangs sur 50					

Figure n°6 : Tableau récapitulatif des intrants fournis par le projet

- Le projet a assuré la distribution de kits de matériel (voir tableau ci-dessous) :

	Composition / kit	Distribution 2010	Distribution 2011	Bénéficiaires
Outils aratoires	1 Arrosoir, 1 coupe-coupe, 1 bêche, 1 râteau, 1 binette, cordes	?	150	36 CEP ?
Maraîchage	Insecticide, fongicide, protège-nez, gants et pulvérisateurs	1.859 ménages (alors que 200 ménages prévus)	Quantité ?	Membres de 28 CEP organisés en sous-groupe + ménages indépendants
Pisciculture	4 brouettes, 4 pelles, 4 coupe-coupe, 4 râteaux, 4 bêches, 4 machettes, 4 pioches, 4 époussettes, 4 bacs en plastique, 4 balances, tuyaux et coudes PVC	1.859 ménages	10	24 CEP
Apiculture	Ruches	325	250	21 CEP en 2010
	Matériel de récolte			15 CEP en 2010

Figure n°7 : Tableau récapitulatif des kits de matériel fournis

Activité R1A8 : Fournir l'assistance technique aux producteurs

- Voir partie équipe ci-dessus ;
- Les 76 encadreurs et co-encadreurs de la première année ont été remplacés par 14 vulgarisateurs. Ces vulgarisateurs assurent un suivi de proximité des producteurs (formation, suivi des champs collectifs et parfois individuels, appuis à la gestion, rapportage,...) ;
- Les AT identifient les besoins en formation au sein des CEP et appuient les vulgarisateurs dans leurs prestations de conseil de proximité ;
- Visites trimestrielles de l'inspecteur de l'agriculture.

Activité R1A9 : Stimuler la production « foires de producteurs »

- 6 foires de producteurs ont été organisées dans chacune des 3AS en 2010 et en 2011.

b. Principales observations

Ce premier résultat attendu est clairement orienté vers l'appui à la production en faveur des ménages organisés en CEP. Si certaines des activités concourent directement à l'atteinte de ce résultat (notamment les activités 3, 4, 6, 7 et 8), les autres restent soit transversales au regard du déroulement du projet (activités 1, 5 et, dans une certaine mesure 8) soit peu en lien avec le résultat recherché et ne permettent pas vraiment de participer à son atteinte (activité 2, même si les locaux de la Ferme école de Nkandu ont permis d'accueillir une demi-douzaine de formations et activité 9 plus orientée vers la commercialisation).

Certaines observations ont déjà été émises par rapport à la constitution en CEP et aux activités de l'équipe (voir parties ci-dessus). Elles ne sont pas reprises ici.

Les activités 3 (Inventaire et valorisation des sources de productions agricoles et extra-agricoles) et 4 (sensibilisations des ménages sur la nécessité de diversifier les sources de revenus) n'ont pas été menées en tant que telles (associées à l'atelier sur la non rétribution des prix et le bien fondé des marchés autogérés). Il a apparemment été jugé plus adéquat de ne pas multiplier les ateliers mais plutôt d'exploiter plusieurs thèmes au cours d'un même atelier. Cette initiative, plus économe en temps et en ressources (notamment budgétaires) est à saluer. Néanmoins, ces thèmes n'apparaissent ni dans les rapports ni dans les sources de vérification et il est donc difficile de déterminer le pilotage de la stratégie par rapport à ces deux aspects importants au vu du contexte dans lequel se déroule le PDRL.

Les formations dispensées à l'activité 6 concernent la formation théorique sur les itinéraires techniques de plusieurs spéculations. Elles s'inscrivent dans la démarche, en plusieurs étapes, du PDRL qui associe formations théoriques puis mises en pratique. Ces formations étaient destinées aux AT, aux vulgarisateurs et aux délégués des CEP. La participation de ces différentes catégories d'acteurs du PDRL permet d'avoir un niveau de connaissance relativement égal sur chacune des spéculations puis, pour les producteurs, de les reproduire sur le champ collectif du CEP (puis dans les champs individuels) avec l'aide du vulgarisateur (et sous la supervision de l'AT qui intervient plus ponctuellement). Il apparaît, au vu du nombre de participants, que tous les CEP n'ont pas été touchés par les formations. Les rapports de formation et le contenu sont disponibles.

Le PDRL a mis à disposition des ménages de la zone d'intervention du matériel ou des semences. Comme le montre les tableaux ci-dessus, les quantités achetées ou produites restent parfois peu précises. Par ailleurs, le projet a initié, sur la base d'achats extérieurs, de multiplier les semences au sein de la ferme école mais surtout de faire multiplier les semences par les CEP (le CEDEF les conservant). Ce deuxième aspect est intéressant mais doit nécessairement s'inscrire dans la durée pour porter ses fruits. A l'heure actuelle, et sans accompagnement, les producteurs vont multiplier leurs semences qui risquent de rapidement perdre leurs caractéristiques saines si un protocole et un processus de sélection ne sont pas mis en place pour ne conserver que les meilleures semences (voir partie recommandation).

Par ailleurs, les conditions de distribution des semences aux membres des CEP sont également parfois peu précises. Des actes de cession des intrants sont signés par les bénéficiaires (pour 2010, les actes de 2011 n'étant pas encore disponibles) mais ces documents ne font pas l'objet d'analyses ni de détail sur la manière dont ont été distribués ces intrants (stratégie, part de la distribution au titre du CEP ou à titre individuel, résultats obtenus à partir de cette distribution,...). Les CEP et leurs comités doivent être responsabilisés sur cette gestion des intrants ou des outillages et le projet doit connaître les pratiques afin d'en tirer des conclusions et orienter ses stratégies futures, ce qui nécessite une analyse plus fine par CEP. Il y a lieu de davantage analyser ces distributions en complétant avec les données de 2011 et en précisant quels sont les CEP ou les individus qui ont reçu du matériel, dans quelle quantité et quels sont les résultats qu'ils obtiennent (cette proposition est reprise dans la partie recommandation).

Autre exemple, par rapport à la distribution de semences, le seul élément qui explique pourquoi le projet a distribué les kits de maraîchages, prévus pour 200 ménages initialement à 1.859 ménages, est le changement de stratégie qui a préféré que les CEP cultivent toutes les spéculations au lieu de spécialiser chaque CEP. Cette explication mériterait d'être plus détaillée (qu'est-ce qui a conduit à ce choix ?) et analysée en termes de résultats (en quoi ce choix est-il intéressant et qu'a-t-il permis ?). D'autant plus que le projet se pose actuellement la question de pouvoir approvisionner l'ensemble des CEP qui ont pratiqué le maraîchage.

De la même manière, les indicateurs de ce résultat attendu, qui portent principalement sur une augmentation moyenne de rendement par spéculations (manioc, arachide et maïs) ne sont pas renseignées ou partiellement. Si une augmentation de la production de manioc paraît visuellement perceptible dans les champs comparant les pratiques et les techniques améliorées (l'évaluation s'est déroulée à un moment proche de la récolte de manioc), la mission ne dispose pas de données sur la production d'arachide ou celle du riz.

L'apport d'intrants apparaît comme un élément indispensable auprès des ménages de la zone. D'une part, les variétés cultivées (manioc, arachide,...) et la réutilisation de semences issues de la récolte de l'année précédente ne permettaient plus un renouvellement du potentiel de production des variétés et, d'autre part, les faibles revenus constatés des ménages n'incitaient pas à l'acquisition ou l'investissement dans de nouvelles semences.

Cet aspect est également intéressant en termes d'introduction de nouvelles cultures ou de nouvelles activités qui permettent d'étendre le calendrier d'activités sur l'année pour les ménages (maraîchage, jusqu'alors peu pratiqué, sur la saison C, apiculture,...).

Néanmoins, le projet doit dès à présent réfléchir la sortie de projet sur cet aspect et ne pas déconnecter les producteurs de la réalité. Le projet est présent pour un temps déterminé. CEDEF et LIFEDI sont présents sur la zone et pourront poursuivre les appuis mais à un

moment (plus ou moins proche), les producteurs devront prévoir, si leurs revenus ont augmenté grâce à l'influence du projet, d'acheter des semences ou de renouveler leurs outils... Les entretiens font peu ressortir cet aspect autour duquel le projet devrait davantage communiquer.

c. Enseignements tirés

Le diagnostic du projet sur les appuis aux populations de la zone est intéressant et les activités d'appuis à la production sont nécessaires. La démarche initiée par le projet associe une formation théorique (diffusée à des groupes de producteurs par l'intermédiaire des CEP) et une mise en pratique comparative au champ (reproduite ensuite sur les champs individuels). Le projet doit maintenant aller jusqu'au bout de cette démarche : il est nécessaire de faire la preuve des résultats issus de ces appuis et des changements constatés, également sur le plan quantitatif et ne pas se cantonner à des observations empiriques.

Dans cet ordre d'idée, il sera nécessaire de procéder à des analyses plus fines par CEP, voire par groupe d'individus au sein des CEP. En effet, la constitution des CEP a été facilitée par la présence du projet et l'attrait de recevoir un appui (qui plus est du matériel et des semences). C'est une bonne chose pour lancer la dynamique. Il faudrait maintenant étudier ces dynamiques CEP par CEP et voir quelles sont les probabilités, pour chaque CEP (ou pour des groupes d'individus au sein des CEP), de continuer à évoluer de manière groupée. Les CEP ne sont pas uniformes et les individus qui les constituent non plus (on le voit d'ailleurs avec l'implication des individus au sein des CEP : certains sont très présents alors que d'autres participent relativement peu). Si les appuis de départ ont été relativement similaires, le projet devra prévoir une différenciation des appuis en fonction des évolutions au sein de chaque CEP (voir recommandations).

L'apport d'intrants (matériel et semences) est une bonne entrée en matière pour un projet de ce type mais la finalité n'est pas encore atteinte. L'apport en semences améliorées et les formations aux itinéraires techniques adéquats ont vraisemblablement permis d'augmenter les rendements de certaines spéculations (ce qui reste à démontrer par le projet de manière quantitative : mesure des rendements en champs individuels) et l'introduction de nouvelles activités de compléter l'éventail d'activités sur l'année dans des périodes jusqu'alors relativement peu exploitées. La résultante est une augmentation globale des productions et une diversification des activités telle que le prévoyait le projet. Néanmoins, cette augmentation se traduit différemment dans les 2.050 ménages appuyés.

L'encadrement de proximité a permis d'apporter les conseils aux producteurs pour mettre en pratique les techniques et les nouvelles spéculations au travers des CEP. La demande en conseil risque d'évoluer davantage vers les champs individuels et des besoins d'adaptation aux différentes spéculations (en fonction des temps de travaux, des gains possibles, de la capacité du ménage à cultiver les spéculations, de l'accès aux terres,...). C'est vers cette forme que ce conseil de proximité devra prévoir d'évoluer : un conseil pour le choix des mises en culture qui sera moins standard pour le groupe (même si cette forme pourra continuer si certains CEP conservent leur dynamique de groupe) et plus individualisé en réponse à la demande des producteurs.

3.2.2. Résultat 2 : « 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec de meilleures infrastructures »

a. Principales réalisations

Activité R2A1 : Sensibiliser la population sur les prix des produits, le bien fondé des marchés auto-gérés et l'entretien des infrastructures routières

- 3 ateliers ont été organisés à Madimba (6 août 2010), à Sona Bata (23 octobre 2010) et Luila (22 octobre 2010) sur les thèmes de la non rétribution des prix, le bien fondé des marchés auto-gérés, la valorisation des sources de production agricoles et extra agricoles ainsi que la nécessité de diversifier les sources de revenus. Ces ateliers ont regroupé les autorités politico-administratives, les chefs de secteurs, les chefs de groupement, les chefs de villages et les délégués des CEP dans chacune des 3 AS.

Activité R2A2 : Former les AT, les encadreurs et les paysans en techniques de commercialisation, techniques HIMO et organisation et gestion d'un budget ménager

- Une formation sur les techniques de commercialisation et la gestion d'un budget au niveau du ménage a été réalisée par INADES Formation et le comptable de la caisse Kinsu Ki Mate du 13 au 18 juin 2011 à la Ferme Ecole de Nkandu.
- Les formations aux techniques HIMO pour les réhabilitations et entretiens d'infrastructures routières ont été abandonnées.

Activité R2A3 : Etudier, organiser et équiper les filières de commercialisation

- Les Présidents et secrétaires de CEP, regroupés le 10 décembre 2010, ont signé un PV de constitution des filières de production et de commercialisation des produits agricoles. L'idée, derrière ce PV, visait à se regrouper en coopératives de production et de commercialisation ;
- Un atelier de réflexion sur les filières de commercialisation (riz, piment, arachide, niébé, manioc et miel) a été organisé du 20 au 22 juin 2011. Il regroupait les présidents et les secrétaires des CEP ;
- INADES a réalisé 3 Ateliers (1 par AS) au mois d'août 2011 ;
- En parallèle, le projet a acquis différents équipements pour la transformation des produits agricoles :
 - 2 décortiqueuses de riz dont une installées à Madimba (location d'un local) et une à Kisantu (siège de LIFEDI). Ces localités ont été choisies par rapport à la possibilité d'être alimentées en électricité ;
 - Un moulin a manioc a été acheté ;
 - 3 machines à coudre et 1.000 sacs ont été acquis pour emballer le riz et les semences d'arachide (deux sont à Madimba et une à Kisantu) ;

Activité R2A4 : Fournir une assistance technique aux structures villageoises de commercialisation

- 57 visites de terrain ont été assurées par la coordination du projet pour sensibiliser les membres des CEP sur la définition d'une culture porteuse et les filières ;

- « Organisation » autour des filières riz, arachide et miel. Attente autour des filières manioc (transformé en chikwangue ou non) et maraîchage (oignon, piment et aubergine).

Activité R2A5 : Construire 3 marchés et 12 latrines

- Cette activité a été modifiée, principalement en raison d'aspects budgétaires. Il a été retenu le principe de points de vente : 4 ont été réceptionnés à Madimba Centre, à Mbanza Boma, à Kikuntu, à Sona-Bata. Le cinquième point de vente de Ntampa (Luila) a été partiellement réalisé mais abandonné suite à un conflit foncier.

Activité R2A6 : Réhabiliter 50 Kms de route

- Cette activité n'a pas été mise en œuvre.

Activité R2A7 : Réhabiliter 1 pont

- Le pont de Kizambi a été réhabilité dans l'AS de Sona Bata.

b. Principales observations

Au vu des activités mentionnées ci-dessus, plusieurs ateliers ont été organisés en lien avec la commercialisation. Il est dommage de constater que ces ateliers ne font l'objet d'aucun compte-rendu donnant le contenu des présentations, les réflexions qui s'en dégagent ainsi que la manière dont les réflexions nourrissent la stratégie du projet en termes de commercialisation (concernant l'atelier R2A1, le rapport final du projet fait vaguement mention de structures résultantes de l'atelier).

Par exemple, les 3 ateliers de réflexion cités à l'activité R2A1 ont regroupé différents acteurs du monde agricole et rural. Néanmoins, au vu des feuilles de présence, il apparaît que ces ateliers ont connu des formats très différents : si à Luila et à Sona Bata, le public participant à ces ateliers de formation a été majoritairement composé de producteurs (respectivement 100 et 99 personnes), l'atelier de Madimba a plutôt été composé des autorités et services publics (avec une présence de 11 « représentants » des producteurs à travers des facilitateurs). Il aurait été intéressant, au vu des publics différents, de présenter les réflexions qui se sont dégagées.

Ce constat est similaire pour les formations sur la formation aux techniques de commercialisation et à la gestion d'un budget ménager ainsi qu'aux ateliers de réflexion sur les filières. Le projet a fait appel à un prestataire extérieur mais les sources de vérification ne font pas apparaître de rapports des prestations présentant le contenu de la formation et des ateliers ni ce qui en ressort. Neuf mois après la réalisation de la prestation, les rapports devraient être disponibles. Le CEDEF pourrait d'ailleurs réutiliser ces supports pour que les AT et les vulgarisateurs appuient les membres des CEP dans leurs tentatives de commercialisation.

En l'absence du contenu et du résultat des réflexions, il est difficile de se prononcer sur l'opportunité de ces activités. Les thèmes sont pourtant très liés à la commercialisation à travers la non rétribution des prix, les marchés auto-gérés, la nécessité de diversifier les sources de revenus, la réflexion sur les filières,...

A travers l'analyse des quelques documents disponibles (notamment rapports et quelques sources de vérification), et bien que la teneur des documents soit relativement différente des discussions, les activités de commercialisation appelle quelques remarques de la part de l'évaluateur.

Plutôt qu'un thème sur la non rétribution des prix, il aurait peut-être été plus adéquat de parler de formation des prix des produits. De la même manière, le concept de marchés auto-gérés n'apparaît pas clairement et doit impérativement être précisé car il peut prendre différentes significations en fonction du contexte et des personnes qui l'emploient.

Enfin, ces ateliers (hormis l'un d'entre eux ou le public a été élargi à des structures publiques) restent relativement centré sur les activités du projet et les producteurs appuyés. Il est dommage, et cela rejoint sans doute l'appréhension du concept de filière (voir ci-après), que des commerçants ou des intermédiaires (qui sont des acteurs à part entière d'une filière) n'aient pas été associés à ces réflexions sur les prix et les marchés.

Le concept de filière paraît mal appréhendé. En effet, par définition « une filière désigne l'ensemble des agents économiques qui contribuent directement à la production puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché d'un même produit (agricole ou d'élevage) ». Il est donc nécessaire de réfléchir la filière avec les autres acteurs (commerçants, transporteurs, intermédiaires,...) qui possèdent des compétences et un savoir-faire pas forcément maîtrisé par les producteurs.

La commercialisation et la réflexion en termes de filière doivent donc être élargie et nécessiter davantage d'efforts de la part de l'équipe projet. Il ne suffit pas qu'un PV de constitution des filières de commercialisation soit signé par les Présidents et Secrétaires des CEP (même si derrière il s'agit d'une volonté de mettre en place des coopératives) pour que la commercialisation des produits de la zone s'améliore. De la même manière, il est intéressant de réfléchir l'organisation de la filière avec les CEP mais cette réflexion ne peut se faire uniquement avec les producteurs qui ne sont qu'un des acteurs de la filière.

L'étude des filières a été réalisée principalement par rapport à un potentiel de demande et de vente sur les marchés. Ces études ne ressortent pas dans les documents et ne sont pas suffisantes (par exemple l'étude auprès des vendeurs et grossistes / détaillants des produits vivriers et maraîchers de la ville de Kinshasa est intéressante mais ne suffit pas pour bâtir une stratégie de commercialisation). Si le projet a retenu les filières arachide, riz, miel et peut-être manioc et maraîchage, comme filières porteuses, il s'agit maintenant de faire une analyse filière de chacun de ces produits pour répondre aux questions suivantes : quels sont les acteurs de la filière et leurs rôles ? Comment se forment les prix (et la valeur ajoutée) aux différents maillons de la filière ? Quelle est la demande pour le produit et sur quels marchés ? A partir de cette analyse il est possible de déterminer les stratégies à mettre en place pour mieux commercialiser les produits et en tirer davantage de revenus.

Par ailleurs, cette analyse ne peut se faire sans les autres acteurs de la filière. Les restitutions de ces analyses filières devront donc se faire en présence des différents acteurs interrogés et permettront à chacun de mieux comprendre leur environnement et les rôles des autres acteurs pour une vision partagée de la filière. Un des problèmes actuels de la commercialisation réside dans l'absence de structuration du marché, une méconnaissance des autres acteurs de la filière et de leurs difficultés (ainsi de nombreux préjugés ont cours sur le fait que les commerçants gagnent énormément en vendant les produits alors que certains ne

disposent pas de fonds de roulement) et, de ce fait, le manque de relations de confiance entre ces différents acteurs.

Il n'est pas réaliste de penser que la seule mise en place de coopératives ou de hangars de stockage vont régler les problèmes de commercialisation et de faibles rémunérations de la production. Certes des hangars (s'ils sont bien gérés) permettront de stocker (des produits non périssables) et de les mettre sur le marché à des périodes de plus faible production pour obtenir des prix de vente plus élevés. De la même manière les coopératives permettent de regrouper des personnes qui s'entendent et convergent vers un même objectif (qui peut être la mise en marché d'un volume plus important de produits pour peser dans les négociations et sur le prix de vente). Néanmoins, cela implique que tous les membres de la coopérative adhèrent aux objectifs et aux stratégies et soient conscient des efforts à produire (par exemple, si la coopérative s'engage sur un volume de produits à vendre, il ne faut qu'un ou plusieurs des membres vendent leur récolte à un commerçant de passage parce qu'il propose un prix plus élevé ou de payer comptant). Si des expériences coopératives ont bien marché, de nombreuses autres n'ont souvent pas fonctionné car les producteurs ne partageaient pas la même vision et n'étaient pas conscients des efforts à produire dans la durée.

Un autre problème de la commercialisation réside dans le fait que les producteurs disposent généralement de peu de trésorerie et qu'ils ne peuvent se permettre d'attendre pour vendre les récoltes.

Le projet et les producteurs doivent être conscient que les améliorations, même avec la mise en place d'une coopérative, ne se produiront pas immédiatement et se construisent dans la durée. Les membres des CEP, volontaires pour se regrouper et constituer une coopérative, ne vont pas aller vendre directement au marché de Kinshasa : d'une part, ils sont peu outillés pour le faire et d'autre part, les commerçants et intermédiaires ne vont, en cas de succès dans la durée, pas les laisser faire.

Ainsi, sur la base des analyses filières, le projet devrait appuyer les producteurs individuels et les éventuelles coopératives à construire leurs stratégies de commercialisation : quels sont les commerçants dans la zone avec qui il est possible de traiter et qui rémunèrent mieux ? Quels sont les marchés de niche ? Quels sont les créneaux sur lesquels la coopérative peut se positionner (regroupement de la production ? Stockage ? Marketing ? Démarchage ?...).

Le projet de consolidation des coopératives KMKM (mise en œuvre par BDD) a réalisé différentes expériences en termes de commercialisation et tire des conclusions intéressantes : par exemple, il n'est pas très rentable, pour la coopérative d'aller vendre sur les marchés de Kinshasa (lorsque l'on ne connaît pas) en raison des frais de transport et des « faux frais ». Un marché de niche, à travers des femmes de KasanGulu, a été trouvé : elles sont intéressées pour acheter du maïs en quantité importante et viennent régulièrement s'approvisionner auprès des coopératives au moment de la production. Le projet PDRL devrait s'inspirer de ces expériences.

Le matériel de transformation (décortiqueuses, machines à coudre,...) a été acquis dans la probabilité d'un gain de valeur ajoutée à travers la transformation des produits et des possibilités de vente pour des produits transformés. Néanmoins, ces machines sont installées relativement loin des sites de production (pour Sona bata et Luila) ce qui va occasionner des frais supplémentaires. Des calculs plus précis sont donc nécessaires pour déterminer le potentiel gain en termes de valeur ajoutée.

Hormis le pont de Kizambi, les autres activités de réhabilitation et d'entretiens des infrastructures routières ont été abandonnées. Ces activités, même si très étroitement liées aux conditions de commercialisation, sont très ambitieuses au regard du projet et auraient difficilement pu être mises en œuvre. De plus, la réhabilitation de pistes est onéreuse (4.000\$ par km en méthode HIMO). Toutefois, le mauvais état des routes freine évidemment les possibilités de commercialiser les produits pour les producteurs éloignés du goudron.

Outre les formations, en termes d'appui à la commercialisation, le PDRL a construit 4 points de vente. Deux sont situés à proximité des marchés de Sona Bata et de Madimba et les producteurs des CEP y ont accès le jour du marché sans avoir à payer de taxes. Les deux autres sont situés à d'autres endroits de la RN1. Ces points de vente permettent aux producteurs de vendre directement leurs produits aux commerçants ou transporteurs de passage. Néanmoins, les productions sont généralement vendues au moment des récoltes et au moment où les prix des produits sont les plus faibles. Bien que des comités soient en charges de l'entretien, peu de choses y sont réalisées et il n'y a pas de mécanisme de collecte pour l'entretien de l'infrastructure. Par ailleurs, ces points de vente facilitent la vente pour les CEP situés à proximité mais sont plus difficiles d'accès pour les CEP éloignés du goudron.

Dans le même ordre d'idée 1 foire agricole par AS et par an (cf activité R1A9) ont été organisées par le projet. Ces foires agricoles ont été bien appréciées des producteurs qui y ont en général vendu l'ensemble des produits amenés.

c. Enseignements tirés

Les activités menées en termes de commercialisation ont conjointement porté sur des réflexions sur la commercialisation des produits et sur la construction d'infrastructures et d'équipements. La réalisation d'infrastructures et d'équipements de transformation est intéressant car elles permettent de ne pas se cantonner à des dimensions de réflexions et d'élaboration de stratégies.

Toutefois, les équipements de transformation n'ont pas encore été mis en fonctionnement. Les points de vente et l'organisation des foires agricoles ont permis de faciliter l'écoulement des productions collectives (et individuelles) des membres des CEP. Néanmoins, les foires agricoles restent ponctuelles (1 par an par 1 AS) et il est difficile de les organiser régulièrement. Les 4 points de vente sont utilisés mais les producteurs admettent que les prix n'y sont pas assez rémunérateurs (sauf exceptions particulières, les produits y sont généralement vendus au moment des récoltes où les prix sont plus bas).

Les activités sur les réflexions ont été davantage orientées sur une organisation de la production plus que sur des stratégies de commercialisation au sein des filières en concertation avec les autres acteurs.

Il y aurait donc lieu de reprendre ces réflexions en intégrant le concept et en réalisant des analyses filières afin d'appuyer les volontaires des CEP (où les futures coopératives) à établir différentes stratégies de commercialisation en fonction des possibilités de mise en marché et des spéculations.

Il devient maintenant nécessaire de rapidement travailler ces aspects de commercialisation car la production a augmenté chez les producteurs. S'ils n'arrivent pas à écouler leur production, ils risquent de se décourager et les productions risquent de diminuer.

L'évacuation des produits et le transport constituent de réels problèmes pour la commercialisation et les pouvoirs publics disposent de peu de moyens et semblent peu concernés par les problématiques des pistes rurales (l'Office des Routes est plutôt chargé de l'entretien des RN). Néanmoins, les transporteurs ou commerçants, lorsque les routes sont détériorées, répercutent ce problème et négocient à la baisse le prix d'achat des produits en vue des réparations ou de l'amortissement sur les véhicules. Il y aurait lieu de mener une réflexion au sein des filières et avec les acteurs concernés par les axes (comme indiqué, cette dimension dépasse le cadre d'un projet seul) et de réfléchir conjointement aux solutions à mettre en œuvre. Par exemple, un montant prélevé sur les marchandises empruntant la piste pourrait permettre leur entretien et de ce fait de minimiser les réparations sur les véhicules ?¹⁰ Néanmoins, un tel système reste compliqué à mettre en place, nécessite l'adhésion des différents usagers de la route et l'appui des pouvoirs publics qu'il conviendra d'associer aux réflexions.

3.2.3. Résultat 3 : « Les forêts des 3 AS, situées sur l'axe national 1, sont restaurées »

a. Principales réalisations

Activités R3A1 : Former des gestionnaires locaux des pépinières en techniques de reboisement, et des AT, encadreurs et paysans sur agroforesterie, gestion du sol et environnement

- Une formation a été réalisée du 21 au 25 juillet 2010 par CEDEF auprès de 59 participants (chefs de village, présidents des CEP et facilitateurs) sur le site de la pépinière de Mbanza-Boma.

Activité R3A2 : Installer 20 pépinières

- Installation de deux grandes pépinières d'une capacité totale de 500.000 plants chacune à Mbanza-Boma et à la ferme Ecole de Nkandu.
- Au travers des discussions, 725.000 plantules ont été cultivées dans les deux pépinières et 700.000 ont été distribuées (une erreur dans le rapport final du projet indique 265.000 plantules).

Activité R3A3 : Planter 1 million d'arbres divers

- Au travers des discussions, 700.000 plantules ont été distribuées et plantées dans les 3 AS (le rapport final indique 265.000 plantules).

b. Principales observations

L'indicateur, notamment en termes de surface restaurée, permettant de mesurer l'atteinte de cet objectif n'est pas renseigné au travers des rapports.

¹⁰ Le projet de consolidation des coopératives KMKM a tenté ce système de taxes au niveau de coopératives. Néanmoins, le prélèvement était effectués sur les sacs de marchandises au niveau des coopératives. Les montants prélevés étaient faibles et le dispositif a été abandonné.

Il convient de noter un changement stratégique important pour cette activité. Au lieu des 20 pépinières installées au sein des communautés appuyées, il a été retenu deux pépinières plus grandes en raison de difficultés d'accès à l'eau et aux sites des communautés. De plus des pépiniéristes ont été engagés pour s'occuper des plantules. Le consultant a pu visiter une des deux pépinières : elle était néanmoins en fin de production et la plupart des plants étaient distribués. La période de visite n'est donc sans doute pas significative de l'activité qui a pu s'y dérouler.

A noter que des sachets en polyéthylène ont été distribués dans certains CEP. Si certains ne savaient pas en faire usage, d'autres ont mis en place des pépinières relativement modestes (deux cas parmi les CEP visités).

Les plantules ont ensuite été distribuées auprès des propriétaires de terres avec lesquels il a été passé un contrat, auprès des CEP pour reboiser les têtes de sources aménagées et auprès des ménages qui en faisaient la demande.

Différentes espèces ont été replantées : acacia, leuceana, palmiers nains, caféiers, fruitiers,...

c. Enseignements tirés

Cette activité, dans la stratégie du projet, avait d'abord une vision économique à travers de la plantation d'arbres fruitiers et de production de charbon. Cette vision économique n'interviendra que dans le moyen terme, le temps que les arbres entrent en production.

Néanmoins, dans le contexte de la zone, marquée par la déforestation et la production de charbon, cette activité a un effet bénéfique sur l'environnement. Il est dommage que la production de pépinière n'ait pu être réalisée directement dans les villages, le transport de la pépinière aux terres de plantation nécessitant le transport et une logistique importante.

3.2.4. Résultat 4 : « 2050 ménages de trois AS augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité »

a. Principales réalisations

Activités R4A1 : Aménager 42 sources

- 22 sources aménagées ;

b. Principales observations

Sur les 42 sources prévues, 22 sources ont été aménagées. Selon les interlocuteurs, ce nombre plus faible de sources aménagées est lié à l'existence d'une autre intervention (« village assaini ») qui aurait aménagé des sources dans certains villages retenus et à des problèmes budgétaires (les coûts des matériaux au moment des réalisations étant plus importants qu'au moment de l'identification). Des tests bactériologiques de l'eau ont été réalisés avant aménagement.

Le consultant a pu visiter une douzaine de source dont la majorité en relativement bon état.

Certaines sources font l'objet de malfaçons (effritement du béton principalement) et le rapport final indique que les réceptions définitives ont été réalisées (deux mois après la

réception provisoire comme il était signalé dans le cahier des charges et les contrats avec les entreprises.). Sur insistance du projet, l'entreprise s'est engagée à reprendre les travaux.

Des comités d'entretiens des sources (généralement un groupe de femmes issu du CEP ou du village) ont été mis en place. Ils veillent à ce que les alentours de la source soient propres et mobilisent ponctuellement les personnes du village pour débroussailler la végétation.

3.2.5. Résultat 5 : « La société civile connaît mieux ses droits et ses devoirs collectifs »

a. Principales réalisations

Activités R5A1 : Former les AT, encadreurs et leaders locaux sur Education à la citoyenneté, hygiène et santé environnementale

- Une formation sur l'hygiène et la santé environnementale a été réalisée par CEDEF du 5 au 7 décembre 2011 dans les 3 AS. Les formations ont regroupé 154 personnes dont 90 femmes ;

Activités R5A2 : Sensibiliser la population générale sur la bonne citoyenneté, l'équité de genre, la bonne gouvernance, l'exercice de la démocratie et la gestion du sol.

- Deux sessions de formations sur le genre ont été réalisées par MMN du 21 au 25 septembre 2010 (à l'attention de l'équipe du projet) puis du 21 au 23 novembre 2011 à la ferme école de Nkandu devant 60 participants (dont 27 femmes) ;
- 3 ateliers de réflexion sur la gestion du sol ont été réalisés au cours des mois de novembre et décembre 2011 ;
- Une campagne de sensibilisation a été organisée dans l'aire de santé de Madimba sur la citoyenneté responsable du 22 Octobre 2010.
- Ces différents thèmes (citoyenneté responsable, bonne gouvernance, genre, gestion du sol, principes démocratiques) lors des appuis conseils aux producteurs et en particulier aux CEP.
- Actions de visibilité : 67 émissions radiotélévisées (sur les problématiques et activités du projet), 2 pièces théâtrales (sur la constitution en CEP et sur la gestion de l'environnement et des ressources naturelles), 3 documentaires sur l'état d'avancement dans les CEP, 132 pancartes mentionnant les activités du projet, 197 autocollants, des T-shirts et banderoles et des conférences,...

b. Principales observations

Le rapport sur la formation genre est disponible.

Ce dernier résultat attendu possède une dimension relativement transversale avec la mise en œuvre de formations ou de sensibilisations sur des thèmes importants. Néanmoins, ils n'apparaissent pas comme prioritaires pour les producteurs pour lesquels les préoccupations sont davantage orientées vers une amélioration de leurs conditions de vie.

Aussi, ces aspects, à l'exception du genre et de la place de la femme au sein du ménage et des CEP, ressortent peu dans les entretiens avec les producteurs.

Il y a également une prise de conscience par rapport à la nécessité de la gestion des sols.

Concernant les aspects de démocratie de bonne gouvernance, ils transparaissent à travers les élections du Comité pour les CEP et de la gestion des revenus issus des champs collectifs (généralement partagés entre les membres des CEP).

Ces aspects sont néanmoins importants et il est supposé qu'ils vont prendre d'autant plus d'importance que les conditions de vie et la situation des ménages se sera améliorée.

4. Evaluation de l'intervention

4.1. Critères du CAD de l'OCDE

4.1.1. Pertinence

Globalement, la pertinence du projet est bonne.

Ses objectifs et les activités s'inscrivent dans les objectifs de politique de développement de la Province à travers les piliers 2 et 3 du document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR, 2008) qui traitent relativement de la relance de l'activité économique et de l'accès aux services sociaux (santé, eau et assainissement).

Le projet répond aux principaux besoins des bénéficiaires relevés dans l'enquête réalisée en 2005 et actualisée par la suite. Cette réponse aux préoccupations des ménages a également été relevée au cours des discussions avec les CEP et les producteurs dans le cadre de l'évaluation. Les individus rencontrés paraissent satisfaits par rapport aux actions mises en œuvre par le projet et souhaitent qu'il se poursuive.

Les actions environnementales mises en place, à travers le reboisement, qui, même si l'objectif poursuivi initialement était différent, sont particulièrement adaptées à la zone et à la problématique de déboisement massive pour la production de charbon de bois en raison de la proximité de Kinshasa.

De même, les aménagements des sièges de CEDEF et de LIFEDI, inclus dans ce projet suite à l'agrégation de deux projets différents, se posent en terme de pertinence car ils ne participent pas (ou de manière très indirecte) à l'atteinte des objectifs du projet.

En termes de moyens pour l'atteinte des objectifs, le PDRL a mis en place, à travers la constitution des CEP, une démarche intéressante qui permet de faire passer les messages et toucher un nombre non négligeable de producteurs de la zone.

4.1.2. Efficacité

L'efficacité du projet est globalement bonne mais a rencontré quelques problèmes du fait d'une conception initiale ambitieuse comportant de nombreuses activités complémentaires mais qui au regard des moyens n'a pas permis d'accorder suffisamment de temps à certaines activités (mise en place de stratégies de commercialisation) ou a conduit à des changements de stratégies en cours d'intervention (même si le projet a généralement su s'adapter, il y a lieu de réfléchir à des montages plus réalistes) ou a des abandons d'activités (routes).

De plus, les appuis à la production et à la commercialisation des produits agricoles n'ont porté que sur deux campagnes.

Par ailleurs, l'efficacité de l'équipe s'est améliorée suite à la réduction du nombre d'encadreurs en un plus faible nombre de vulgarisateurs. L'efficacité de l'équipe, même si elle peut encore s'améliorer, est relativement bonne sur le plan opérationnel et son suivi mais des efforts sont à poursuivre sur le plan stratégique. Il est néanmoins relevé deux difficultés :

- Sur le plan de la gestion où un manque de rigueur a entraîné de nombreuses supervisions qui y ont été nécessaires mais relativement consommatrices de temps de moyens (à noter toutefois l'amélioration des procédures de passation des marchés) ;
- Sur le plan des stratégies et des rapports, il y aurait lieu de mieux mutualiser les stratégies au niveau de l'équipe et élargir les réflexions et de mieux faire apparaître et les résultats obtenus ;

Enfin, l'efficacité a également été limitée par des éléments de contexte sur lesquels le projet n'avait que peu d'emprise : aléas climatiques qui ont de fait gêné l'appropriation des techniques par les producteurs en raison d'une faible production, mauvais état des routes qui ont demandé davantage de temps de transports et impactent l'évacuation des produits et la commercialisation, volatilité des prix et de la demande qui influent fortement sur le projet,...

Au niveau du résultat 1, l'efficacité semble plutôt bonne avec une montée globale de la production (soit par l'intermédiaire des techniques améliorées de production soit par l'introduction de cultures) à travers une démarche expérimentale (qui induit certaines pertes). Il faut souligner que la hausse de production a permis d'améliorer la ration alimentaire quotidienne des ménages.

Il est également observé, à travers la démarche, un renforcement de capacités des producteurs et une dimension collective (au moins au démarrage) qui facilite, par effet d'entraînement l'apprentissage et la reproduction des techniques sur les champs individuels.

Néanmoins, il est noté l'absence de suivi de l'évolution de la production auprès d'un échantillon de champs individuels ainsi que l'absence de calculs de rendements et d'analyse de l'évolution de la production sur les champs collectifs. Il conviendrait également, pour le projet d'analyser les possibles gain de productivité auprès des CEP appuyés.

Il convient également de relever que les appuis en gestion, encore faibles, mériteraient d'être développés davantage, notamment au travers du suivi de proximité qui doit s'inscrire dans la durée (cette remarque prévaut également pour le résultat 2).

Au niveau du résultat 2, l'efficacité reste peu satisfaisante par rapport à l'ambition initiale. Les actions se sont limitées à la mise en place de quelques infrastructures, à l'organisation de foires agricoles, des études de marchés et des formations théoriques.

Les foires ont été bien appréciées des producteurs et sont une bonne opportunité de vente des produits mais qui ne peut rester que ponctuelle. Par ailleurs, la mise en place des infrastructures ne suffit pas pour lancer les dynamiques de commercialisation.

La notion de filières ne semble pas bien appréhendée alors qu'il y aurait lieu de s'appuyer sur ce concept pour bâtir des stratégies de commercialisation adaptées et différenciées en considérant l'ensemble des acteurs et en favorisant les mises en relation.

Les producteurs soulignent la difficulté à commercialiser les produits à des prix intéressants. Il est nécessaire de les accompagner, ainsi que les CEP, de manière différenciée dans leurs réflexions pour l'identification et le développement de leurs stratégies commerciales.

Des calculs économiques simples pour analyser les marges des produits commercialisés, sous forme de conseils aux producteurs, n'apparaissent pas alors qu'ils auraient pu intervenir sous forme de conseil en gestion.

Il est également relevé l'absence d'analyses des pratiques de commercialisation et des volumes par les CEP.

La stratégie d'épargne, adossée à la mise en place des CEP et à la vente des produits issus des champs collectifs, s'est érodée en raison de l'éloignement de la caisse et les producteurs se sont maintenant inscrits dans une stratégie de redistribution plus ou moins équitables de ces revenus qui limite la dimension collective.

Au niveau du résultat 3, l'efficacité est relativement bonne en dépit des changements de stratégie qui n'a pas permis la maîtrise, par les intéressés, des techniques de mise en place et d'entretien des pépinières.

Pour le résultat 4, environ la moitié des sources aménagées initialement prévues ont été construites en raison d'aménagements déjà réalisés par une autre intervention mais surtout de problèmes budgétaires suite à la hausse des matériaux de construction. Certains ouvrages, en nombre limité, présentent des malfaçons mais l'entreprise, sur injonction de CEDEF, s'est engagée à les reprendre.

Le résultat 5 est composé d'actions relativement transversales. Les formations ou sensibilisations ont été menées mais il est relativement peu aisé d'apprécier leur efficacité, à ce stade, en termes de changements chez les producteurs.

4.1.3. Efficience

Le montant du projet, au terme de ces 3 années de mise en œuvre s'est élevé à 1,296 M€ (dont 0,75 M€ de contrepartie locale) comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Il convient de mentionner que les montants liés à l'équipe de mise en œuvre (rémunération, fonctionnement,...) et à l'aménagement des sièges de CEDEF et LIFEDI sont inclus dans le résultat 1 à hauteur d'environ 600.000€.

R1: 2.050 ménages augmentent et diversifient leur production.	936 933	72%
R2: 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec des meilleures infrastructures	55 175	4%
R3: Les forêts des 3 aires de santé objectif du projet, situées sur l'axe de la route nationale n°1, sont restaurées	159 818	12%
R4: 2.050 ménages de trois aires de santé augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité.	44 475	3%
R5: La société civile connaît mieux ses droits et devoirs collectifs	19 572	2%
Moyens généraux et évaluation	80 279	6%
TOTAL (en €)	1 296 251	

Figure n°8 : Répartition du budget consommé par résultats (en Euros)

L'efficacité du projet est déterminée par rapport aux coûts de mise en œuvre de ses interventions. Le rapport coût/efficacité est relativement difficile à apprécier au vu des activités d'appuis/conseils importantes (ateliers, formations et campagnes de sensibilisation), dont l'efficacité est difficile à évaluer faute d'analyse des données sur l'évolution de la production et de la commercialisation (par exemple, des calculs simples sur un équivalent monétaire des apports par CEP en comparaison des produits récoltés auraient été intéressants ou une analyse du coût de multiplication du matériel végétal par rapport au prix d'achat)

Il est néanmoins relevé les éléments suivants :

- Le démarrage a été relativement long (1 an de travaux et de préparation) en raison principalement de la conception initiale du projet alors que certaines activités être mises en œuvre en parallèle ;
- Les coûts liés à la gestion du projet (équipe de mise en œuvre) représentent environ 24% du budget global et s'élèvent à 29% si on ajoute la supervision. Ces coûts sont relativement élevés mais restent plus ou moins dans la moyenne pour des projets de ce type. Dans le temps et si le projet se poursuit, il conviendrait de chercher à les réduire en cherchant à augmenter le budget et développant davantage d'activités à effectif d'équipe constant ;
- Au sein de cette rubrique de coûts liés à la gestion du projet, il y a lieu de souligner la faiblesse des appuis de l'assistant accompagnant, présent durant 2 ans, qui n'a pas donné satisfaction en terme d'activités menées et dont le manque d'efficacité a contribué à l'augmentation des coûts de supervision ;
- Les aménagements des sièges de CEDEF et de LIFEDI représentent environ 23% du montant du projet, ce qui est relativement élevé pour des activités ne participant pas directement à l'atteinte des objectifs du projet ;
- L'aménagement des sources (résultat 4) ont permis, même si elles sont parfois éloignées (localisation de la source), d'obtenir de l'eau potable à coût réduit.

4.1.4. Durabilité

Par rapport à la question de durabilité, il est nécessaire de rappeler que les appuis n'ont porté que sur deux campagnes agricoles, ce qui est loin d'être suffisant pour véritablement ancrer des changements de pratiques de manière durable.

Néanmoins, l'effet d'entraînement initié au travers de l'approche CEP et des démarches de mise en culture par comparaison adoptées permettent de constater que les techniques améliorées commencent à être reproduites dans les champs individuels et à se diffuser chez d'autres producteurs (parfois non membres des CEP). Ainsi, il est possible, sous réserve d'accès aux facteurs de production, d'estimer que la production de la zone pourrait augmenter dans le temps.

Les techniques de gestion de fertilité des sols visent la préservation de l'environnement et la gestion durable des soles à travers l'enfouissement des résidus plutôt que l'utilisation d'intrants chimiques.

Au niveau de la commercialisation, il est peu probable, au vu de la faible attention accordée à ces activités, de l'absence de stratégies construites avec les producteurs et du contexte de commercialisation peu structuré, que des pratiques se pérennisent. Il est plus vraisemblable que les producteurs continuent à commercialiser leurs produits au marché local ou aux transporteurs venant sur la zone, au moment de forte récolte et de baisse des prix, puis se découragent si les activités d'appuis ne se poursuivent pas.

Les activités de reboisement s'inscrivent dans le moyen terme puisque l'exploitation éventuelle des arbres ne pourra démarrer qu'en lien avec leur croissance. Même s'il existe un risque non négligeable en raison de la forte production de charbon sur la zone (notamment alimentation de Kinshasa), les sensibilisations et conseils du projet ont permis la prise de conscience de la nécessité de reboiser et d'entretenir le couvert végétal. Il apparaît également une prise de conscience que les revenus des cultures sont plus intéressants : *« le revenu des braises est facile, mais une fois qu'on a l'argent il faut tout acheter alors que quand on produit, on n'a pas besoin d'acheter »*.

Les sources d'eau vont sûrement être nettoyées par les comités de gestion mais présentent le risque de ne pas être entretenues au moment des réparations plus importantes et de ne pas être renouvelées une fois les ouvrages amortis. Les Comités ne font pas payer l'eau des sources et ne perçoivent pas de fonds destinés au renouvellement des ouvrages. Au vu des faibles revenus des ménages, il est peu probable qu'ils cotisent pour réaménager la source. Par ailleurs faire payer l'eau (peut-être une évolution à envisager dans le futur ?) dès maintenant présenterait le risque que les ménages aillent chercher de l'eau là où elle est gratuite, ce qui réduirait grandement l'efficacité de cette activité.

Le résultat 5 est plus hétérogène et porte principalement sur des activités de formations ou de sensibilisation sur le genre, la bonne gouvernance, la démocratie, la gestion des sols. Si les aspects liés au genre et à la gestion des sols paraissent intégrés (prise de conscience de la place de la femme et techniques de fertilité des sols) et les aspects liés à la démocratie et gouvernance affichés au travers des discussions (au moins dans le fonctionnement des CEP), il se pose la question de leur durabilité si les appuis s'arrêtent.

Un des facteurs de durabilité qui apparaît comme relativement important est la localisation de CEDEF et de la LIFEDI, qui sont des acteurs responsables issus du milieu qui, sous réserve de financements, pourront poursuivre l'appui à ces populations pour pérenniser les pratiques engagées.

4.1.5. Impact

Il est relativement difficile de parler d'impact à ce stade au vu de la durée limitée des appuis et des domaines d'interventions. Néanmoins, il est déjà possible, au travers des discussions et des visites de terrain de constater des effets :

- Il est constaté, au travers des discussions et de l'enquête de revenus menée (même si elle doit être retravaillée), une évolution des revenus. L'enquête de 2005 mentionnait des revenus moyens d'environ 175\$ alors que les revenus moyens affichés dans l'enquête sont plus proches d'une moyenne de 400\$ (à l'exception de l'AS de Luila qui présente des revenus plus faibles).

- Ces revenus se traduisent par une disponibilité monétaire mais plus généralement par une meilleure alimentation en quantité et en qualité (alimentation plus équilibrée et plus diversifiée : viandes, légumes,...) et un meilleur accès aux services de santé et à l'éducation pour les enfants ;
- Les actions de reboisement devraient donner lieu, sous réserve de la baisse de la production de charbon, à des espaces au couvert végétal amélioré (certes en superficie limitée par rapport à la zone) ;
- Une amélioration du matériel végétal (semences améliorées, reboisement) ou animal (volailles) fournit au travers du projet.

Enfin, il est relativement peu aisé d'évaluer les effets des actions de renforcement de capacités ou de formations car elles s'expriment différemment chez chaque individu. Il est néanmoins généralement reconnu la fierté des membres d'appartenir à leur CEP et de mener des activités ensemble.

4.2. Critères complémentaires

4.2.1. Cohérence

La cohérence du projet est globalement bonne et les différentes activités mises en œuvre complémentaires. La recherche de cohérence au moment de la conception était même sans doute trop importante (c'est la difficulté du développement rural où de nombreux facteurs interagissent et influent sur l'efficacité des interventions) car elle a conduit à un projet très ambitieux dans la diversité des actions à conduire.

Dans son déroulement, il convient de noter que la réorganisation de l'équipe a également influé sur la cohérence car elle a permis, pour les vulgarisateurs, de mieux comprendre et adapter les dynamiques d'appuis en suivant plusieurs CEP et de communiquer des pratiques ou des méthodes entre les CEP.

L'implication des chefs de terre au moment de la constitution des CEP a permis une certaine forme de cohérence : ils se sont mieux appropriés les activités du projet (intégrant souvent les CEP) et ont de ce fait facilité la mise à disposition de terres pour la culture des champs collectifs.

Au cours de cette première phase de mise en œuvre, des actions ont été finalement abandonnées ou revue mais la cohérence de celles développées reste globalement bonne. Il y a néanmoins lieu de rapidement d'intégrer la dimension filière dans les activités de commercialisation et de travailler sur les stratégies de vente, cette activité présentant un risque pour la cohérence globale de l'intervention.

4.2.2. Participation et appropriation

Comme indiqué ci-dessus, les CEP sont des groupes composés de 40 à 70 membres. Le nombre de membres des CEP présents lors des visites de l'évaluateur était compris entre 10

et 30 membres. Le plus souvent 20 à 25 membres étaient présents. Au travers des discussions, il apparaissait que les membres étaient relativement présents lors des jours retenus pour les travaux sur les champs collectifs. A l'exception d'un nombre relativement restreint de CEP où les Comités se plaignaient de la difficulté à mobiliser les membres, les autres CEP avaient mis en place des mécanismes permettant à un membre de s'absenter de compenser la journée d'absence soit par une récupération (il travaillait un jour supplémentaire sur le champ) soit par la mobilisation d'un de ses proches non membre du CEP.

En termes d'appropriation, la démarche mise en place de comparaison sur des champs collectifs permet tester des techniques par expérimentation et de constater visuellement les résultats, ce qui facilite leur appropriation. Cette démarche a été renforcée par un encadrement de proximité qui a permis l'accès à des conseils et le renforcement de capacités.

L'appropriation est jugée globalement bonne mais reste néanmoins variable selon les CEP en fonction des spéculations mises en cultures et des résultats obtenus sur les cultures. Ainsi, elle apparaît comme :

- relativement bonne pour la mise en culture du manioc (les résultats au cours de la mission étaient parlants), le riz, le maraîchage et les volailles ;
- plus relative (selon les CEP) pour les techniques de labour et les activités apicoles, piscicoles ainsi que les cultures d'arachides de soja et de niébé.
- faible pour le maïs dont la mise en culture n'a pas été un succès.

Par rapport aux activités de commercialisation, les membres des CEP se sont appropriés les points de vente lorsqu'ils étaient situés à proximité de leur village. Cela est moins vrai pour les CEP plus éloignés. Aux dires de l'équipe du projet, l'implantation des points de vente ont fait l'objet de concertation avec les autorités mais ces concertations ont été limitées (le gérant du marché de Sona Bata a déclaré être surpris lorsque les travaux ont démarré). Par ailleurs, à Luila, un revirement d'un des principaux chefs de terre a entraîné l'arrêt des travaux.

Le concept de filières et de stratégie de commercialisation des produits n'ont pas été réellement appropriés par les producteurs en raison de la faible conduite d'activités dans ce domaine.

Par rapports aux formations et sensibilisations, certaines discussions montrent des changements et il est possible d'en déduire une appropriation. Le plus visible étant sur le genre. Néanmoins, ces formations sont appropriées relativement différemment d'un individu à l'autre.

4.2.3. Couverture

L'objectif du projet visait à toucher 2.050 ménages sur les 3.027 ménages que comptent les 3AS. Si la participation est sans doute plus faible que l'objectif visé (certains participants de manière plus ou moins assidue et parfois les deux membres d'un ménage sont membres du CEP), la couverture n'en reste pas moins importante en termes de nombre de producteurs touchés.

En terme géographique, il convient de signaler que cette couverture est plus ou moins centrée autour de la RN1 ce qui permet de faciliter l'évacuation des produits récoltés et les appuis du projet.

Les TDR demandaient une comparaison entre les membres des CEP et des producteurs non appuyés par le projet. A ce titre, il a été relativement difficile d'identifier des producteurs non appuyés par le projet, ce pour plusieurs raisons : en saison des pluies les producteurs sont peu présents au village, les entretiens avec les CEP et le temps de déplacement ont laissé peu de temps pour identifier et mener des entretiens complémentaires. Les quelques personnes rencontrées étaient issues d'autres régions, des anciens membres qui avaient été amenés à sortir du CEP en raison de conflits de terres ou de problème de leadership (3 cas) ou avaient eu connaissance des CEP et voulaient s'y intégrer pour différentes raisons (les membres avaient reçu de l'outillage et des semences, ils produisaient plus et avec de nouvelles techniques qu'ils essayaient d'imiter).

Il convient de noter une diffusion relativement importante des techniques apprises au sein des CEP : au niveau des champs individuels des membres d'une part et auprès de villages non identifiés au départ et qui voudrait se grouper en CEP.

4.2.4. Genre

En termes de genre, le projet a réalisé plusieurs actions de sensibilisation (émissions, presse, formation,...). De plus, l'approche adoptée était de type « gender mainstreaming », c'est à dire une approche où le projet met les activités des femmes en valeur et leur donne la préférence. Ainsi les femmes se sont souvent retrouvées majoritaires dans les CEP.

L'équipe du projet explique aussi cette situation par les interventions de la LIFEDI et la présence de femmes AT et vulgarisatrices. Néanmoins, dans les CEP où les AT et les vulgarisateurs sont des hommes, il est également constaté la plus importante présence de femmes.

Il apparaît sur la zone d'intervention un début de prise de conscience de la place et du rôle de la femme dans le ménage. Les hommes ont également davantage tendance à partager les activités avec leur épouse et à les consulter pour l'utilisation du budget familial.

Dans les CEP, il est constaté une prise de responsabilité des femmes. Elles sont souvent présentes au sein des Comités. Par ailleurs, les nouvelles cultures et l'amélioration des techniques leur permettent d'augmenter leur pouvoir économique et de donner une autre image par rapport aux hommes.

Il se pose néanmoins la question de la durabilité de ces dynamiques si les actions du projet devaient s'arrêter.

5. Perspectives

Le financement du Gouvernement de Navarre, principale source de financement, s'est arrêté fin 2011 et a donné lieu à la présente évaluation. Néanmoins, le projet PDRL va se poursuivre à travers deux financements complémentaires qui vont permettre de mettre en œuvre les activités brièvement décrites ci-dessous.

5.1. Le financement du Fonds des Travailleurs du Gouvernement Basque

Pour l'année 2012, les activités du PDRL ont été maintenues sur un financement FTGV de 99.835€.

Ce financement doit ainsi permettre de maintenir l'équipe et quelques activités au travers des 3 résultats attendus suivants.

- Résultat 1 : « 2.050 ménages augmentent et diversifient leur production » ;
- Résultat 2 : « 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de manière structurées et avec de meilleures infrastructures » ;
- Résultat 3 : « Améliorer la bonne gouvernance des secteurs impliqués dans le PDRL ».

5.2. Le Financement de la CAIXA

En complément, le projet vient également d'obtenir un nouveau financement de la CAIXA d'un montant de 368.067€ (dont 172.685€ en 2012 et 195.362€ en 2013). Ce financement complémentaire va permettre d'étendre les activités en 2012 et de poursuivre le projet jusqu'en décembre 2013.

L'objectif spécifique de la proposition pour l'obtention de ce nouveau financement est légèrement modifié mais s'inscrit dans la poursuite des activités menées par le PDRL : « *Au 31 décembre 2013, les conditions de vie de plus de 50% des ménages ruraux des AS de Madimba, Sona Bata et Luila sont plus décentes grâce à une production et une commercialisation améliorée* ».

Quatre résultats sont attendus de cette intervention :

- Résultat 1 : « 2.050 ménages augmentent et diversifient leur production » ;

- Résultat 2 : « 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de manière structurées et avec de meilleures infrastructures » ;
- Résultat 3 : « La société civile connaît mieux ses droits et devoirs ».

5.3. Synthèses des activités à mener par le projet sur les deux financements

Les deux financements vont permettre de poursuivre les activités du projet en appui à la production, à la commercialisation ainsi que des activités transversales en termes de genre, de bonne gouvernance, de gestion de la fertilité des sols,...

Les activités prévues pour atteindre les résultats sont synthétisées dans le tableau ci-dessous et seront cofinancées sur les deux financements. Les activités mentionnées sur le financement CAIXA sont parfois plus importantes en raison d'un budget plus conséquent sur deux ans.

Dans sa forme actuelle, le projet, même si les activités sont menées sur différentes spéculations, apparaît plus cohérent dans son montage et moins dispersé. Le recentrage opéré autour des activités de production et de commercialisation est nécessaire et devrait permettre à l'équipe du projet de s'investir plus spécifiquement sur ces activités en vue de l'atteinte des résultats.

	Financement FTGV	Financement CAIXA
Résultat 1		
Constituer l'équipe du projet, lancer les activités et gérer le projet		R1A1. 48 RTM et 48 RSM, 2 évaluations, 1 audit
Former les animateurs, les encadreurs locaux et les paysans en cultures vivrières, cultures maraîchères, conservation et transformation des produits agricoles, élevage de poules métissées, apiculture et pisciculture	R1A1 : Formations : 14 sessions	R1A2 : Formations : 14 sessions
Produire et fournir les intrants et équipements	Multiplication de boutures de manioc sur 15 Ha, 2.324 kg de semences de légumes, 1.647 kg de céréales, 100 kits d'intrants pour les cultures maraîchères, 2.025 coqs de race améliorée (y compris la vaccination de 49.500 volailles), 825 ruches et 165 kits de récolte et de conditionnement	R1A3 : multiplication de boutures de manioc sur 15 Ha, 2.324 kg de semences de légumineuses, 1.647 kg de céréales, 100 kits de maraîchage, 2.025 coqs de race améliorés et 49.500 vaccins pour les volailles, 825 ruches, 165 kits d'intrants de récolte et de conditionnement
Fournir l'AT aux producteurs	R1A3. 6.292 visites annuelles en accompagnement des CEP et des Unions de Producteurs	R1A4 : 7.084 visites annuelles en accompagnement des CEP et des Unions de Producteurs
Stimuler la production en organisant des « foires de producteurs »	R1A4	R1A5
Former les producteurs en techniques de gestion de la fertilité des sols afin de garantir la disponibilité des intrants en quantité et en qualité des produits	R1A2 et R1A5 : 1 session de formation, 42 parcelles de démonstration	R1A6 : 1 Session de formation, 42 parcelles de démonstration
Résultat 2		
Faire une analyse des initiatives de commercialisation de la précédente phase du projet et incorporer les leçons apprises dans la phase actuelle	R2A1. 1 étude	R2A1. 1 étude
Acquérir l'équipement nécessaire pour la transformation des produits	R2A2. 1 moulin à piment et 2 râpeuses à manioc, 9 bacs de rouissage et 9 bacs de séchage pour le manioc	R2A2. 1 kit miellerie, 1 kit moulinox, 5 kits de râpeuses à manioc, 1 kit décortiqueuse d'arachide, 9 bacs de rouissage et 9 bacs de séchage pour le manioc
Construire et équiper 3 entrepôts dans les 3 AS appuyées	R2A3	R2A3
Appuyer et accompagner 6 CEP à se spécialiser en agri multiplicateurs de semences	R2A4 : 6 kits de multiplication des semences (riz et arachide)	R2A4 : 6 kits de multiplication des semences (riz et arachide) fournis
Organiser les marchés autogérés		R2A5 : 1 atelier de réflexion sur la politique de commercialisation
Mettre en place des coopératives de production		R2A6 : 1 formation sur le fonctionnement et la gestion des entrepôts et des points de vente, 1 atelier sur l'élaboration des plans d'affaires et manuels de procédures au profit des producteurs semenciers
Fournir l'AT aux structures villageoises de commercialisation		R2A7 : 1 étude de l'efficacité des structures villageoises de commercialisation
Résultat 3		
Former les animateurs, les encadreurs et les leaders locaux sur l'éducation à la citoyenneté, l'hygiène et la santé environnementale	R3A1 : 2 sessions de formation	2 sessions de formation
Organiser des campagnes de sensibilisation sur la bonne citoyenneté, la bonne gouvernance, l'exercice de la démocratie et la gestion du sol	R3A2 : 2 sessions, 18 conférences et de 18 représentations théâtrales	R3A2 : 2 campagnes de sensibilisation, 18 conférences et 18 présentations théâtrales
Former et sensibiliser les femmes et les hommes des CEP et les vulgarisateurs sur le genre	R3A3 : 2 sessions de formation	R3A3 : 3 Sessions de formation
Créer et rendre fonctionnels 10 centres d'alphabétisation conscientisant	R3A4	R3A4

Figure n°9 : Synthèse des activités du PDRL prévues sur les financements à venir.

6. Recommandations

Les recommandations suivantes portent à la fois sur des évolutions au sein de la structure de mise en œuvre afin d'améliorer la conduite des activités et son positionnement ainsi que sur la suite du projet, notamment les activités sur lesquelles il est nécessaire de porter une attention particulière au cours des années à venir. Ces différentes recommandations sont synthétisées dans le tableau à la partie 6.3.

6.1. A court terme

6.1.1. En termes de gestion de l'intervention et d'organisation de CEDEF

a. Améliorer la gestion financière et le management

Il ressort, au travers de cette évaluation, un véritable enjeu pour CEDEF d'améliorer sa gestion et son management en vue de gagner en efficacité et en transparence par rapport aux partenaires avec lesquels la structure travaille. La LIFEDI doit également mieux faire apparaître son positionnement qui reste flou par rapport à l'extérieur.

Au vu des montants à gérer, l'équipe de gestion de CEDEF ne peut plus se contenter de réaliser un simple suivi de caisse et le rassemblement des pièces comptables. Il y a lieu d'introduire davantage de rigueur dans la gestion administrative et financière : mettre en place de véritables procédures de gestion internes (comprenant un manuel de procédure propre à la structure), poursuivre, avec l'aide de MMN, la mise en place d'un suivi financier plus fin (et à terme analytique) et réfléchir aux problématiques de GRH.

En premier lieu, CEDEF doit réfléchir à l'organisation de son équipe de gestion administrative et financière : elle doit pouvoir suivre l'ensemble des activités menées par la structure, constituer un véritable pilier et fournir un appui stratégique à la coordination. Aux vu des évolutions actuelles et à venir, il ne s'agit plus d'assurer la comptabilité et le suivi financier d'un projet mais d'engager une véritable dynamique autour de la pérennisation financière et administrative de la structure. Ainsi, une même équipe unique de gestion administrative et financières, dont les compétences et les tâches sont bien définies, devrait suivre l'ensemble des activités et projets engagées par CEDEF et pouvoir en tirer des enseignements stratégiques pour son développement.

Outre cette réflexion, les premières actions à engager consisteraient à i) s'assurer de la conformité, par rapport à la législation, des pratiques de CEDEF en matière de gestion de personnel, ii) mettre en place un outil de suivi budgétaire de chaque projet mené (permettant de suivre ligne par ligne les dépenses engagées et les soldes disponibles) et iii) développer les outils budgétaires et comptables propres de CEDEF et afficher davantage de transparence,

notamment auprès des partenaires, autour des différentes activités menées par CEDEF afin d'améliorer sa visibilité et renforcer leur confiance.

CEDEF devrait profiter du partenariat et de l'expérience de MMN dans ce domaine pour entamer cette réflexion et le développement d'outils. Il pourrait peut-être être prévu qu'un assistant accompagnant accompagne CEDEF sur le financement CAIXA. Il y a lieu d'anticiper son recrutement afin de trouver un profil qui permette à la fois d'appuyer CEDEF dans le suivi du projet et dans son développement interne (lancement des dynamiques pour la réflexion, appui à la construction d'outils et renforcement de capacités / formations de l'équipe).

Il est primordial d'éviter de se retrouver dans la situation rencontrée en 2010-2011 avec une personne dont les activités menées ne correspondent pas aux attentes. CEDEF doit être vigilant sur les apports possibles de cette personne en termes de mise en place d'outils et de renforcement de capacités de la structure. Il conviendrait de bien définir le profil de poste et de mettre en place un contrat de performance afin de rapidement évaluer sa valeur ajoutée.

Si le profil ou les compétences de la personne ne paraissent pas adéquats, il vaut mieux renoncer à ce recrutement et voir, avec MMN, s'il est possible de poursuivre la démarche actuelle de suivi administratif et financier rapproché effectué par un des administrateurs de la représentation. Ce dernier continuerait d'intervenir à des périodes régulières à la fois sur le suivi administratif et financier du projet (ce qui se fait actuellement) mais aussi dans la réflexion sur le développement de l'équipe de gestion de CEDEF et la mise en place d'outils propres à la structure (cet appui aura un coût qui devra être négocié entre CEDEF et MMN).

Par ailleurs, le coordonnateur de CEDEF, doit davantage s'impliquer dans le management de la structure. Il est nécessaire qu'il prévoie moins de temps sur les activités techniques en priorisant des moments stratégiques dans la réflexion et la mise en place d'activités et de suivi. Il devra mettre le temps à profit pour s'impliquer dans les réflexions sur l'évolution de l'équipe de gestion et la construction des outils afin qu'ils constituent, pour lui, de véritables outils de pilotage et de construction de la stratégie interne de la structure de manière à mieux anticiper les activités à conduire réalisables. Cet aspect a déjà été évoqué entre les partenaires et le coordonnateur. Il conviendrait d'étudier la possibilité de fournir un accompagnement proche au coordonnateur pour l'appuyer dans ce nouveau positionnement.

Cette réflexion sur l'équipe de gestion administrative et financière devrait intervenir assez tôt de manière à mieux appréhender la gestion des nouveaux financements. L'audit prévu sur le financement CAIXA peut aussi constituer une forme de test de la nouvelle organisation.

De manière plus pragmatique, et dans l'optique de la poursuite du projet, les différents partenaires devraient engager une concertation qui permettrait de préparer cette nouvelle phase, prendre certaines décisions relatives aux recommandations de l'évaluation et lever les éventuelles incompréhensions qui subsistent entre eux.

b. Mieux communiquer autour des stratégies développées et des résultats obtenus

Le PDRL a mis en place une démarche intéressante en termes d'appui à la production agricole de la zone permettant de toucher de nombreux producteurs. A travers cette démarche, la mise en place de fiches de suivi des CEP et des vulgarisateurs et la connaissance de la zone par l'équipe, de nombreuses données sont disponibles mais à l'état brut.

Ces données sont en effet peu exploitées et les rapports relativement approximatifs au vu des appuis mis en œuvre sur le terrain. C'est relativement dommage car le PDRL pourrait mieux préciser les activités, les démarches mises en place et les résultats obtenus.

Les rapports à venir devraient systématiquement faire apparaître, pour chaque activité menée, i) les stratégies et les méthodes développées sur le terrain (y compris les difficultés rencontrées), ii) les moyens apportés, iii) les résultats obtenus et leur analyse et iv) les perspectives ou, si nécessaire, les éventuelles réorientations à envisager en les argumentant. Des fiches par activités régulièrement renseignées pour chaque zone, reprenant les différents aspects évoqués ci-dessus, permettraient de faciliter l'élaboration des rapports par la suite. Les rapports doivent pouvoir convaincre les partenaires extérieurs du bien fondé de l'intervention.

Il y aurait lieu de capitaliser la démarche et les activités mises en œuvre durant ces deux années. De l'avis de l'évaluateur, la capitalisation doit faire apparaître les analyses suivantes (non exhaustives) :

- La démarche de constitution des CEP, les difficultés rencontrées, les résultats issus de cette démarche de structuration et les perspectives d'évolution ;
- Le suivi détaillé de la distribution des intrants par CEP ou par individu en analysant les résultats qu'ils ont tirés à partir de ces équipements ;
- L'évolution de la production et des rendements au bout de deux campagnes de cultures à travers d'une part les fiches de production sur les champs collectifs, et si possible sur certains champs individuels (en précisant les conditions de collecte des données et les limites) ;
- Les stratégies de commercialisation, collectives et individuelles, qui ont permis d'écouler les produits agricoles ainsi que, au-delà des contraintes de transports et de routes, les difficultés rencontrées et les perspectives ou débouchés possibles ;
- L'évolution des revenus et des conditions de vie (notamment en termes de diversification alimentaire, de scolarisation et d'accès aux soins de santé).

Par rapport au dernier point, une enquête sur l'évolution des revenus a été réalisée par le projet auprès de 65 ménages en anticipation de l'évaluation. Les résultats montrent une évolution à la hausse des revenus prenant en compte les revenus individuels et collectifs (issus de la vente des champs des CEP). Il y aurait lieu de retravailler la présentation des résultats de cette enquête pour ne pas donner qu'une simple vision d'évolution des revenus mais i) préciser les conditions de réalisation de cette enquête (enquête à un instant T sans progression dans le temps et auprès d'un échantillon aléatoire) et ii) replacer ces résultats dans une dimension de pluriactivités des ménages et de diversité des sources de revenus. Il serait intéressant de montrer les différentes stratégies des producteurs pour augmenter les revenus (par exemple, reproduction dans les champs individuels de toutes les spéculations, choix d'une ou deux spéculations pour lesquelles il y a des affinités ou un contexte particulier, développement d'une activité de vente suite à l'augmentation de la production de la zone, stratégie de commercialisation,...) et les perspectives (notamment si le projet devait s'arrêter et ne plus pouvoir fournir l'ensemble des semences). Par ailleurs, les revenus étant une question relativement personnelle, il faudrait que les résultats soient présentés de manière anonyme.

Par ailleurs, le projet suit, au travers des fiches mises en place, la production dans les CEP. Il serait intéressant que le projet mette en place un dispositif de suivi d'un échantillon de producteurs volontaires dans le temps. Ainsi, à échéance régulière (par semestre ou annuellement), une enquête (menée par les AT) auprès de ces producteurs permettrait de suivre la progression dans le temps des activités menées, de la production et des rendements ainsi que des revenus et de leurs principales utilisations. Cette enquête devrait également permettre de préciser pourquoi ces différents critères évoluent à la baisse ou à la hausse. Elle aurait pour utilité de renseigner les indicateurs d'effet et d'impact et de montrer comment le projet a contribué (si le contexte n'a pas fondamentalement changé) à l'évolution des conditions de la zone.

c. Faire évoluer l'organisation de l'équipe technique

Les activités d'appui à la production et au CEP, outre le suivi de proximité, vont nécessiter moins d'attention de la part de l'équipe. Il conviendrait donc de la faire évoluer afin de mieux prendre en compte les activités qui n'ont que peu été traitées et qui nécessitent une attention particulière, notamment la commercialisation.

Dans cette évolution de l'organisation, le coordonnateur devrait s'impliquer davantage sur des aspects de management de la structure et sur les relations extérieures (partenaires, institutions, autres projets ou organismes,...).

Sur le terrain, les vulgarisateurs commencent à bien maîtriser leur rôle et nécessitent a priori moins d'appuis qu'au cours des deux premières années (en tout cas en termes d'appui à la production). Ils pourraient donc être plus autonomes et les AT devraient donc pouvoir réduire le temps de supervision (mais en restant bien entendu disponible pour des appuis ponctuels en cas de difficultés et pour des visites des CEP de la zone mais à des périodes plus espacées).

Le temps dégagé pourrait ainsi permettre de positionner les AT sur une dimension davantage stratégique et conduire à les responsabiliser sur plusieurs travaux :

- La réflexion, en lien étroit avec le coordonnateur, sur les stratégies de mise en œuvre des activités à venir : évolution vers des formes coopératives, évolution des CEP, fourniture des intrants et retrait progressif du projet, commercialisation, gestion des équipements,...
- La gestion du dispositif d'enquêtes de suivi des évolutions dans le temps de la production et des revenus auprès des ménages (voir ci-dessus) ;
- La réalisation d'un état des lieux par CEP, assorti d'analyses, relatif aux apports du projet, aux activités menées spécifiquement dans leur zone et aux réalisations en montrant les différences de dynamiques ou d'appropriation au sein des CEP (voir ci-dessous) ;
- Sur la base de l'état des lieux et des analyses, réfléchir avec le coordonnateur à des critères qui permettrait d'établir une typologie des CEP et de différencier les appuis à apporter dans le futur (voir ci-dessous) ;
- Sur les stratégies de commercialisation à développer (voir ci-dessous) ;

Par rapport à la capitalisation et à l'état des lieux, chaque AT devrait s'impliquer chercher à montrer les résultats obtenus dans leurs zones respectives en faisant ressortir les spécificités.

En effet le projet n'obtient pas les mêmes résultats selon les zones et selon les CEP pour différentes raisons : dynamiques différentes, appropriation différente, conditions plus favorables à certaines cultures, conditions sociales,... Faire mieux ressortir des aspects permettrait i) d'affiner les critères pour établir la typologie, ii) de cibler les appuis à apporter dans les zones et les CEP et iii) de servir à l'élaboration des stratégies pour la mise en vente des produits.

La réalisation de ces travaux par les AT, apparaît comme une réelle opportunité, s'inscrit dans la continuité des activités précédentes et permettrait de mieux mettre en avant leur valeur ajoutée. Il est néanmoins nécessaire que les AT suivent des formations (en marge du temps consacré au projet) à la maîtrise de l'outil informatique pour être plus efficace dans la conduite de ces activités. Des contrats de performances, autour des résultats à atteindre pour chacune de ces activités permettrait de rapidement déterminer, de manière objective, leurs capacités à adopter ce positionnement d'ordre plus stratégique et à mener les activités qui en découlent.

La coordination (en répartissant les tâches entre le coordonnateur et la coordinatrice en fonction de leur charge de travail) aura un rôle majeur à jouer pour superviser ces activités et éviter d'éventuelles trop forte dispersions méthodologiques entre les zones.

d. Créer des liens et mutualiser la démarche avec d'autres intervenants

Il est nécessaire que l'équipe de mise en œuvre (et le projet) poursuivent la création de liens avec d'autres institutions intervenant sur la zone et ne cherche pas à vouloir mener les activités de manière isolée.

A ce titre, le projet doit mutualiser la démarche avec des interventions en cours sur des zones voisines. Par exemple, le PDRL et un projet mené par le BDD interviennent tous deux dans au moins deux villages : les deux techniciens se connaissent mais discutent rarement entre eux sur le plan professionnel. Or les démarches et méthodes sont différentes.

De plus, le BDD a acquis une expérience intéressante en matière de structuration, d'appui à la production et à la commercialisation. Il y a un intérêt réel pour le PDRL de s'intéresser à ces expériences, d'identifier les difficultés et de pouvoir ainsi éviter certains écueils. Il y a lieu de rapidement organiser une rencontre entre ces deux structures pour déterminer les mesures nécessaires à adopter pour harmoniser les démarches, mettre en débat leurs résultats et tirer les enseignements des expériences menées par BDD (voir ci-dessous).

Par ailleurs, le CEDEF, travaille avec d'autres structures, dans une région voisine, sur financement TROCAIRE dans le cadre du programme MED. Des études de marchés ou des études de prix y ont été réalisées. Il y a bien évidemment des synergies à rechercher dans les différentes interventions au travers de leurs expériences.

Enfin, le PDRL a déjà tissé des liens avec des institutions (Kinsu Ki Maté, COPROSEM,...) ou des autorités de la zone. Le coordonnateur est impliqué dans diverses structures (à titre individuel ou au nom de CEDEF) en lien avec le développement rural (cadres de concertation - Conseil National et Régional des ONGD, Conseil National et Régional des ONG de Santé, Coordination Provinciale de la société Civile, Conseil Diocésain du Développement,... -, Conseil Provincial Semencier (COPROSEM), Conseil d'Administration

de la COOPEC Kinsu Ki Mate, CARG,...)¹¹. Il conviendrait, au vu de cette visibilité, de poursuivre et renforcer ces liens en vue de tenter de favoriser le lancement de dynamiques complémentaires sur des actions qui ne peuvent être menées par le projet car non budgétisées ou dépassant le cadre du projet.

6.1.2. En termes d'activités à mener

a. Ne pas étendre le nombre de bénéficiaires mais anticiper des appuis différenciés auprès des CEP

A l'heure actuelle, le PDRL a appuyé la mise en place de 42 CEP et travaille donc avec un nombre relativement important de producteurs. L'équipe pourrait appuyer davantage de producteurs et répondre aux demandes de producteurs non membres des CEP qui veulent maintenant intégrer la démarche.

Néanmoins, avant de prévoir d'étendre le nombre de producteurs et/ou de CEP, il y a lieu de d'abord se focaliser sur les activités à fort enjeu (commercialisation par exemple) et de poursuivre l'appui aux premiers CEP qui, lorsqu'ils ont intégré les nouvelles techniques, vont très probablement être demandeurs d'appuis différents (dans les champs individuels ou sur des stratégies à déployer). Etendre le nombre de producteurs, sauf cas très particuliers où des dynamiques émergent (par exemple, des producteurs se seraient constitués en groupe de manière autonome et auraient besoin de conseils), présenterait un risque de dispersion des activités.

Par ailleurs, à l'image de ce qui est constaté, les CEP vont évoluer différemment en fonction des individus qui composent le CEP, des dynamiques mises en œuvre par le groupe et des compréhensions et de l'adaptation des techniques de production ou des stratégies de commercialisation.

A l'heure actuelle, le projet est le principal vecteur du regroupement. S'il n'a pas de choses nouvelles à apporter pour les CEP les plus avancés où si les producteurs ne trouvent pas un intérêt collectif à produire ou commercialiser ensemble, il est probable que les membres reprennent leurs activités de manière individuelle. Il est donc nécessaire que le projet puisse dès à présent anticiper les nouvelles demandes en conseil qui vont émerger des CEP et qui pourront être différentes d'un CEP à l'autre.

Un premier travail à effectuer, pour anticiper sur les appuis différenciés à apporter, consisterait à faire une analyse pour chaque CEP, des appuis qu'il a reçu (inventaire des semences reçues, inventaire des formations, types de conseil,...). Ce travail permettrait de dégager les différences d'appuis pour chacun des CEP. L'évaluation n'a pas eu matériellement le temps de réaliser ce travail à partir des actes de cession d'intrants mais il apparaît que certains CEP selon leur composition et leur avantages comparatifs, ont reçu des appuis différents (par exemple, pour la pisciculture, le maraîchage, l'apiculture,...).

En parallèle de ce travail, il conviendrait de réfléchir à des critères qui permettrait d'élaborer une typologie des CEP (par exemple dynamique de groupe du CEP, accès à la terre,

¹¹ Il n'a pas été possible, pour l'évaluateur, de rencontrer ces structures au vu du temps imparti. Certaines, comme le CARG, apparaissent relativement jeunes et encore peu opérationnelles. Il y a donc lieu d'étudier les évolutions et voir les activités dans lesquelles elle s'engage avant de mettre en place des partenariats.

reproduction des techniques améliorées dans les champs individuels). A partir de cette typologie, il conviendrait alors de réfléchir à des appuis spécifiques pour chacun des types de CEP. Une fois les besoins en appuis vérifiés auprès des CEP, les vulgarisateurs seraient appuyés par les AT pour les mettre en œuvre.

b. Renforcer les capacités de gestion des producteurs et désengager progressivement le projet de la fourniture des intrants

Dans les appuis à fournir aux CEP, le renforcement des capacités de gestion est important. Il ne s'agit pas uniquement d'appuyer les comités des CEP (ou les commissions) à gérer les recettes obtenues sur les champs collectifs mais d'adosser un conseil de gestion du budget des producteurs au conseil technique développé.

Ce conseil de gestion devrait permettre aux producteurs i) de prévoir l'intégration des charges nécessaires à l'exercice de leur activité, ii) de pouvoir calculer les marges qu'ils dégagent de leurs activités (et ainsi faire des choix de mise en culture sur la base de calculs économiques simples en tenant compte du contexte) et iii) de gérer le budget du ménage.

Le PDRL a déjà démarré des sessions de formation de gestion d'un budget. Il est nécessaire de poursuivre cette activité au travers de formations complémentaires et de conseils de proximité en s'appuyant sur les données spécifiques du CEP, voire de certains ménages.

Sans que ces appuis en gestion soient trop lourds en termes de temps pour les vulgarisateurs, il serait intéressant, dans chaque CEP, une fois une spéculation commercialisée, que le vulgarisateur (avec l'aide de l'AT) appuie le CEP à calculer la marge brute et les bénéfices de la culture : identification des charges (coût des semences, temps passé, coût de l'outillage,...), résultats de la vente, autres coûts et calcul du bénéfice sur la culture. Ces calculs simples permettraient aux producteurs de déterminer ce qu'ils ont réellement gagné sur la culture et les spéculations les plus rémunératrices (il faudra bien entendu intégrer d'autres critères dans la réflexion : demande pour le produit, montée globale de la production à prévoir et baisse du prix,...).

Par la suite, les producteurs pourraient, appuyés du vulgarisateur refaire l'exercice pour les spéculations mises en culture dans leurs champs individuels sans que ces informations ne soient rendues publiques... Cela permettrait aux producteurs de faire des choix de mise en culture relativement raisonnés (avec l'appui du vulgarisateur) répondant à leurs besoins.

L'intégration du coût des semences, des intrants et de l'outillage dans le calcul de marge, permettra aussi au projet de communiquer sur le coût de ces apports aux producteurs (coûts qu'ils ne connaissent pas) et montrera aux producteurs qu'il faudra, à l'avenir, prévoir ces charges pour mener leur activité.

Les réflexions occasionnées permettront au PDRL de préparer l'après projet vis-à-vis des producteurs (ils savent que ces apports ne seront plus fournis à terme par le projet et qu'ils devront le prendre en charge, d'autant plus si leurs revenus se sont améliorés). En fonction de l'augmentation des revenus des producteurs appuyés, le projet pourrait également réfléchir à progressivement s'effacer de la fourniture des semences et outils (par exemple, l'année prochaine le projet pourrait ne prendre en charge que 50% de ces coûts, les 50 autres % étant à la charge des producteurs).

c. Travailler les stratégies de commercialisation

Cet aspect constitue un enjeu fort et n'a été que peu appréhendé, à l'exception de l'organisation de foires agricoles, de la construction des points de vente et d'enquêtes de marchés.

Il devient urgent de lui accorder une importance particulière car les CEP ont augmenté leurs productions et introduit de nouvelles cultures dans leurs champs. Si le projet ne veut pas que cette dynamique retombe, il est nécessaire de pouvoir appuyer les producteurs à écouler ces produits.

Par ailleurs, il est nécessaire que le projet reprenne le concept de filières : une filière n'est pas centrée autour des producteurs ou de leurs coopératives. Elle inclut tous les acteurs de la production au marché.

Ainsi, des études filières pourraient être réalisées par les AT (seul ou en binôme) pour les 5 ou 6 filières jugées prioritaires. Ces études consistent à enquêter les différents acteurs de la filière (producteurs, transporteurs, intermédiaires, commerçants, vendeurs d'intrants,...) pour déterminer les flux et les destinations des produits, les volumes au sein des différents circuits de commercialisation et la formation des prix aux différents maillons de la chaîne.

Un éventuel appui méthodologique initial sur l'analyse filière au travers d'une expertise externe (voir profil indicatif en annexe) pourrait intervenir auprès du projet dans une optique de formation.

Ces études seraient ensuite restituées devant les différents acteurs pour être affinées et faciliter la communication dans une optique de connaissance mutuelle et de mise en relation. Sur la base de ces analyses, il peut être dégagé des stratégies de commercialisation des produits selon le contexte et les opportunités. Différentes stratégies peuvent être envisagées en fonction des produits et des analyses de la filière :

- Mise en vente auprès des commerçants de manière classique en essayant de vendre au moment où les prix sont intéressants (en début ou en fin de campagne) ou après une période de stockage s'il y en a la possibilité ;
- Vente auprès de quelques grands commerçants qui souhaitent réaliser des achats de gros et avec lesquels on peut négocier ;
- Vente au détail au marché de manière classique ;
- Montage de partenariat auprès d'usine de transformation qui recherche de la matière première en tentant une contractualisation (par exemple des négociations pourraient être initiées avec l'usine de manioc en construction à Madimba) ;
- Vente aux points de vente en mettant en valeur une spécificité des produits issus des ménages des CEP ;
- Identification d'un marché de niches où les commerçants sont intéressés par obtenir une quantité de produit à des périodes régulières (voir projet de consolidation des coopératives KMKM) ;
- Vente auprès de transporteurs en plus faible quantité mais à des périodes régulières (relation de confiance) ;

Différentes stratégies existent et il n'y a pas de solution unique. Il est nécessaire de réfléchir aux différentes potentialités et de saisir les opportunités qui se présentent. En ce sens, le

projet pourrait appuyer les producteurs : sur la base des résultats, chaque AT appuierait la formulation des stratégies de commercialisation de leurs produits.

Par ailleurs, le projet, au cours de cette démarche et des conseils, devra chercher à atténuer les différents clichés perceptibles auprès des producteurs :

- Un exemple : le stockage permet de gagner plus. S'il est vrai que le stockage permet de vendre à des périodes où les prix sont plus rémunérateurs, les expériences de stockage ne sont pas toutes des succès : lors du stockage, le produit est immobilisé alors que le producteur peut avoir besoin de trésorerie, il y a des risques (pourriture, rongeurs,...) et des coûts (gestionnaire du hangar) et elle n'exclut pas la recherche d'un acheteur. L'expérience de stockage est généralement intéressante mais elle demande aussi d'être réfléchie et un réel engagement des producteurs ;
- Dans le même ordre d'idée, il vaut parfois mieux, en termes de stratégie de vente, ne pas rechercher immédiatement des prix trop élevés mais construire une relation dans la durée avec un acheteur ou un groupe et négocier progressivement le prix des produits à la hausse.

Le projet pourrait prévoir, par l'intermédiaire d'une expertise externe ou d'un recrutement, de s'adjoindre des compétences commerciales en termes d'identification de marchés, de marketing et de techniques de négociations avec les acheteurs (au travers d'une personne qui appuie la mise en place de dynamiques de commercialisation et non sous la forme d'ateliers ou de formations). Il faudrait néanmoins réfléchir le profil de la personne à l'avance pour qu'il soit très opérationnel. En ce sens le PDRL pourrait s'appuyer sur l'expérience menée par le BDD, qui a engagé un gérant appuyant les coopératives sur ces questions de commercialisation, pour tirer des enseignements (analyser des bénéfices et des difficultés liées à la mobilisation de ces compétences) sur la période écoulée et déterminer le profil à mobiliser.

d. Appuyer la structuration en coopératives de manière progressive

Le projet, à partir de la structuration en CEP, a prévu d'accompagner la mise en place de coopératives. Cette démarche est souvent séduisant mais nécessite quelques précautions. En premier lieu la dynamique doit provenir des individus qui souhaitent se regrouper et non du projet pour une pérennisation des coopératives.

De la même manière, les coopératives ne seront fonctionnelles que si les personnes se regroupent autour d'une même vision et des moyens pour y arriver. Le projet doit surtout appuyer les producteurs volontaires à formuler leur vision et à les conseiller autour des moyens à mettre en œuvre. Le projet ne doit pas brusquer la mise en place des coopératives mais plutôt guider la structuration et assurer leur accompagnement.

Le point le plus important de la structuration et sur lequel il faut passer le plus de temps est la vision des individus qui veulent se grouper en coopératives (quel est l'intérêt et la vision du groupe pour se constituer en coopérative ?) et les moyens qu'ils se donnent pour y parvenir (quelles sont les implications et les engagement de chaque individu en faveur du groupe ?). Un consensus du groupe sur une vision et des moyens clairs, ce qui nécessite du temps, sont un premier gage de mobilisation et de recherche de pérennisation pour la coopérative.

De manière indicative, le projet pourrait regrouper les individus volontaires et les accompagner dans ce travail autour de la vision et des moyens durant 6 mois ou un an. Au

cours de cette étape, le projet accompagnerait le groupe à élaborer ses statuts et son règlement intérieur (ne pas juste proposer des documents que le groupement signe mais faire réfléchir le groupe autour des textes officiels afin qu'ils les adaptent et s'approprient leur propre règlement). Le projet pourra également travailler sur les aspects de plans d'affaires des coopératives (qui visent à réfléchir et répondre aux questions suivantes : Que vend-on ? A quels clients ? Quel est l'avantage apporté à ces clients par rapport à l'offre actuelle des concurrents ? Quel sera le mode de fonctionnement de la coopérative ? Quel sera le mode de commercialisation ? Quel sera le niveau de rentabilité attendu ? Quelles sont les perspectives d'avenir ?).

Pour faciliter les échanges au sein de la coopérative, il est primordial que les membres ne soient pas trop éloignés géographiquement (ils auront besoin d'échanger et de pouvoir se réunir relativement souvent) et de favoriser des coopératives de petites tailles (20-25 personnes) où il est plus facile de lancer une dynamique, de se mettre d'accord autour de la vision et de gérer (ce qui n'exclut pas, par la suite, en fonction des dynamiques, une structuration plus importante de niveau intermédiaire). Il faut garder en tête, pour les producteurs et pour le projet, que la mise en place de coopératives n'est pas une finalité mais un moyen pour pouvoir faire en groupe ce que l'on peut plus difficilement réaliser seul.

De plus une coopérative a pour vocation à être autonome financièrement. Les volontaires devront être avertis sur ce point et sur le fait que les bénéfices ne sont pas immédiats ; ce qui implique des concessions de chaque individu (en particulier des élus qui, les premières années, ont beaucoup de tâches à accomplir sans obtenir de contrepartie financière puisque les ressources sont généralement faibles).

En tenant compte de ces éléments et dans une perspective d'harmonisation des approches, le PDRL devrait s'entretenir avec le projet de consolidation des coopératives KMKM pour identifier les étapes de la démarche mise en oeuvre, les difficultés rencontrées et les enseignements tirés.

Une fois que les coopératives auront clarifié leurs visions et les activités à développer (commercialisation, transformation, stockage,...), le projet pourra apporter les équipements répondant à leurs besoins et objectifs qu'ils se sont fixés (et non pas l'inverse). Il convient d'éviter d'apporter immédiatement les équipements : trop souvent des coopératives se sont mises en place autour d'équipements fournis par les projets. Au moment des premières pannes ou des entretiens, elles ont perdu leur dynamisme ou se sont dissoutes.

Par la suite, le projet sera amené à assurer un accompagnement de proximité pour appuyer le fonctionnement dans les premiers temps : appui en gestion, appui à l'organisation des AG, planification et suivi des activités, appui au fonctionnement des équipements et calcul des marges,... Au travers des conseils, le projet devra chercher à être le plus objectif possible : par exemple, de manière récurrente les coopératives veulent posséder leur propre matériel. Or ce n'est pas toujours la solution économique la plus rentable et cela demande un relativement lourd investissement humain et financier pour entretenir le matériel. Il peut parfois être préférable, lorsque c'est possible, d'avoir recours à des locations ou à des prestations extérieures. Le projet pourra s'inspirer, à ce titre, des différents calculs économiques réalisés par le projet de consolidation des coopératives KMKM.

Le projet devra également assurer un suivi-évaluation fin de ces structures.

e. Réfléchir et définir le mode de gestion des équipements

Le projet a prévu de fournir des équipements, principalement destinés à la transformation ou la collecte des produits : miellerie, moulins divers, décortiqueuses, hangars, bacs.

Il est nécessaire, en préalable à l'installation de ces équipements de bien réfléchir leur stratégie de mise en place et leur mode de gestion car il n'en existe pas un unique et performant. Trois modes de gestion qui paraissent adaptés à l'environnement du projet, et sur lequel il faudra faire un choix (qui n'exclut pas que chaque équipement possède un mode de gestion différent car plus approprié), sont présentés ici :

- La revente de ces équipements à un particulier (n'ayant pas de lien avec le projet pour éviter d'ultérieurs conflits d'intérêt). Ce particulier verse un pourcentage (à définir) du prix des équipements qu'il acquiert et exerce ensuite une activité de prestation de service auprès des producteurs de la zone. Ce mode de gestion est plus généralement favorable (mais pas toujours) à l'entretien des équipements et à un fonctionnement dans la durée (si son business-plan est bien travaillé et s'il en tire un revenu). Le projet appuierait l'installation et le démarrage des activités ;
- La mise à disposition des équipements auprès de la communauté qui désigne un comité chargé de gérer l'équipement et son entretien. Au vu d'autres expériences, ce mode de gestion présente toutefois un risque important de défaut d'entretien ou d'accaparement de l'équipement par un individu influent ;
- La mise à disposition des équipements auprès des coopératives dans la mesure où ils répondent à leur vision et à l'activité qu'elles veulent mettre en place. Des procédures de gestion et d'entretien, ainsi que les charges (financières et humaines), sont travaillées au préalable avec les coopératives qui devront en supporter la charge à relativement court terme ;

Ces équipements n'ont toutefois pas vocation à être conservé par le projet qui n'est pas une structure pérenne, ni par les structures de mise en œuvre qui n'en sont pas bénéficiaires. Quelle que soit la (ou les) stratégies retenues, le projet devra assurer un suivi fin des équipements et pouvoir montrer leur valeur ajoutée sur la zone en terme de développement.

f. Préciser les stratégies pour les agri-multiplicateurs et les centres d'alphabétisation

L'évaluateur, au travers de ses lectures et des discussions avec l'équipe, n'a qu'une idée relativement partielle de la manière dont vont être mises en place ces activités. Néanmoins, ces deux activités requièrent des compétences spécifiques et doivent s'inscrire dans la durée.

Concernant les agri multiplicateurs, l'idée sous-tendue est que les producteurs puissent s'approvisionner en semences sur la zone. Actuellement, ce sont plutôt 6 CEP dynamiques (et pour lesquels ne se posent pas de problèmes fonciers) qui ont été retenus pour multiplier les semences. A terme, ce sont plutôt des individus qui assureraient cette activité.

L'objectif de cette activité vise à redynamiser une filière semencière en perte de vitesse et dont les acteurs principaux actuels (hormis des fournisseurs situés dans les grandes agglomérations qui vendent généralement des semences importées) sont des organismes de recherche public (INERA, CENASEM). L'idée des agri-multiplicateur est également portée par le COPROSEM. Toutefois, la relance des filières semencières est une activité hautement

stratégique qui doit s'inscrire dans la durée (les deux ans du projet ne suffiront probablement pas à structurer cette filière semencière) et pour lequel un marché doit exister. De plus, les semences, avant leur mise en vente, doivent faire l'objet d'une certification démontrant le respect du processus de production et de leur qualité.

De ce fait, le projet doit bien réfléchir sa stratégie dans la mise en place des agri-multiplicateurs. S'il s'agit uniquement de produire les semences à fournir aux CEP pour les deux années du projet, cette activité ne nécessite pas une attention particulière. Si néanmoins, il y a la volonté d'inscrire cette production de semences dans la durée pour permettre d'approvisionner la zone, cette activité de multiplication de semences va être confrontée à plusieurs difficultés :

- En premier lieu, le marché des semences est relativement inexistant et les producteurs ne seront pas enclins à payer leur semence de suite, même si elles sont produites sur la zone ;
- Les agri-multiplicateurs vont devoir supporter des charges de production et de certification qui seront lourdes et auxquels ils ne sauront vraisemblablement pas faire face s'ils ne sont pas assurés de pouvoir vendre leurs semences ;
- Si les agri-multiplicateurs ne tirent pas de revenus de cette activité stratégique (le potentiel de production de la zone dépend de la qualité des semences), les processus risquent d'être peu respectés, les qualités ne seront pas forcément fiables et les producteurs préféreront utiliser leurs propres semences avec le risque assez rapide de dégénérescence.

La multiplication de semences de qualité est nécessaire mais, selon les objectifs recherchés, doit faire l'objet d'une attention particulière et de la nécessaire inscription dans une durée qui dépasse largement le cadre du projet. S'il est véritablement recherché la redynamisation de la filière semencière, le projet ne pourra assurer qu'un input de départ qui devra s'inscrire dans un plan d'action moyen terme, partagé avec les différents acteurs et institutions de la zone. Ce plan d'action devra décrire les moyens à mettre en œuvre pour créer les conditions de développement et de pérennisation de la filière semencière. Si ce n'est pas le cas, il faudra probablement accepter de revoir à la baisse les ambitions et accepter que les agri-multiplicateurs auront fourni les semences durant le temps du projet et pas au-delà...

Les centres d'alphabétisation constituent également une activité nouvelle dans le cadre du projet. L'alphabétisation est nécessaire pour de nombreux producteurs. Elle n'en reste pas moins une activité particulière qui doit également s'inscrire dans la durée et nécessite des compétences bien spécifiques (pédagogie d'alphabétisation, formation des adultes,...).

Les ambitions du projet pour cette activité sont importantes et paraissent en décalage avec la durée de mise en œuvre du projet : délais d'identification du personnel de formation, harmonisation des méthodes,... Il conviendrait peut-être de réfléchir de nouveau la stratégie de mise en œuvre de l'activité au regard du laps de temps dévolu au projet. Comme pour l'activité précédente, si cette elle a vocation à se pérenniser, elle devrait s'inscrire dans un plan d'action moyen terme qui i) préciserait l'input du projet et ii) développerait les stratégies et les moyens nécessaires pour pérenniser l'alphabétisation. Si ce n'est pas le cas, il y aurait peut-être intérêt, si cela est possible, de faire appel à un prestataire extérieur spécialisé en alphabétisation et qui serait directement opérationnel sur la zone.

De manière générale et comme indiqué ci-dessus, le développement rural nécessite des interventions sur de nombreux domaines variés. Le projet ne pourra pas, à lui seul, tout mettre en œuvre et tout résoudre, il y a donc lieu, lorsque c'est possible, de rechercher le maximum de synergies avec d'autres acteurs de la zone pour démultiplier les efforts.

6.2. A moyen terme

CEDEF possède une bonne vision de développement rural sur la zone et des multiples activités à mener. Si la structure possède une volonté de mener des activités très diverses afin de répondre aux différentes contraintes relevées, elle n'en a parfois ni les moyens ni le temps (au travers de projets relativement courts). Il y aurait donc lieu pour CEDEF, de bien réfléchir son positionnement stratégique en établissant les priorités précises de ce que la structure veut mettre en œuvre (au risque d'une dispersion trop importante) et de multiplier les partenariats sur la zone sur des problématiques complémentaires de manière à faire converger les efforts.

De la même manière, CEDEF est dans une phase de transition (structure qui évolue, montants à gérer plus importants, personnel en augmentation,...) et il y a lieu d'adapter son système de management actuel qui risque de rapidement trouver ses limites au fur et à mesure que la structure se développera.

Au cours de la phase à venir, mais surtout à moyen terme, CEDEF devra réfléchir à faire évoluer le dispositif d'appui aux producteurs (vulgarisateurs et AT). En effet, après 4 ans d'appui, les mécanismes et l'expérience devraient être rodés et moins consommateurs de temps pour les AT et les vulgarisateurs. Il conviendrait alors de réfléchir, sous réserve de financements disponibles, à équipe constante, de démultiplier le nombre de producteurs appuyés par les vulgarisateurs et les AT. De plus, les AT, au vu des multiples activités à engager sur cette nouvelle phase pourrait envisager de se spécialiser : certains poursuivant, sur une dimension stratégique et de terrain, les activités d'appui à la production en supervisant davantage de vulgarisateurs et de producteurs, d'autres en se positionnant sur des activités complémentaires de type appui à la commercialisation.

Enfin, le projet intervient sur un laps de temps court alors que les activités engagées s'inscrivent nécessairement dans la durée. Il y a lieu, pour CEDEF, de réfléchir, dès à présent, à la sortie de projet et d'anticiper sur la poursuite des activités (et aux moyens nécessaires) afin de créer les conditions de développement relativement pérennes de la zone.

6.3. Synthèse des recommandations

A l'intention des structures de mise en oeuvre

	Principaux responsables	Personnes associées	Priorité	
Améliorer la gestion financière et administrative				
1	Réfléchir à l'organisation administrative et financière de la structure	Coordination, Equipe gestion	Haute	
2	Déterminer les besoins en appuis de CEDEF sur la gestion (assistant accompagnant, administrateur MMN)	Coordination, MMN	Equipe gestion	Haute
3	Mener les activités de gestion suivantes			
	- s'assurer de la conformité des pratiques GRH	Coordination, Equipe gestion	Haute	
	- Mise en place d'outils de suivi budgétaire des interventions ligne par ligne	Equipe gestion	Coordination	Haute
	- Mise en place outils budgétaires de CEDEF et de communication vers l'extérieur	Equipe gestion	Coordination	Moyenne
4	Discuter des incompréhensions avec MMN	Coordination, MMN	Equipe gestion	Haute
Améliorer la communication autour des activités et des résultats				
1	Mieux développer le contenu des rapports	Coordination	AT, équipe gestion	Haute
2	Capitaliser la démarche et les évolutions des activités des deux premières années	Coordination	AT, Vulgarisateurs, équipe gestion	Moyenne
3	Retravailler et exploiter les résultats de l'enquête sur les revenus	AT	Coordination	Haute
4	Mise en place du suivi et analyse d'un échantillon de la production par rapport à la production, aux rendements, à la commercialisation et aux revenus	AT	Coordination	Haute
Faire évoluer l'équipe technique				
1	Réfléchir à l'organisation de l'équipe technique	Coordination, Equipe gestion, AT et vulga		Haute
2	Réfléchir les stratégies des activités du projet	AT, Coordination, équipe gestion	vulgarisateurs	En fonction des activités
Créer des liens et mutualiser la démarche avec d'autres intervenants				
1	Mutualiser les méthodes et résultats dans le district, notamment avec les projets mis en œuvre par le BDD	Coordination	BDD, autres intervenants	Haute
2	Mutualiser les méthodes et résultats de CEDEF sur les différents financements	Coordination	AT, vulgarisateurs	Haute
3	Poursuivre la création de liens avec les institutions et autorités de la zone pour faire converger les efforts de développement	Coordination	Autres institutions	Moyenne

Figure n°10 : Synthèse des recommandations vis-à-vis de l'équipe de mise en oeuvre.

A l'intention des activités à mener par le projet

		Principaux responsables	Personnes associées	Priorité
Anticiper des appuis différenciés auprès des CEP				
1	Dresser l'état des lieux des apports du projet et des activités pour chaque CEP	AT	Coordination, vulgarisateurs	Haute
2	Etablir une typologie des CEP et travailler sur les stratégies d'appui différenciées à apporter aux CEP	AT	Coordination, vulgarisateurs	Haute
Renforcer les capacités de gestion des CEP et désengager progressivement le projet de la fourniture d'intrants				
1	Renforcer les formations complémentaires et le conseil de proximité sur la gestion	Vulgarisateurs, AT	Coordination	Haute
2	Préparer l'après-projet en termes d'approvisionnement en intrants et en outillage	Coordination, AT, vulgarisateurs		Haute
Travailler les stratégies de commercialisation				
1	Réaliser les analyses filières pour les produits jugés prioritaires	AT	Coordination	Haute
2	Mobiliser une éventuelle expertise externe sur la méthodologie d'analyse filière	Coordination, MMN	AT	Haute
3	Mobiliser des éventuelles compétences commerciales, marketing et stratégies de commercialisation	Coordination MMN	AT	Haute
4	Restituer les analyses filières et identifier les stratégies de commercialisation avec les bénéficiaires	AT, bénéficiaires	Coordination, vulgarisateurs	A l'issue des analyses filières
5	Discuter avec le BDD des stratégies de commercialisation et des synergies possibles sur cette dimension	Coordination, BDD	AT	Haute
Appuyer progressivement la structuration en coopératives				
1	Travailler sur la vision des producteurs volontaires	AT, coordination	vulgarisateurs	Haute
2	Accompagner l'élaboration des statuts, RI et plans d'affaires	AT, coordination	Vulgarisateurs, bénéficiaires	Moyenne
3	Accompagner les coopératives et assurer le suivi-évaluation	AT, coordination	vulgarisateurs	Moyenne
Réfléchir et définir le mode de gestion des équipements				
1	Identifier et définir les modes de gestion	Coordination, AT	Bénéficiaires	Haute
Préciser les stratégies relatives aux agri-multiplieurs et aux centres d'alphabétisation				
1	Préciser les stratégies	Coordination, AT		Haute

Figure n°11 : Synthèse des recommandations des activités du projet.

Bibliographie

- ALBOAN, 2011, Programa de Desarrollo Rural de la Lukaya (Rd Congo), Proposition de financement auprès du FGTV, 26p. ;
- Anonyme, 2005, Synthèse de l'enquête sur la présentation du District de la Lukaya, 15p. ;
- Bapite P. N, Zioko F. M., 2012, Rapport de la mission au projet PDRL à Kisantu, 18 au 20 Janvier 2012, MMN, 8p. ;
- CARG, 2010, Compte-rendu de la réunion du Comité Exécutif, 4p. ;
- CTP/SCRP, Mai 2008, Document Provincial de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté : Draft, Ministère du Plan, Province du Bas-Congo, UPPE/SRP, Matadi, 100p. ;
- Erro A, Castaing M., 2009, Informe de Viaje a Republica Democratica de Congo: 21 de noviembre a 05 de diciembre 2009, 19p. ;
- FAO, 2004, Vers une stratégie de développement agricole, base solide du décollage économique, Mission à moyen terme de la FAO : les grands enjeux pour la République Démocratique du Congo en matière de production alimentaire, Table Ronde sur l'Agriculture, Kinshasa, 14p. ;
- HUP/FAO (en partenariat avec le PROSAC), 2011, Questionnaire d'enquête destiné aux vendeurs grossistes / détaillants des produits vivriers et maraîchers des principaux marchés et ports de la ville Province de Kinshasa, Projet de l'Horticulture Urbaine et Périurbaine, Kinshasa, 35p. ;
- Inspecteur de l'agriculture, pêche et élevage, 2010, rapport synthèse de l'inspecteur de l'agriculture, pêche et élevage, 12 p ;
- Inspecteur de l'agriculture, pêche et élevage, 2011, rapport synthèse de l'inspecteur de l'agriculture, pêche et élevage, 9 p ;
- MMN, CEDEF, 2008, Proposition de financement auprès de du GN, 53p. ;
- MMN, 2009, Rapport d'exécution du projet d'Appui au Développement Rural de la Lukaya (PDRL), RDC, période du 15 Décembre 2008 au 15 Octobre 2009, 12p. ;
- MMN, 2011, Rapport d'exécution du projet d'Appui au Développement Rural de la Lukaya (PDRL), RDC, période du 16 Décembre 2009 au 15 Décembre 2010, 30p. ;

- MMN, 2011, Rapport de mission de visite du PDRL, 13 et 15 juillet 2011, MMN, 4p. ;
- MMN, 2012, Rapport d'exécution du projet d'Appui au Développement Rural de la Lukaya (PDRL), RDC, période du 15 Décembre 2010 au 31 Mars 2012, 16p. ;
- MMN, 2012, Rapport final d'exécution du projet d'Appui au Développement Rural de la Lukaya (PDRL), RDC, période du 15 Décembre 2008 au 31 mars 2012, 26p. ;
- MMN, CEDEF, 2012, Proposition de financement pour le PDRL auprès de la CAIXA, 56p. ;
- PDRL, 2010, Synthèse de la production des CEP, 42 p ;
- PDRL, 2010, Synthèse des cahiers de commercialisation des CEP, 29 p ;
- PDRL, 2010, Actes de réception des intrants et des équipements, document projet ;
- PDRL, 2010, Enquête base line, 17 p. ;
- PDRL, 2010, Enquête Base-Line, rapport du projet, 17p. ;
- PDRL, 2010, Actes de réception des intrants et des équipements, SV7 ;
- PDRL, 2010, Feuilles d'assistance aux formations/Copies Certificats Finaux de Formation reçue, SV6, 223 p. ;
- PNUD, 2009, Profil résumé : Pauvreté et Conditions de Vie des ménages, Province du Bas-Congo, RDC, 20p. ;
- Sadwan Développement, 2012, Rapport de l'étude menée sur les marchés locaux de Kinshasa, Bas-Congo et transfrontaliers Moanda-Cabinda/angola menée du 3 au 20 Mars 2012, Kinshasa, 30p. ;
- Sanchez N., Barea D., 2010, Informe Viaje de seguimiento a RDC : del 13 al 26 de noviembre, 11p. ;
- Zioko F. M., 2010, Rapport de l'évaluation interne annuelle 2010 du Projet de Développement Rural de la Lukaya (PDRL), rapport Medicus Mundi, Kinshasa, 47 p+annexes ;
- Zioko F., 2010, Rapport de mission de visite du PDRL, 30 et 31 juillet 2010, MMN, 7p. ;
- Zioko F., 2011, Rapport de mission de visite du PDRL, 13 et 15 juillet 2011, MMN, 4p. ;
- Zioko F., 2011, Rapport de mission de visite du PDRL, 13 et 15 juillet 2011, MMN, 4p. ;
- Zioko F, 2011, Rapport de la session de formation en genre au bénéfice des membres des Champs Ecole Paysans dans le cadre du Projet D'appui au Developpement de la Lukaya dans le Bas-Congo, 24p.

Annexes

Annexe 1 : Termes de références

Annexe 2 : Calendrier de la mission

Annexe 3 : Cadre logique

Annexe 4 : Fiches de postes de l'équipe

Annexe 5 : Critère d'évaluation du CAD de l'OCDE

Annexe 6 : Support de présentation pour la restitution

Annexe 7 : profil indicatif pour une expertise en formation d'analyse filière

Annexe 1 : Termes de références

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UNE ÉVALUATION EXTERNE (MIXTE) DU « PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT RURAL DE LA LUKAYAPDRL » EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

1. INTRODUCCIÓN

♦ *Intervention d'évaluation.*

L'objet de l'évaluation est le Programme de Coopération avec le Gouvernement de la Navarre intitulé Programme d'Appui au Développement Rural de la Lukaya-PDRL. Le programme prétend améliorer la qualité de vie de 2.050 ménages des aires de santé de Madimba, Nsona Bata et Luila sur une période de trois ans, et plus spécifiquement les revenus de ces 2.050 ménages des aires de santé citées ci-dessus.

♦ *Justification et raisons de l'évaluation.*

L'évaluation externe du Programme répond d'une part aux exigences du Décret Foral 157/2008 du Gouvernement de la Navarre, du 22 avril, de la Conseillère des Affaires Sociales, Famille, Jeunesse et Sport, qui convoque des subventions pour la réalisation de programmes pluriannuels de coopération au développement des années 2008 à 2010. Cinquième.- Conditions des Programmes de Coopération au Développement : «A la fin de la période d'exécution, une évaluation (externe ou mixte) ex-post devra être incluse ».

Dès la formulation du projet, il était prévu ce qui suit : « *Une évaluation externe aura lieu à la fin du programme. Les termes de référence seront élaborées d'un commun accord entre CEDEF / LIFEDI et F. ALBOAN / MedicusMundiNavarra, au moins 6 mois avant la fin du programme. Avec eux, une personne ou entité externes au projet seront pré sélectionnées et on demandera la non-objection à l'entité qui la financera. Elle permettra d'évaluer le degré d'atteinte des résultats et des objectifs de l'intervention selon les critères du CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE): efficacité, efficience, impact, viabilité, pertinence, quitte à intégrer des critères supplémentaires ou méthodologies complémentaires au cadre logique (évaluation participative, évaluation sous une perspective d'équité de genre, évaluation économique, etc...). En principe, la méthodologie consistera en visites d'observation sur terrain, l'analyse des rapports, des entretiens, interviews et débats avec les différentes parties prenantes à l'action. À la fin du processus d'évaluation, CEDEF / LIFEDI feront une restitution des conclusions à toutes les entités concernées par le programme. Un rapport sera produit ».*

Or, le Programme original étant prévu pour une durée de 4 ans, il a été réduit à une durée de 3 ans par le bailleur Gouvernement de la Navarre-GN, obligeant les différents acteurs à la réalisation d'une évaluation avant la date prévue (début du 2012 au lieu de fin 2012).

Ceci constitue une contrainte dans la mesure où, à cette date, le Programme aura une durée d'exécution effective de seulement deux ans 2010-2011, la première année ayant été consacrée à la construction d'infrastructure et équipement.

Cependant, il faut souligner que l'exigence du Gouvernement de la Navarre en cette matière est assumée par MedicusMundiNavarra et la Fondation ALBOAN, et la date de début du 2012 pour réaliser l'Évaluation externe est maintenue de manière à pouvoir appuyer nos partenaires locaux CEDEF/LIFEDI dans la planification et/ou réorientation d'une phase suivante puisque l'exécution de l'action jusqu'à présent a présenté des changements de stratégie importants ; nous la considérerons comme une évaluation intermédiaire et non pas finale.

◆ **Définir les objectifs généraux de l'évaluation.**

L'évaluation va permettre évaluer le degré d'atteinte des résultats et des objectifs de l'intervention selon les critères d'efficacité, efficacité, durabilité, pertinence, impact, perspective de genre et degré de participation. L'évaluation permettra aussi évaluer la faisabilité de la mise en place de coopératives de production et commercialisation.

Les différents critères d'évaluation de cohérence, appropriation, couverture seront également assumés comme essentiels pour l'obtention de leçons apprises et recommandations qui orienteront les partenaires locaux dans la planification d'une phase suivante.

Principaux objectifs :

- Améliorer les pratiques et procédures du Programme pour le futur.
- Confirmer ou modifier les stratégies employées (valider ou non l'Approche Champs-écoles / encadreurs vs vulgarisateurs / production des semences / etc).
- Evaluer les stratégies d'organisation de la production et commercialisation implantés ou prévues, pour faire des recommandations pour l'avenir.
- Parmi les différentes possibilités, connaître la faisabilité de mise en place de coopératives de production et de commercialisation

◆ **Définir le type d'évaluation.**

L'évaluation sera intermédiaire, externe participative. Le choix de cette méthodologie vise à favoriser la participation de l'équipe dans l'esprit d'une meilleure réceptivité et appropriation des recommandations et propositions d'amélioration. Le partenaire local sera associé à la définition des termes de référence par échange de courriers et à des réunions (in situ et/ou on-line) qui déterminent la démarche à suivre, l'identification des acteurs à rencontrer, le type d'information à recueillir et la progression de l'analyse.

◆ **Utilisation et attentes de l'évaluation.**

L'évaluation permettra déterminer les points forts du programme et ses insuffisances, dressant un bilan critique qui conduira à conforter les acquis ou à les réorienter.

Comparaison des résultats du Programme aux objectifs initiaux (efficacité), la stratégie d'intervention (analyse de la pertinence de la solution apportée par le projet pour résoudre le problème posé : est-ce que les modalités de participation demandée aux

populations ont été réalistes et suivies ? ou aurait-il été préférable avoir une autre approche ?).

L'évaluation pourra donc servir à légitimer l'intervention, appuyer la prise de décisions, orienter la planification future, favoriser l'apprentissage et la participation, améliorer la gestion de l'intervention, et enfin corriger les déviations.

Les usagers de l'évaluation seront le Gouvernement de la Navarre, les associations du Consortium ALBOAN-MedicusMundiNavarra, les partenaires locaux CEDEF et LIFEDI, les autres bailleurs de fonds (Gouvernement Basque, FTGV, autres).

2. OBJET ET ANTÉCÉDENTS DE L'INTERVENTION

L'objet de l'évaluation est le Programme d'Appui au Développement Rural de la Lukaya-PDRL, exécuté en RDC depuis le 15 décembre 2008 par le Consortium d'ONG CEDEF-LIFEDI comme partenaire local et appuyé techniquement et financièrement par le Consortium d'ONG espagnole Fondation ALBOAN et MedicusMundiNavarra au travers de bailleurs de fonds publics et privés d'Espagne. Le dit Programme est exécuté dans les aires de santé de Madimba appartenant à la Zone de Santé de Kisantu, Sona Bata appartenant à la Zone de Santé de Sona Bata et Luila appartenant à la Zone de Santé de Masa, dans le District de la Lukaya, Province du Bas-Congo.

Nous pouvons indiquer que MedicusMundiNavarra (MMN) a une longue expérience de coopération dans la Zone de Santé de Kisantu, en particulier au travers d'un programme de Développement des soins de santé primaires qui s'est prolongé durant une période d'une dizaine d'années (1998-2007) exécuté par le BDOM du Diocèse de Kisantu.

D'autre part, MMN a également soutenu le Centre de Développement Familial (CEDEF) dans les années 1998-2000, dans l'exécution de micro-actions telles l'intensification de l'élevage de poules et la construction d'un bâtiment de formation pour les agriculteurs de la zone.

Quant à la Fondation ALBOAN, elle a initié sa coopération dans la zone accompagnée de MMN qui l'a associée à la conception et étude d'un projet de caractéristiques très similaires au Programme objet de la présente évaluation dans une zone géographique voisine, en coopération avec le diocèse de Kisantu. Actuellement, ce projet ne reçoit assistance technique et financière que de la part de la Fondation ALBOAN. Les deux associations unies en Consortium pour le développement du Programme rural de la Lukaya ont prévu capitaliser l'expérience acquise dans le cadre de ce projet, surtout en ce qui concerne les aspects de commercialisation.

Conforté par sa capacité d'intervention et ses collaborations précédentes, CEDEF a décidé de solliciter à nouveau la collaboration de MMN en 2007 pour la réalisation de ce Programme.

En effet, CEDEF en consortium avec d'autres organisations de la zone a réalisé en 2005 une *Enquête méthode active de recherche participative et analyse socio-économique selon le genre* (MARPA/ASEG) dans le District de la Lukaya dont les résultats ont constitué la base pour l'élaboration d'une proposition d'intervention qui a été présentée à MMN. L'enquête a

été réalisée au sein de 4.108 ménages, dans 40 villages des Territoires de Madimba et Kasangulu sur une approche d'équité de genre. Cette étude a fourni des informations sur des aspects socioculturels, démographiques, environnementales, activités agricoles et extra agricoles, techniques locales et matériaux de construction, économiques, besoins et aspirations de la population. En 2008 les mêmes problèmes persistent et autres, tels que le SIDA, se sont aggravés. En outre, le Document Provincial de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté: Province du Bas Congo, émis par le Comité Technique Provincial du Ministère du Plan - UPPE/SRP), d'août 2007, a permis de compléter le profil des problèmes de la population.

La formulation définitive du Programme a été réalisée par CEDEF, le personnel de MMN au siège et en RD du Congo, et la Fondation ALBOAN dans la phase finale.

Le Programme se développe donc dans les aires de santé citées plus haut et prétend globalement améliorer la qualité de vie de 2.050 ménages des 3 aires de santé et plus spécifiquement, augmenter les revenus de ces 2.050 ménages dans une période de trois ans. Ainsi, le Programme prétend apporter une réponse aux principaux besoins ressentis par l'ensemble de la population et qui ont été recueillis lors de l'enquête menée ; il s'agit par ordre de priorité des faibles revenus, difficultés pour assurer une bonne production agricole à peu de frais, déforestation et feux de brousse, mauvais état des routes de desserte agricole, ignorance sur les IST-VIH/SIDA, surcharge de tâches pour la population féminine, déperdition scolaire, insuffisance d'eau potable, taux de morbidité élevé, délabrement des infrastructures scolaires, et mauvais état de l'habitat. Donc, le Programme a priorisé les composantes qui étaient du ressort des partenaires locaux CEDEF/LIFEDI, laissant de côté les composantes sanitaires et éducatives.

Le Programme contemple donc les résultats attendus suivants sur une période de 3 ans :

1. 2.050 ménages augmentent et diversifient leur production.
2. 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec de meilleures infrastructures.
3. Les forêts des 3 aires de santé objets du programme, situées sur l'axe national n°1, sont restaurées.
4. 2.050 ménages de trois aires de santé augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité.
5. La société civile connaît mieux ses droits et devoirs collectifs.

La gestion du Programme est assurée par, d'une part, CEDEF qui est la structure principale de gestion et d'exécution des activités prévues. LIFEDI est la structure partenaire exécutante et qui assure l'accompagnement pour la participation communautaire et l'assistance technique. Par ailleurs, MedicusMundiNavarra et la Fondation ALBOAN fourniront un appui technique et financier. Elles assureront une assistance technique en gestion et administration de projets, en particulier, lors des missions du personnel des sièges sur le terrain. Outre cela, la coordination technique et administrative de MedicusMundiNavarra en RDC, fourniront leur assistance technique et administrative aux partenaires locaux lors de visites/réunions/formations régulières aux deux partenaires locaux.

Nous soulignons également l'importance de l'appui technique fourni par les inspecteurs de Territoire, spécialistes en développement rural, qui réalisent une participation action au suivi et évaluation du Programme.

Enfin, les bénéficiaires sont représentés par les membres des Champs-Ecoles Paysans (CEP).

Les bénéficiaires directs du Programme seront constitués par les 2.050 ménages paysans sur les 3.027 des trois Aires de Santé (AS) retenues, organisés en 41 Ecoles Paysannes Citoyennes (EPC). Étant donné que chaque ménage compte environ 6 membres cela fait une population totale bénéficiaire de 12.300 personnes, sur les 21.371 des 3 aires de santé. On estime que 70 % de la population bénéficiaire sera des femmes parce que, dans ce district, les femmes sont responsables de la plus grande partie des travaux agricoles. La population appartient à l'ethnie principale Kongo (Bampangu et Balemfu). Plus de 90 % de cette population sont des paysans.

Pour de plus amples détails, nous joignons en annexe le contenu complet du Programme tel qu'il a été formulé.

3. SECTEURS DE L'ÉVALUATION ET ACTEURS IMPLIQUÉS

L'objet de l'évaluation sera le Programme d'appui au développement rural de la Lukaya dont les principales caractéristiques ont été indiquées dans le paragraphe antérieur.

Le territoire d'intervention sera les aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila dans le District sanitaire de la Lukaya, dans la Province du Bas-Congo en République Démocratique du Congo.

Les acteurs impliqués dans l'intervention :

MedicusMundiNavarra siège en Espagne et Représentant National en RDC/ALBOAN.

Partenaires locaux CEDEF/LIFEDI. Comme il a été défini dans la formulation de l'intervention, les deux partenaires locaux participeront à la définition des Termes de Référence ainsi qu'à la sélection de(s) évaluateur(s). Cette participation est fondamentale pour garantir que l'évaluation soit utile et pour que leur connaissance du contexte de l'intervention alimente le processus évaluatif.

Les vulgarisateurs.

Les ménages bénéficiaires au travers des Champs écoles paysans.

Les institutions étatiques locales.

Autres : Service étatique du Ministère de l'Agriculture District de la Lukaya, autorités politico-administratives (Administrateurs du Territoire, chefs de secteurs concernés et chefs de groupements des 3 aires de santé).

Identification des acteurs impliqués

ENTITES	Acteurs	Expectatives de participation	Importance dans le processus	Priorité (de 1 à 4)
MMN (Espagne+RDC)/ALBOAN	Représentant National	Totale	Directe	1 (supérieur)
CEDEF/LIFEDI	Coordinateurs et Assistants Techniques	Totale	Directe	1 (supérieur)
Techniciens locaux des aires de santé	Vulgarisateurs	Totale	Directe	1 (supérieur)
Ménages bénéficiaires	Délégués Cep	Totale	Directe	1 (supérieur)
Service étatique du Ministère de l'Agriculture District de la Lukaya, autorités politico-administratives.	Inspecteur AGRIPPEL, Administrateurs du Territoire, Chefs de Secteurs, Chefs de Groupements	Partielle	Indirecte	Moyenne

Rôle des différents acteurs

ACTEURS	MMN (Espagne+RDC)	ALBOAN	CEDEF/LIFEDI	EVALUATEURS	ASSISTANTS TECHNIQUES	VULGARISATEURS	BÉNÉFICIAIRES
Décision d'évaluer	+	+	+				
Elaboration des critères	+	+	+		+	+	
Choix des dates	+	+	+				
Choix du type évaluation	+	+	+				
Choix des évaluateurs	+	+	+				
Recueil des informations				+			
Exploitation des informations	+	+	+	+			
Elaboration du 1 ^{er} diagnostic				+			
Animation des restitutions				+			
Participation aux restitutions	+	+	+	+	+	+	+
Recommandations				+			
Prises de décisions	+	+	+				

4. CRITERES D'EVALUATION

A titre indicatif, nous indiquons quelques questions concrètes auxquelles devraient répondre l'évaluation pour pouvoir évaluer le critère en question ; cependant celles-ci ne sont pas exhaustives.

4.1. Pertinence (mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels)

La productivité agricole choisie comme alternative pour améliorer le revenu des ménages constitue-t-elle la meilleure alternative ou en existerait-il une autre?

Quels sont les risques de défaillance du projet, risques intrinsèques à la structure de coordination du projet et ceux extrinsèques à cette dernière structure ?

Le projet adhère-t-il au programme agricole provincial ou national ? Comment ?

Les indicateurs pour mesurer les résultats atteints ont été bien choisis et suivis ?

Connaître si l'approche CEP est viable en tant que méthode de vulgarisation et si elle est reproductible. À quelles conditions ?

Évaluer si les CEP fonctionnent suivant les principes de base d'agriculture saine et durable établis dans l'approche, à savoir : pratiques de protection végétale et les façons culturales dont le choix du site, l'amélioration du sol, le choix de variétés et du matériel de plantation, les mesures contre les mauvaises herbes, les ravageurs et les maladies ; faire de l'agriculteur un expert dans son propre champ.

4.2. Efficacité (mesure dans laquelle les résultats du projet ont été réellement utilisés ; savoir si l'objectif spécifique a été atteint).

Au sujet de la réalité sociale, quels sont les changements intervenus au niveau des individus (processus social), dans les organisations et les partenariats, au niveau des relations au sein de la communauté, etc.

Analyser les performances financières et économiques du projet: Quels sont les avantages en matière environnementale et socioéconomique? Ces avantages englobent l'accroissement de la productivité des terres en termes de rendement des cultures, et l'amélioration subséquente des revenus des ménages et de la sécurité alimentaire des membres des CEP.

Quels sont les efforts entrepris dans le cadre de sensibilisation des membres des CEP et des communautés et de renforcement de leurs capacités?

4.3. Efficience (mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus ; mesure quantitative, qualitative et qui porte aussi sur la gestion du temps et du budget)

Réviser les procédures de passation des marchés pour des acquisitions et des coûts de fonctionnement importants en visant à réaliser les économies d'échelle.

Qualité de la gestion quotidienne : la compétitivité dans l'engagement du personnel de manière à recruter le personnel à haute compétence et de qualité avouée: superviseurs techniques, vulgarisateurs/trices, etc. / gestion budgétaire / gestion du personnel (taille de l'équipe ; supervisions d'accompagnement par équipe de coordination, etc...) / gestion de l'information / gestion des droits de propriétés, etc...

4.4. Impact (mesure si les bénéfices reçus par les bénéficiaires ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes ; effets à long terme, positifs ou négatifs, intentionnels ou non)

Quel est l'impact positif et/ou négatif du projet sur l'environnement et quels en sont les risques?

Quelle est la sécurité à long terme au sujet d'approvisionnement de la population en eau de qualité que ce projet assure?

Quelles sont les adaptations qui ont été faites eu égard à une multitude de risques climatiques dont des inondations, des pluies tardives, de brèves saisons des pluies et des périodes de sécheresse (conséquence sur le rendement des cultures, la sécurité alimentaire, l'approvisionnement et qualité de l'eau, ... ?

4.5. Perspectives de genre

Connaître les problèmes d'accès et de contrôle des facteurs de production par les femmes (recettes issues de la vente des produits au niveau des CEP, au niveau des ménages ; accès et contrôle des intrants du projet, etc...).

La division traditionnelle des tâches a-t-elle été prise en considération ?

Les femmes participent-elles aux différentes phases de mise en oeuvre du projet (sachant que le nombre de femmes employées par le projet n'est pas nécessairement, per se, une bonne indication de « participation féminine ») ?

Quels sont les efforts accomplis par le projet en matière d'intégration de genre: réduire des inégalités de genre, tabous alimentaires affectant la santé de la mère et de l'enfant, la situation de la femme dans les CEP.

4.6. Durabilité et degré de participation de différents acteurs et bénéficiaires

Quelles sont les mesures prises garantissant la durabilité de l'action en ce qui concerne:

- La participation de différents protagonistes ou bénéficiaires à tous les niveaux dans la mise en oeuvre du projet.
- Le renforcement des capacités des protagonistes à tous les niveaux: communautaire (CEP), des Aires de santé et du District de la Lukaya.
- L'implication des différents acteurs: les structures dirigeantes communautaires en place (chefs de groupements villageois, comités de développement des villages, etc.), au niveau du district de la Lukaya (structures étatiques existantes).
- L'insertion du projet dans le cadre du plan de développement agricole provincial et/ou national.

Quelles sont les avances en relation à la durabilité de l'action en ce qui concerne:

- Accès à intrants agricoles (semences, pesticides, engrais, transport).
- Amasser la production.
- Stocker la production.
- Transformer la production.
- Commercialiser la production.
- Frais d'inspection pour certification de semences.

- Amélioration de la race locale de poules.
- Apiculture.
- Pisciculture
- Reforestation
- Aménagement des sources d'eau potable

Connaître les conditions de financement durable de l'approche Champ-Ecole Paysanne (garantir un réel renforcement des capacités d'observation, de recherche et d'action, et bonne appropriation des innovations à la base).

Autres critères (cohérence, appropriation, couverture).

Degré d'appropriation des nouvelles techniques par les producteurs (disponibilité, détermination, assiduité des producteurs choisis pour les CEP).

5. ASPECTOS D'ORDRE MÉTHODOLOGIQUE.

a) Principaux documents de référence.

- Texte original du programme (cadre logique, budget, autres informations) et ses annexes.
- Rapports techniques : trois rapports annuels présentés aux bailleurs, rapports des inspecteurs du Territoire, rapports internes, etc...

Méthode de collecte des données : études de documents, enquêtes structurées ou semi-structurées, enquêtes aux ménages, focus group, entretiens approfondis, etc...

La méthodologie à suivre pourra être discutée entre MMN-Fondation ALBOAN, CEDEF-LIFEDI, l'équipe de MMN à Kinshasa et l'équipe évaluateur.

6. PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER DES ACTIVITÉS.

La mission d'évaluation se déroulera dans les aires de santé de Madimba (Zone de Santé de Kisantu), Sona Bata (Zone de Santé de Sona Bata) et Luila (Zone de Santé de Masa), dans le District de la Lukaya, Province du Bas-Congo, en République Démocratique du Congo pour une durée d'environ 15 jours (à déterminer avec l'équipe évaluateur).

Le partenaire local CEDEF dispose d'un bureau et de véhicules pour les déplacements sur le terrain. L'équipe d'évaluateurs devra disposer de son propre équipement informatique.

La date approximative de début de réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain est du 19 mars 2012 et la date limite de fin de travail serait le 30 avril.

La date de présentation du Rapport final d'évaluation serait le 30 mai 2012.

7. PRODUITS ATTENDUS DE LA MISSION D'ÉVALUATION

7.1. La restitution de la mission (atelier) sera faite à la Ferme Ecole de Nkandu en présence des différents intervenants, bénéficiaires et acteurs du projet. Au cours de cette restitution, les résultats du débat seront pris en compte pour l'amélioration du rapport final de l'évaluation.

7.2. Un rapport final d'évaluation auquel viennent s'ajouter des annexes (collecte des données, les compte-rendus des visites / réunions / enquêtes / ateliers, etc..) et un résumé synthétique de 5 pages (maximum) reprenant les résultats et recommandations seront présentés.

Le rapport sera rédigé en français et sera remis en version dure et version électronique.

8. COMPOSITION ET PROFIL DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION.

Nous laissons le bureau d'étude libre de faire une proposition, en fonction des TdR établis, en ce qui concerne le nombre de personnes (experts) qui constitueront l'équipe d'évaluation.

Le chef de mission, minimum, sera l'expert qui devra répondre au profil suivant :

Une connaissance solide en développement rural, avec attention particulière aux dynamiques des systèmes de production, stratégie des organisations de producteurs, aux thèmes de commercialisation et filières agroalimentaires locales, coopérativisme agricole ainsi que sur les processus participatifs et les questions d'égalité hommes-femmes.

Un diplôme dans une des disciplines concernées, comme l'économie agricole ou la gestion du développement rural.

Au moins cinq ans d'expérience professionnelle dans la réalisation d'évaluations concernant la même thématique et dans le même contexte, c'est-à-dire en Afrique.

L'équipe d'évaluation devra comprendre des spécialistes de diverses disciplines et compétences méthodologiques, à savoir, développement local, animations d'ateliers, recherche participative, compétence en matière d'égalité entre hommes et femmes, etc... et avoir connaissance du pays (République Démocratique du Congo).

La connaissance du français est indispensable.

9. SÉLECTION DE L'ÉQUIPE ÉVALUATEUR.

L'équipe évaluateur devra présenter :

Présentation d'un CV détaillé.

Présentation de la méthodologie de travail et d'un calendrier d'activités.

Présentation d'un budget du travail à réaliser.

Représentant MM à Kinshasa se fera entre le 20 et 27 février 2012 et portera sur :

Vérification que les orientations préconisées dans les TdR sont respectées dans l'offre méthodologique de l'évaluateur.

Les qualités de l'équipe d'évaluation seront appréciées sur l'examen du curriculum vitae des experts proposés en retenant particulièrement les expériences menées en relation avec l'objet de l'évaluation.

La structure à laquelle appartient l'équipe sera aussi examinée.

La date limite de présentation de ces documents est le 20 février 2012

Envoyer les propositions d'évaluation aux personnes suivantes :

Fondation Alboan, Marcos Ibáñez m.ibanez@alboan.org

Medicus Mundi Navarra, Martine Castaing martine.castaing@medicumsundi.es

10. CONDITIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION.

L'équipe d'évaluateurs prendra en charge toutes les dépenses liées à l'élaboration de l'évaluation (voyages, assurances de voyages, assurances de maladies, déplacements, per-diems, manutention, logement, etc). Toutes les dépenses planifiées par l'équipe évaluateur seront inclus dans le budget à présenter avec l'offre.

La logistique des déplacements sur le terrain sera assurée par l'organisation CEDEF.

L'équipe d'évaluateurs devra disposer de son propre équipement informatique.

Nous considérons un temps de travail sur le terrain d'environ 15 jours et 10 jours de rédaction du Rapport final, donc un total d'environ 25 jours de travail.

L'enveloppe financière pour la réalisation de cette évaluation est estimé à 18.000 € (couvrant tous les frais liés à l'évaluation, comme le transport sur place et internationaux, per diem, etc.).

Annexe 2 : Calendrier de la mission

<i>Jour</i>	<i>Dates</i>		<i>Activités</i>	<i>Lieu</i>
D	18-mars		Voyage Montpellier-Kinshasa-Montpellier	Kinshasa
L	19-mars	Eval	Medicus Mundi	Kisantu
			INADES	
			Voyage Kinshasa - Kisantu	
			Rencontre avec le coordonateur de CEDEF et la coordonnatrice de LIFEDI	
M	20-mars	Eval	Entretien CEP Vukantima (AS Madimba)	Kisantu
			Entretien CEP Buetutomina (AS Madimba)	
			Entretien CEP Nguisani (AS Madimba)	
			Entretien Coordonnateur CEDEF	
M	21-mars	Eval	Entretien CEP Makutuala (AS Madimba)	Kisantu
			Entretien CEP Kindiati (AS Madimba)	
			Entretien CEP Tuwisana (AS Madimba)	
			Entretien Coordonnateur CEDEF	
J	22-mars	Eval	Entretien CEP Luzolo Mboti Ngindu Fuasana (AS Sona Bata)	Kisantu
			Entretien CEP Luzolo Lunzambi (AS Sona Bata)	
			Entretien CEP Tuzolana (AS Sona Bata)	
V	23-mars	Eval	Entretien CEP Mika Mi Bua (AS Sona Bata)	Kisantu
			Entretien CEP Funsuka (AS Sona Bata)	
			Entretien Mika Mi Mbua III (AS Sona Bata)	
			Entretien Coordonnateur CEDEF	
S	24-mars	Eval	Entretien avec l'inspecteur de l'agriculture/Lukaya	Kisantu
			Entretien groupe 4 AT CEDEF	
			Entretien avec la Coordinatrice LIFEDI	
			Entretien AT: Espérant	
			Entretien AT: Antoine	
			Entretien AT: Mme Brigitte	
			Entretien AT: Mme Charlotte	
D	25-mars	Eval	Synthèse des entretiens et Bibliographie	Kisantu
			Entretien avec équipe administrative: administrateur, informaticien, secrétaire-caissière	
L	26-mars	Eval	Entretien administrateur du territoire de Madimba	Kisantu
			Entretien Ingénieur usine de Manioc de madimba	
			Entretien CEP Mawete Meto (AS Luila)	
			Entretien CEP Mika Mi Mbua (AS Luila)	
			Entretien CEP Kinsu Ki Mate (AS Luila)	
			Entretiens femmes commerçantes sur le marché	
			Entretien Directeur du BDD	
M	27-mars	Eval	Entretien CEP Kibueya (AS Luila)	Kisantu
			Entretien CEP Nsaku (AS Luila)	
			Entretien CEP Kivua (AS Luila)	
			Entretien point de vente et marché Sona Bata	
			Entretien point de vente + commerçant manioc	
M	28-mars	Eval / Et. Comp	Entretiens avec boutique d'intrants	Kisantu
			Entretien avec commerçantes et transporteurs	
			Entretien avec femme commerçant maraîchage	
			Préparation de la restitution	
			Entretien avec le coordonnateur	
J	29-mars	Eval	Restitution	Kinshasa
			Voyage Kisantu-Kinshasa	

Annexe 3 : Cadre logique du projet

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification
Objectif général	La qualité de vie de 2.050 ménages dans les aires de santé de Madimba, Nsona Bata et Luila s'améliore en trois ans.		
Objectif spécifique	Les revenus de 2.050 ménages dans les aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila augmente en trois ans.	Le revenu moyen provenant de la commercialisation des produits de 2.050 ménages passe de 140 à 715.	Synthèse des cahiers de commercialisation personnels des membres des EP
Résultat attendu 1	R1. 2.050 ménages augmentent et diversifient leur production.	Augmentée la production moyenne par ménage:	Enquête pour ligne de base Cahiers de contrôle des EP (synthèse des cahiers de commercialisation personnels) Rapports trimestriels de l'Inspection de l'Agriculture et l'Élevage
		1. Manioc: de 2.000 Kgr./10are à 3.000kgr./10 are à la fin du projet.	Cahiers de contrôle des encadreurs
		2. Arachides: de 100 kgr./10are à 200 kgr./10 are à la fin du projet.	Cahiers de contrôle des encadreurs
		3. Mais: de 200 Kgr./10are à 300 Kgr./10 are à la fin du projet.	Cahiers de contrôle des encadreurs
		4 assistants techniques, 41 encadreurs, 41 coencadreurs et 2.050 menages formés sur 7 sujets	Feuilles d'assistance aux formations / copie de certificats finaux de formation reçue
		41 champs école en fonctionnement	Actes de réception des intrants et des équipements / Procès verbaux des rencontres annuelles par champ école
		Moyens	Coût
Activités	R1.A1 Constitution de l'équipe du projet, lancement des activités et gestion du projet.	Personnel ,Salle ,Imprimés (Invitations,Affiches, Rapport,PV), Perdiem, Note de presse, Communication, Reportage Radio/Télé, Affiche, Bandérole, T-Shirt, Flyers, Conférence de presse, Panneau, Fourniture électricité, Fourniture eau, abonnement Internet, Communication, Taxe et impôt, Assurance, Courriers postaux, Maintenanancier, Carburant, Consommables de bureau, Auditeur externe, Consultant évaluateur	556 739,62 €
	R1.A2 Étendre et compléter l'équipement de la ferme-école de CEDEF Nkandu et les sièges de CEDEF et LIFEDI.	Entrepreneurs Main d'oeuvre+ Transport Matériaux de construction + Transport Consultants architectes Matériels roulants Matériels, équipements et fournitures de communication Matériels, équipements et fournitures de bureau Matériels de rapportage Autres matériels	227 888,41 €
	R1.A3 Inventorier et valoriser les sources de production agricole et extra-agricole locales disponibles.	Facilitateur, Collation des Participants, consommables et Fournitures	150,00 €
	R1.A4 Sensibiliser les ménages sur la nécessité de diversifier les sources de revenus.	Affiche et imprimés Pièce de Théâtre Émission Radiodiffusée et Télé Notes de presse Facilitateur, Collation des Participants, consommables et Fournitures	580,33 €
	R1.A5 Organiser les paysans et constituer les champs-école.	Imprimés Notes de presse Émission Radiodiffusée et Télé Facilitateur, Collation des Participants, consommables et Fournitures)	630,71 €
	R1.A6 Former les assistants techniques, les encadreurs locaux et les paysans en cultures vivrières, cultures pérennes des bananiers, cultures maraichères, conservation et transformation des produits agricoles, élevage de poules métissées, apiculture et pisciculture.	Facilitateurs Moyens de transport Logement Restauration Matériel didactiques et Fournitures	19 235,39 €
	R1.A7 Produire et fournir aux paysans les intrants agricoles et pour l'élevage (sémences, animaux, vaccination, etc...) et équipements (décortiqueuse, ruches pour apiculture, etc...).	Matériels végétaux Matériels animaux Produits vétérinaires Autres matériels, vaccinateurs Superviseurs	247 884,44 €
	R1.A8 Fournir assistance technique aux producteurs.	coordonateurs du programme assistants techniques encadreurs véhicule fournitures de bureau documentation	5 760,00 €
	R1.A9 Stimuler la production: "foires de producteurs"	Tentes d'exposition + Transport	4 203,56 €

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification
Résultat attendu 2	R2. 2.050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec des meilleures infrastructures.	5 filières de commercialisation constituées, équipées et en fonctionnement	Procès verbaux de constitution des filières et des réunions annuelles de fonctionnement
			Actes de réception des intrants et des équipements
		3 marchés ruraux avec 4 latrines chacun construits	Actes de réception des infrastructures
		50 kms. de routes réhabilités et entretenues et 1 pont réhabilité	Actes de réception des infrastructures
		Moyens	Coût
Activités	R2.A1. Sensibiliser la population sur les prix des produits, le bien fondé des marchés auto-gérés et l'entretien des infrastructures routières.	Enquêteur, Facilitateur, Collation des Participants, consommables et Fournitures, imprimés, Emissions Radiodiffusée et Télé, Perdiem conférenciers, collation des participants Matériels d'entretien de route, Brigades (cantons) d'entretien de route	4 423,32 €
	R2.A2. Former les assistants techniques, les encadreurs locaux et les paysans en techniques de commercialisation, techniques HIMO et organisation et gestion d'un budget ménagère.	Facilitateurs, Moyens de transport, Logement Restauration, Matériel didactiques et Fournitures	8 728,57 €
	R2.A3 Étudier, organiser et équiper les filières de commercialisation.	Enqueteurs, Facilitateur, Collation des Participants, consommables et Fournitures, notes de presse, Matériels pour la transformation de produits agricoles	51 512,86 €
	R2.A4 Fournir assistance technique aux structures villageoises de commercialisation.	Assistant techniques, Véhicule, Documentation, Emissions radiodiffusées et télé	3 335,71 €
	R2.A5 Construire 3 marchés et 12 latrines.	Entrepreneurs, Main d'oeuvre+ Transport, Matériaux de construction + Transport Consultants architectes, invités, orchestre, cocktail, Superviseur	72 785,71 €
	R2.A6 Réhabiliter 50 kms. de routes.	Entrepreneurs, Main d'oeuvre+ Transport, Matériaux de réhabilitation + Transport, Consultants architectes	15 892,86 €
	R2.A7 Réhabiliter 1 pont.	Entrepreneurs, Main d'oeuvre+ Transport, Matériaux de réhabilitation + Transport, Consultants architectes, Superviseur	23 285,71 €
Résultat attendu 3	R3. Les forêts des 3 aires de santé objectif du projet, situées sur l'axe national n°1, sont restaurées.	Au moins 1.000 hectares des forêts des trois aires de santé sont restaurées et 1.000.000 d'arbres plantés.	Actes de cession de terres par village (chefs des villages) / Actes de certification du Service de l'Environnement
		Moyens	Coût
Activités	R3.A1 Former des gestionnaires locaux des pépinières en techniques de reboisement, et des assistants techniques, encadreurs et paysans sur agroforesterie, gestion du sol et environnement.	Facilitateurs, Participants, Transport, Logement, Restauration, Matériel didactiques et Fournitures	4 407,14 €
	R3.A2 Installer 20 pépinières.	Matériels végétaux, Emballages, Autres Matériels et outils de gestion de pépinières	33 142,86 €
	R3.A3 Planter 1.000.000 d'arbres divers.	Moyens de communication, Main d'œuvre, Moyens de transport	535,71 €
Résultat attendu 4	R4. 2.050 ménages de trois aires de santé augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité.	42 sources aménagés et gérées par un comité villageois	Actes de réception des sources par les chefs des villages. Procès verbaux d'installation des comités de gestion
		Moyens	Coût
Activités	R4.A1 Aménager 42 sources.	Entrepreneurs, Matériaux de construction/réhabilitation + Transport, Consultant architectes, Maçons et Tout Travaux (aides) + Transport, superviseur, facilitateur, collation des participants, consommables et fournitures diverses), invités, orchestre, cocktail	60 199,81 €
Résultat attendu 5	R5. La société civile connaît mieux ses droits et devoirs collectifs.	9 Ateliers de réflexion (AR) réalisés, 2 Campagnes de sensibilisations (CS) réalisées, 22 heures d'émission par radio (ER) et télévision (ET) diffusées 9 Représentations théâtrales (RT) produites et diffusées, 11 Banderoles, 550 T-shirt imprimés, 1.500 Imprimés produits et distribués, 105 Panneaux posés	Feuilles d'assistance aux ateliers de réflexion Enregistrement des programmes de radio et télévision Actes des autorités où les représentations théâtrales ont eu lieu et enregistrements Factures des autres supports de sensibilisation Contrats de prestation Pièces comptables
		Moyens	Coût
Activités	R5.A1 Former des assistants techniques, encadreurs et leaders locaux sur Education à la citoyenneté et Hygiène et santé environnementale.	Facilitateurs, Participants, Transport, Logement, Restauration, Matériel didactiques et Fournitures	3 935,71 €
	R5.A2 Sensibiliser à la population générales sur: bonne citoyenneté, équité de genre, bonne gouvernance, exercice de la démocratie, gestion du sol.	Emmission radio diffusées et télé, Théâtre Facilitateur, Collation des Participants, consommables et Fournitures Banderole, T-shirt, panneaux, imprimés	5 426,93 €

Annexe 4 : Fiches de postes de l'équipe de gestion

Poste	Profil	Fonctions
Coordonnateur général / Technique du programme (1)	Formation et expérience importante en techniques de développement et production agricole et approche école au champ.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de l'exécution du programme sur le terrain, planification de l'ensemble des activités, et surveillance de son exécution telle que prévu dans le programme. • Accompagnement des EPC (Ecoles Paysannes Citoyennes) en matière de formation, analyse de l'information, utilisation des intrants, et n'importe quel autre sujet technique en rapport avec les objectifs du programme. • Garantir, avec l'administrateur du programme, la cohérence entre la proposition technique et le budget correspondant du programme. • Participer aux passations de marché. • Responsable de la sélection du personnel à engager dans le cadre du programme. • Assister à certaines réunions de chantiers, en compagnie de l'Assistant Accompagnant ou de l'administrateur, et contrôler que les constructions et les équipements répondent aux nécessités fonctionnelles propres des services qu'on veut fournir à la population. • Supervision des rapports logistiques préparés par l'administration. • Réception et approbation des rapports de caisse, contrôle du pourcentage d'exécution budgétaire, avec l'administrateur du programme, et proposition de solutions dans le cas de modifications dans les prévisions (déviations, retards, etc...). • Préparation et direction des évaluations internes et collaboration aux évaluations externes. • Suivi technique du programme et approbation des rapports techniques. • S'assurer de la Compilation et de la conservation des sources de vérification des objectifs et résultats obtenus dans chaque projet. • Répondant vis-à-vis des autres intervenants dans le programme (LIFEDI, autorités locales, INERA, etc...) des activités de suivi/évaluation et de recherche opérationnelle. • Interlocution avec le bureau de représentation MMN en RDC en ce qui concerne les questions techniques. • Signature autorisée, double signature avec le représentant MMN en RDC pour disposer de fonds des comptes bancaires, signature de chèques, virements, etc

Poste	Profil	Fonctions
Coordonnatrice Sociale (1)	Techniques de développement et approche école au champ	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste le coordinateur Général technique dans : (ajouté) <ul style="list-style-type: none"> ○ L'accompagnement des EPC (Ecoles Paysannes Citoyennes) en matière de formation, analyse de l'information, utilisation des intrants, et n'importe quel autre sujet technique en rapport avec les objectifs du programme. ○ Le processus des passations de marché. • Communication du programme, notamment dans les aspects liés aux questions de genre et de la citoyenneté responsable. • Elle joue un rôle social éminent auprès des ressources humaines du programme et de la communauté. (ajouté) • Responsable de l'organisation matérielle des sessions de formation • Responsable de suivi de la distribution intrants des CEP et de la compilation des données y relatives • Responsable de la cohésion sociale au niveau des CEP et du personnel de terrain
Administrateur du programme (1)	Gestion et administration de projets.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir, avec le coordinateur, la cohérence entre la proposition technique et le budget correspondant du programme. • Prise de contact avec les différents fournisseurs et procéder à l'achat de ce qui est prévu dans le programme sur base des factures pro-forma. • Organisation et réalisation des passations de marché. • Participation à la sélection du personnel qui doit être engagé dans le cadre du programme. • Réalisation de la comptabilité du programme, du suivi financier du programme et élaboration des rapports économiques. Conservation de tous les documents comptables et financiers. • Tenue de la comptabilité fiscale en accord avec la secrétaire logisticienne et paiement des taxes et impôts y afférents. • Suivi de la distribution des articles et biens aux structures demandeuses (EPC, filières de commercialisation,...). • Surveillance de la bonne utilisation des articles par les services utilisateurs. • Élaboration d'un rapport trimestriel de la logistique et sa soumission à la coordination du programme. • Mise à jour des archives, notamment actualisation de la liste des immobilisations acquises à la fin de chaque année. • Assistance aux réunions de chantiers. • S'assure de la gestion quotidienne du bureau : propreté, réparation etc. • Accompagnement des EPC et filières de commercialisation en matière de gestion financière et matérielle. • Interlocution avec le bureau de représentation de MMN en RDC en ce qui concerne les questions administratives et économiques. • Veuille au suivi du budget • Planifie les dépenses mensuelles • Assure les achats liés au fonctionnement du bureau • Centralise les factures par lignes budgétaires et leur enregistrement • Elabore le rapport hebdomadaire, économique et technique en collaboration avec l'Assistant Accompagnant • Responsable de la copulation des sources de vérification, des résultats du programme.

Poste	Profil	Fonctions
Secrétaire-logisticien (1)	Sciences commerciales et administratives	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste l'administrateur dans la : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gestion quotidienne du bureau : propreté, réparation etc ◦ Mise à jour des archives, notamment actualisation de la liste des immobilisations acquises à la fin de chaque année • Assiste l'Assistant Accompagnant dans le <ul style="list-style-type: none"> ◦ Contrôle des charrois automobiles à la charge du programme. Réalisation de la synthèse mensuelle du rapport de kilométrage de matériels roulants ainsi que de la consommation du carburant, sur base des cahiers de bord. ◦ Élaboration du rapport trimestriel de la logistique et la soumission à la coordination du programme. • Assiste la Coordinatrice Sociale dans le <ul style="list-style-type: none"> ◦ Suivi de la distribution des articles et biens aux structures demandeuses (EPC, filières de commercialisation,...). ◦ Surveillance de la bonne utilisation des articles par les services utilisateurs. • Accueil des visiteurs • Réception, classement et expédition de toutes les correspondances du programme. • Responsable des communications phoniques et électroniques. • Saisie des documents et rapports du programme. • Établissement des procès verbaux des réunions de la Coordination. • Libération des fonds après l'établissement du bon d'engagement des dépenses dûment signé par l'Administrateur et l'Assistant Accompagnant.
Informaticien (1)		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du parc informatique à la charge du programme : <ul style="list-style-type: none"> ◦ - Suivi et élaboration des états de besoin en consommables bureautiques, ◦ - Suivi des entretiens de machine conformément au planning, - Gestion des fiches de stock des consommables. • Responsable de la saisie des documents et rapports du Programme

Poste	Profil	Fonctions
Assistants techniques (4)	Assistance technique / Animation rurale. Au moins 3 ans de Graduat (A1). Expérience agropastorale et en animation rurale. Capacités d'animer une communauté, de vivre en milieu rural et connaître le milieu, langue, coutumes, mœurs,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance technique aux vulgarisateurs et aux paysans. 2. Formation des membres des CEP 3. Gestion et suivi des CEP 4. Production des paysans dans les différents volets d'activités et dans la mise en œuvre des filières de commercialisation 5. Compilation des données techniques spécifiques 6. Appui à l'organisation des évaluations trimestrielles 7. Appui à l'identification des besoins en formation. 8. Compilation des données techniques et établissement de rapports de suivi des CEP et des filières de commercialisation
Vulgarisateurs (14)	Organisation paysanne Au moins 4 ans post études primaires, de préférence techniciens agronomes (A2 ou A3). Avoir habité au moins 5 ans dans le milieu. Avoir et vivre aussi des travaux champêtres. Détenteurs d'un brevet de formation en approche Ecole au Champ.	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance technique aux paysans et suivi des travaux dans les CEP. • Participation active à la réalisation des activités du programme (formation, foires, ateliers, campagnes, etc.) • Organisation des évaluations trimestrielles avec les ménages paysans dans les Ecoles Paysannes. • Dirige les activités du Cep en collaboration avec les membres du comité • Veillent à la fiche de récolte et de commercialisation du Cep et des membres • Participent à l'identification des besoins et la distribution des intrants divers aux Cep et aux membres

Annexe 5 : Critère d'évaluation du CAD de l'OCDE

La pertinence : vérifier le bien-fondé de l'intervention au regard des objectifs et enjeux définis au départ ;

L'efficacité : apprécier le degré de réalisation des objectifs ainsi que les éventuels effets non attendus : atteinte de l'objectif spécifique, imputabilité, réponse aux besoins des bénéficiaires,...

L'efficience : étudier la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées

La durabilité : examiner si l'action a engendré des pratiques capables de s'inscrire dans la durée et de se reproduire après l'intervention : ancrage institutionnel des activités développées, renforcement de capacités, appropriation,...

L'impact : juger des retombées, attendues ou non, de l'action à moyen et long terme dans une perspective élargie (dans une moindre mesure en raison du faible temps écoulé depuis le démarrage du projet).

Annexe 6 : Support de présentation pour la restitution

Medicus Mundi Navarra / Fondation ALBOAN / CEDEF / LIFEDI

**Evaluation du Projet d'Appui
au Développement Rural de la
Lukaya**

Mars 2012

iram

Plan de la présentation

- Introduction
- PDRL: origine et objectif
- Mise en oeuvre
 - Montage et conception
 - Equipe de mise en oeuvre
 - Gestion administrative et budgétaire
 - Suivi-évaluation et rapportage
 - Supervision
 - Les CEP
 - Activités menées
- Evaluation
- Enseignements tirés
- Conclusions et perspectives
- Recommandations

2 iram

Introduction 1: Evaluation

- Evaluation PDRL afin:
 - Rendre compte;
 - Recommandations (poursuite des appuis);
 - Aspects complémentaires:
 - Points forts et insuffisances;
 - Analyse des pratiques et procédures;
 - Confirmer/infirmes les stratégies (production, Commerc.);
 - Etudier faisabilité coopératives;
 - Apporter des éléments pour la capitalisation.
- Equipe: D. Halley des Fontaines / L. M. Makobe
- Réalisation du 19 au 29 Mars;
- Entretiens 18 CEP, Autorités, Equipes, pépinières, marchés, non CEP, Epargne, autres acteurs,...

3 iram

Introduction 2: Contexte

- Province Bas-Congo (589.000 hab):
 - 70% de pauvreté;
 - 90 % avec ration alimentaire inférieure à 1.765 kcal;
 - 30% d'analphabétisme;
 - 15% avec accès eau potable (rural) et 1% électricité;
 - Inefficacité des structures publiques
 - ...
- AS Madimba, Sona Bata, Luila (District Lukaya)
 - 21.371 habitants
 - Potentialités importantes: ressources naturelles, population, unités agro-industrielles et alimentaires, proximité des ports et de Kinshasa,...

=> Proposition d'action projet Programme d'Appui au Développement Rural de la Lukaya

4 iram

PDRL: Origine

- MMN:
 - Intervention dans santé: (Kisantu 1998-2003 en appuis 15 centres);
 - Mutuelle de santé avec CDS et F. ALBOAN;
 - Prise de contact avec CEDEF: projet rehab. Nutritionnelle (poules pondeuses), construction salle polyvalente puis PDRL
- CEDEF:
 - Enquête socio-éco du District 2005;
 - Actualisation 2008;
 - Proposition du PDRL soumise à financement;
 - Appel à LIFEDI sur les questions sociales des femmes

5 iram

PDRL: Objectifs et résultats

- Objectif global: « *La qualité de vie de la 2.050 ménages dans les aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila s'améliore en trois ans* ».
- Objectif spécifique: « *Les revenus de 2.050 ménages dans les aires de santé de Madimba, Sona Bata et Luila augmentent en trois ans* ».
- R1: 2050 ménages augmentent et diversifient leur production;
- R2: 2050 ménages réalisent des activités de commercialisation de façon organisée et avec de meilleures infrastructures;
- R3: Les forêts des 3 AS sont restaurées;
- R4: 2050 ménages augmentent leur accès à l'eau d'une meilleure qualité;
- R5: la société civile connaît mieux ses droits et ses devoirs.

6 iram

Mise en Œuvre I.1: Montage

- Partenaires Esp.: MMN et F. Alboan
RDC: CEDEF et LIFEDI
- Exécution initiale: 4 ans
- Budget initial: 1,6 M€
 - 1,335 M€: apport Esp.
 - 0,275 M€: apport RDC
- Mise en œuvre assurée par CEDEF et LIFEDI;
- Conventions entre les différentes parties;
- Supervision assurée par MMN Espagne, F. ALBOAN et MMN Kinshasa

Mise en Œuvre I.2: Montage

- Constats:
 - Phase d'observation entre partenaires => débouche sur PDRL;
 - Cadre logique: déséquilibré (répartition) et beaucoup de choses (pb secteur rural);
 - Financement non acquis en totalité (1,21 MMN /FA et 0,175 CEDEF): phase exécution sur 3 ans => déstabilisation même si implication des partenaires N sur suite (FGTV, CAIXA);
 - Budget approximatif;
- => Nombreux changements de stratégie et/ou révision des activités;
- Transparence entre les partenaires mais incompréhensions subsistent (salaires, fichiers suivi budgétaires,...)

Mise en Œuvre II.1: Equipe de mise en oeuvre

- CEDEF – LIFEDI:
 - Coordination:
 - Coordinateur + Coordinatrice sociale
 - Equipe technique:
 - AT: 4 AT
 - Encadreurs (76) puis Vulgarisateurs (14)
 - Administration:
 - Administrateur
 - Secrétaire caissière
 - Informaticien (temps partiel)
 - Assistant Accompagnateur (2009 – 2011)
 - Personnel d'appui

Mise en Œuvre II.2: Equipe

- Constats équipe technique:
 - Vision intégrée du Coordonnateur;
 - Bonne connaissance du milieu et des acteurs;
 - Restructuration encadreurs nécessaire (suite difficulté de suivi 2010);
 - Dévouement des vulga et certains AT dans des conditions peu évidentes ;
 - Conseil de proximité, par vulga mais également certains AT, apprécié des bénéficiaires;
 - Implications et niveaux différents selon AT et vulga;
 - Réunion d'échanges mensuelles autour planification et suivi-évaluation (RTM et RSM);

Mise en Œuvre II.3: Equipe

- Constats équipe Administrative:
 - Equipe volontaire mais en apprentissage;
 - Différente selon les programmes mis en œuvre;
 - Assistant accompagnant ne répondant ni au profil ni à la fonction: relecture de rapports, compilation,...
 - Incompréhension des fichiers budgétaires MMN;
 - Nécessité de mieux appréhender les systèmes administratifs et de procédures extérieures;
 - Nécessité d'adapter les procédures;
- => Contrats performances

Mise en Œuvre II.4: Equipe

- Constats global équipe:
 - Une répartition originale des responsabilités CEDEF – LIFEDI ;
 - Une dimension familiale qui pèse a priori peu sur la mise en œuvre;
 - Mieux faire apparaître rôle de LIFEDI dans appuis aux femmes et genre;
 - Pas assez de coordination avec d'autres intervenants dans la zone malgré les diverses activités coordonnateur;
 - Cohésion de l'équipe mais questionnement sur les rôles entre les positions au sein de l'équipe;
 - Faire évoluer rôle des AT (supervision, production de connaissance, stratégie);
 - Contrats de performance étendus;
 - Manque de communication au sein de l'équipe et vers l'extérieur;
- => Volonté de l'équipe et certaines capacités pour faire le travail et atteindre les objectifs

Mise en Œuvre III.1: Gestion admin & budgétaire

- Circuit de dépenses PDRL:
D -> caissière -> Admin -> (Coord) -> appro.
- Formation gestion FI et procédures au démarrage;
- Grosses sommes en caisse (contexte);
- Difficulté à suivre le budget au vu des changements (montage);
- Absence de fichier de conso budgétaire par ligne;
- Nécessité de mise en conformité GRH;
- Difficulté à travailler sur le même fichier de suivi entre PDRL et MMN/FA;
- Inventaire multi partenaires en partie disponible.

Mise en Œuvre IV.1: Suivi Evaluation et rapportage

- Bon système suivi des activités opérationnelles: programmation et suivi (notamment planification/évaluation vulgarisateurs);
- Archivages des documents importants du projet (cession de terres, listes attributions,...);
- Fiches de suivi des productions et commerc. (mais manque une analyse);
- Suivi des indicateurs du projet mais difficultés de collecte des SV;
- Rapports et enquêtes ne faisant pas assez ressortir les stratégies, les méthodes et les analyses.

Mise en Œuvre IV.2: Supervision

- MMN RDC:
 - **Compta et admin:** Avril 2010, Juin 2010, Juillet 2010, Août 2010, Décembre 2010, Septembre 2011, Octobre 2011 (X2), Janvier 2012;
 - **Activités:** Août 2010 (visites de CEP, restructuration, gestion, rapport Tk, réc. Wx), Octobre 2010 (Formation enquêteurs, SV, Rapport), Novembre 2010 (Evaluation interne), Juillet 2011 (Suivi CEP, Rapport Tk, préparation CAIXA), Janvier 2012 (procédures nX FI, contrats perf, rapport Tk, réc. Wx, compta).
 - MMN Siège et FA:
 - Décembre 2009 (TROCAIRE, réceptions Wx, rapport Tk, analyse institutionnelle, bilan avancement, budget 2009 et planification budgétaire 2010, Assistant admin), Novembre 2010 (Activ. R5 et 1.3 et 1.4, restructuration, planification 2011, Suite PDR, Appui CEDEF, Visites CEP,...), Mars 2011 (FA, revue activités CEP);
 - Février et Mars 2012: rapport?
- => Trop de supervisions au détriment des actions

15 iram

Mise en Œuvre V.1: Les CEP

- **Base angulaire de l'intervention;**
 - Regroupement 50 pers. (normalement 1 par couple mais aussi 2 pers. / couples);
 - Généralement plus de femmes que d'hommes;
 - Implication des chefs de terre facilitant la mise en place;
 - Apport des facteurs de production;
 - **Démarche:**
 - **Constitution:** Approche chef de village, sensibilisation, établissement d'une liste de 50 pers, formation du Comité, fonctionnement;
 - **Apprentissage par expérimentation:** formation théorique (et restitution) – mise en œuvre pratique et comparaison au champs – suivi et conseil de proximité – reproduction dans champs individuels.
- => Aller au bout de la démarche : analyse et production de connaissance;

=> Moyen et non finalité

16 iram

Mise en Œuvre V.2: Les CEP

- **Difficultés:**
 - Evolution différencié des CEP dans l'apprentissage et l'efficacité => traitement différencié à prévoir;
 - Adaptation des jours de travail collectifs mais efforts irréguliers de certains membres;
 - Problèmes relevés dans deux CEP (problèmes de terres): croisement d'informations orales mais CEP non inclus dans les visites;
 - Difficulté à amortir et renouveler le matériel fourni par PDRL;
 - Certains CEP ont du mal à écouler leur production (Commercialisation);
 - Difficulté d'accès à l'épargne (éloignement) suite à l'arrêt des déplacements de la caissière (charge importante pour la COPEC);

17 iram

Mise en Œuvre V.3: Les CEP

- **Points Forts:**
 - Liberté dans la constitution du CEP;
 - Apprentissage de l'organisation collective (Comité,...);
 - Démarche d'apprentissage visuelle par la comparaison pour introduction de cultures ou nouvelles techniques;
 - Appropriation technique et montée production (donc revenus);
 - Mixité (hommes et femmes) et forme de travail collective (au moins les premiers temps);
 - Echanges communication et effets d'entraînement;
 - Fertilité du sol et non utilisation engrais chimique (sauf maraîchage);
 - Introduction nouvelles cultures et boutures saines;
 - Introduction races améliorées élevage volaille;
 - Diffusion technique importante;
 - Proposition d'innovations des CEP pour la commercialisation et pour la diffusion (démarche à inscrire à l'école primaire);

18 iram

Mise en Œuvre VI.1: Résultat 1

- **A1: Equipe lancement et gestion**
 - Cf partie Equipe
- **A2: Aménagements: LIFEDI, Ferme Ecole, CEDEF**
 - Amélioration locaux: Nécessité?
- **A3: Inventaire sources production**
 - Cf Atelier prix et marchés
- **A4: Sensib. Ménages diversif Revenus**
 - Cf. Atelier prix et marchés

19 iram

Mise en Œuvre VI.2: Résultat 1

- **A5: Organiser les paysans et CEP**
 - Cf partie CEP
- **A6: Former les AT, les vulga. & Paysans**
- **Plusieurs sessions de formation:**
 - maraîchage, pisciculture, apiculture, agroforesterie, cultures vivrières, riz, volaille, organisation et gestion des CEP, transformation et conservation.
- **A7: Produire, fournir intrants et équip.**
 - Semences: manioc (50.000 MI), arachide (2.887 kg), niébé (445 kg), soja (267,5 kg), riz (892,5 kg), maïs (515 kg), maraîchage (?)
 - Outils: 2050 kits (houes, machettes,...)
 - Produits phyto maraîchage (?) + intrants piscicoles et apicoles;
 - Elevage: coqs de race (900), vaccination (55.935);
 - Pisciculture: 16 CEP (gpes de ménages – 6 à 10 pers.);
 - Apiculture: 575 ruches (Collectif ou individuel)

20 iram

Mise en Œuvre VI.3: Résultat 1

- **A8: Assist. technique aux producteurs**
 - 2010: 4 AT encadrant 76 encadreurs et co-encadreurs;
 - 2011: 4 AT appuient 14 vulgarisateurs:
 - AT: supervision des vulga, identification des besoins en formations, gestion et suivi des CEP;
 - Vulga: encadrement de proximité, suivi des champs, tableau de suivi des champs
- **A9: Stimuler la production: « foires »**
 - 2010 et 2011 dans les 3 aires de santé

21 iram

Mise en Œuvre VI.4: Résultat 2

- **A1: Sensib. Prix et marchés;**
 - 1 atelier dans chaque AS (2010);
- **A2: Former AT, encadreurs et paysans sur gestion, commercialisation et HIMO;**
 - 45 participants en Juin 2011 (INADES);
 - HIMO abandonné;
- **A3: Etudier, orga et équiper filières;**
 - Achat de décortiqueuses (problème de raccordement électrique) et moulin à manioc;
 - Achat de 1.000 sacs pour emballage riz et semences arachide;
 - 3 machines à coudre acquises (Madimba);
 - 1 atelier de réflexion sur les filières: constat?
 - 1 atelier par filière par AS au mois d'Août

22 iram

Mise en Œuvre VI.5: Résultat 2

- A4: AT aux structures de commercialisation;
 - 57 visites de terrain;
 - Orga production mais pas commercialisation;
- A5: Construc. 3 marchés et 12 latrines;
 - 4 points de vente réceptionnés (pb terre à Luila)
- A6: Réhab 50 km de routes;
 - Abandonnée;
- A7: Réhabiliter 1 pont.
 - Réhabilitation du pont;

23

iram

Mise en Œuvre VI.6: Résultat 3

- A1: Former gestionnaires locaux des pépinières;
 - Formation en Juillet 2010;
- A2: Installer 20 pépinières;
 - Changement de stratégie: pts d'eau.
 - 2 pépinières
 - 725.000 plantules et 725.000 sachets;
- A3: Planter 1 M d'arbres
 - 700.000 arbres plantés

24

iram

Mise en Œuvre VI.7: Résultat 4 et 5

- R4A1: Aménager 42 Sources
 - 22 Sources aménagées;
 - Malfaçons mais reprise travaux prévues par entreprise;
 - R5A1: AT sur Education, hyg. Et santé envi;
 - 2 sessions en Sept. et Nov. 2010 (60 pers)
 - R5A2: Sensib. Population sur citoyenneté, genre, bonne gouvernance;
 - 3 atelier sur la gestion du sol;
 - Campagne citoyenneté responsable;
 - Présentation théâtrale.
- + 96 Emissions de radio +36 émission TV (sur activités PDRL)

25

iram

Critères du CAD 1: Pertinence

- S'inscrit dans les objectifs de développement de la Province (pilier 2 de la SRP Provinciale) et les attentes des bénéficiaires;
- En termes de moyens pour l'atteinte des obj., le PDRL a mis en place une démarche intéressante pour faire passer les messages;
- Néanmoins nuancée par:
 - Une conception ambitieuse;
 - Les modifications de stratégies / révision des activités (nécessité de s'adapter mais aussi mieux anticiper au moment de la conception);
 - Faibles actions en appui à la commercialisation (hormis infrastructures point de vente, foires et appuis ponctuels);
 - Des appuis aux producteurs trop faibles en termes de gestion et de stratégie commerciale (prise en compte des filières);
 - Contexte sur lequel le projet a peu d'emprise (aléas climatiques, routes, demandes pour les produits,...).

26

iram

Critères du CAD 2: Efficacité

- Bonne globalement mais limitée par:
 - Une intervention trop axée sur le suivi opérationnel et pas assez stratégique (cf les rapports);
 - Le contexte et les aléas climatiques
 - Une administration à renforcer qui entraîne de multiples supervision.
- R1: plutôt bonne au niveau du renforcement de capacités et de la démarche expérimentale (entraînant certaines pertes) mais nécessité d'analyser et produire de la connaissance (rdt, productivité,...);
- R2: Peu satisfaisante en termes de l'ambition et de la dispersion initiales => infrastructures et qqs actions;
- R3: reboisement mais appropriation technique des pépinières assez peu maîtrisée;
- R4: Moitié des sources construites mais malfaçons (reprise prévues par l'entreprise) et risque de non renouvellement de l'ouvrage;
- R5: Conduite des activités

27

iram

Critères du CAD 3: Efficience

- Relativement peu aisée à traiter dans le détail en l'absence d'une consommation budgétaire des 3 années;
- Démarrage long: 1 an pour travaux et préparation;
- Dispositif CEP coûteux / appuis producteurs (30%) mais plus correct sur ensemble du projet (23%);
- Faiblesse des appuis de Assistant Accompagnant;
- Possibles gains d'efficience au niveau de la passation des marchés.

28

iram

Critères du CAD 4: Durabilité

- CEDEF et LIFEDI acteurs du milieu (ss réserve Fct);
- R1: Approche CEP et démarches => techniques qui commencent à se reproduire et à se diffuser (sous réserve approvisionnement en facteurs de production) => phase effective un peu courte;
- R2: peu probables au vu du manque de stratégies développées et du contexte;
- R3: risque avec le production de charbon mais prise de conscience que les revenus des champs sont plus rémunérateurs et qu'il faut reboiser;
- R4: Risque de défaut d'entretien et non renouvellement des ouvrages une fois amortis;
- R5: Prise de conscience dans CEP de la place de la femme mais se pose la question si arrêt des sensibilisations.

29

iram

Critères du CAD 5: Impact

- Plutôt effets que impacts (2 campagnes):
 - Amélioration revenus (100 => 400 \$ à vérifier);
 - Amélioration alimentation (légumes, viande);
 - Accès services de base: possibilité paiement frais scolarité et soins de santé;
 - Reboisement (à plus LT et sous réserve de la baisse de la production de charbon);
 - Amélioration du matériel végétal (reboisement, semences améliorées) et animal (volailles);
 - Relative fierté à appartenir à un CEP.
 - Renforcement de capacités des producteurs difficiles à évaluer car s'exprime différemment chez chaque individu.

30

iram

Critères complémentaires 1: Appropriation

- CEP de 40 à 70 membres (mais plutôt vu au max. 25-30 personnes car pas jours de travail);
- Variable par CEP selon les spéculations produites:
 - Bonne sur manioc, riz et maraîchage et volaille;
 - Relatives (selon CEP) sur apiculture, pisciculture, arachide, soja, niébé;
 - Faible sur maïs
- Emplacements de vente maïs manque de concertation avec acteurs;
- Prix jugés insuffisants par producteurs même sur P. vente (mais méconnaissance du fonctionnement des filières);
- Renforcement de capacités, notamment grâce à encadrement de proximité à plusieurs niveaux;
- Démarche de comparaison / expérimentation pour les vulgarisateurs et certains producteurs.

31

iram

Critères complémentaires 2: Couverture et cohérence

- Couverture:
 - Bonne en termes de nombre de producteurs touchés:
 - nombre de ménages un peu plus faible car un couple peut appartenir au CEP;
 - Diffusion relativement importante, notamment auprès de villages non identifiés au départ;
 - Relativement centrée autour de la RN1;
- Cohérence:
 - Globalement bonne (peut-être trop car a conduit à une conception ambitieuse);
 - Améliorée suite à restructuration (échanges d'expériences pour CEP et vulgarisateurs).
 - Prise en compte de nécessité de composer avec chefs de terre;
 - Mais manque prise en compte de la dimension filières dans les activités de commercialisation;

32

iram

Critères complémentaires 3: genre

- Genre:
 - Actions de sensibilisation (émissions, presse, formation,...) et une approche de type Gender mainstreaming;
 - Présence de femmes AT et vulgarisatrices et interventions LIFEDI => dialogue facilité entre femmes;
 - Début de prise de conscience, dans certains CEP, de la place de la femme et de la possibilité de partager les activités et le budget;
 - Prise de responsabilités des femmes dans les CEP et nouvelles cultures améliorent leur pouvoir économique;
 - Perspective si le projet s'arrêterait?

33

iram

Enseignements tirés

- Production:
 - Appropriation des techniques culturelles par expérimentation;
 - Facilité de production par la dimension de travail collective (au moins pour l'apprentissage);
 - Renforcement de capacités par un appui de proximité mais doit s'inscrire dans la durée.
- Commercialisation:
 - Foires sont une bonne opportunité mais ponctuelles;
 - Mettre en place les infrastructures ne suffit pas;
 - Nécessité d'accompagner les acteurs dans la réflexion;
 - Considérer la dimension filières et inclure les différents acteurs

34

iram

Conclusions et perspectives

- Enjeu pour CEDEF: transition dans gestion;
 - Poursuite des activités sur GNVt puis MMN ou CAIXA:
 - Appui à la production (intrants, appuis CEP,...);
 - Multiplication de semences (agri-multiplicateurs);
 - Commercialisation;
 - Transformation;
 - Formations bonne gouvernance, démocratie, genre
 - Alphabétisation
- => Analyse détaillée et précisions dans le rapport

35

iram

Recommandations 1

- **A court terme:**
 - En termes de gestion
 - Améliorer visibilité entre partenaires (discussion);
 - Améliorer l'administration: formations et/ou appuis par l'intermédiaire d'un volontaire;
 - Renforcer l'implication du Coordonnateur dans le management.
 - En termes d'activités
 - Anticiper la sortie de projet: évoluer progressivement vers un discours où les CEP doivent prévoir de se prendre en charge (investissement, amortissement,...) et renforcer la formation en gestion technico-économique auprès des producteurs;
 - Mutualiser la démarche avec autres intervenants de la zone;
 - Mieux anticiper les activités à conduire et réalisables;
 - Poursuivre la démarche: responsabiliser les AT dans la capitalisation de la démarche, des acquis (analyse des fiches commercialisation, enquête de revenus, rendement et productivités des essais,...);
 - Améliorer la valeur ajoutée des AT: les impliquer dans la stratégie et dans des fonctions plus spécifiques ou novatrices;

36

iram

Recommandations 2

- Réaliser une typologie des CEP par les AT (différenciation des appuis);
- Retravailler l'enquête de revenus (AT): prendre en compte la pluriactivité et suivre progression chez même producteurs;
- Travailler sur les stratégies de commercialisation: chaîne de valeur, concertations acteurs, montage de partenariats (cf usine),...
- Sur la base des CEP évoluer vers des formes coopératives mais s'inscrire dans la durée: construction dans la durée autour d'une vision commune, d'objectifs et de moyens avant la phase de structuration. **Après** viennent les équipements.
- **A Moyen terme:**
 - Gérer la phase de transition CEDEF: adapter le système de management;
 - Revoir le dispositif (vulga et AT) et étudier les possibilités de faire évoluer vulga et AT (spécialisation) pour toucher davantage de producteurs;

37

iram

Annexe 7 : Profil indicatif pour une expertise en formation à l'analyse filière

Profil de l'expert

- Formation d'Agro-économiste ou équivalent ;
- Expérience de 5 ans dans le développement rural ;
- Expériences professionnelles dans l'approche filière – chaîne de valeur ajoutée dans le secteur agricole, réalisation de travaux en liens avec les filières et connaissance des circuits de commercialisation des produits agricoles ;
- Excellentes capacités de facilitation et d'animation d'ateliers et / ou de formations ;
- La connaissance du contexte de production et de commercialisation en RDC constituerait un atout.

Objectif de la formation

1. Renforcer les connaissances de l'équipe de mise en œuvre du projet sur les méthodes d'analyse filière en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes de développement.
2. Dégager les pistes d'action pour les acteurs d'une filière.

Résultats attendus

1. Les participants sont formés et initiés à l'approche filière, maîtrisant les principales règles et les concepts d'analyse et capables de les appliquer à leurs situations professionnelles ;
2. Les participants comprennent les concepts et termes liés à l'analyse d'une filière ;
3. Les participants comprennent l'utilité d'une approche filière et ses limites ;
4. Les participants connaissent les différentes étapes de l'analyse filière et précisément le contenu de chacune des étapes : objectifs visés, résultats attendus, méthodologie utilisée : questionnaires, échantillonnage, collecte des données, exploitation....
5. Les participants connaissent les méthodes d'analyse financière notamment l'étude des différents niveaux de prix dans la filière, ainsi que les marges et les profits des acteurs commerciaux aux différents échelons des circuits.

Programme indicatif :

Formation théorique et pratique (analyse d'une filière) sur environ 12 jours : 7 jours de formation et étude de cas d'une filière, 3 jour de synthèse/rédaction, 1 jour de restitution/validation, 1 jour de voyage

Public formé : l'équipe du projet et éventuellement les acteurs des filières ayant déjà une connaissance des ces types de production.