

**UNDEF**



The United Nations  
Democracy Fund

**CLAUSE D'ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES  
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE  
Contrat N°.PD:C0110/10**

**RAPPORT D'ÉVALUATION**



**TRANSTEC**  
PROJECT  
MANAGEMENT

**UDF-DRC-08-226 : Appui à la participation citoyenne des communautés de  
base (République démocratique du Congo)**

**Date : 17 Juin 2013  
Executive summary in English**

## **Remerciements**

Les évaluateurs expriment leur reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de leur temps et de leur énergie pour les aider à mener ce travail à bien. Ils souhaitent en particulier remercier M. Thomas Wetshi, Président de l'OPURR, ainsi que M. Joseph Koy, Directeur des programmes, pour leur disponibilité et celle de leurs équipes, ainsi que pour les efforts d'organisation qu'ils ont faits pour assurer le succès du travail d'évaluation. Les évaluateurs sont également reconnaissants à toutes les personnes rencontrées pour les informations qu'elles ont bien voulu fournir, en particulier les élus, fonctionnaires, membres de Comités d'action démocratique et formateurs venus de divers horizons.

Bien entendu, les évaluateurs sont seuls responsables d'éventuelles erreurs ou omissions contenues dans le présent rapport.

## **Note**

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluateurs. Elles ne représentent en aucun cas les positions du FNUD ou des institutions mentionnées dans le texte.

## **Auteurs et contributeurs**

Le présent rapport a été rédigé par Eloi Urwodhi et Pierre Robert.

Aurélie Ferreira a révisé le rapport.

L'évaluation a été organisée par Aurélie Ferreira, Responsable Évaluations à Transtec, sous la direction d'Eric Tourrès, Directeur de projet.

## Table des matières

<b>I. EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>1</b>
<b>II. RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....</b>	<b>5</b>
<b>III. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET .....</b>	<b>9</b>
(i) Objectifs du projet et de l'évaluation .....	9
(ii) Méthodologie de l'évaluation .....	9
(iii) Contexte national du projet .....	10
<b>IV. OBJECTIFS, STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....</b>	<b>12</b>
(i) Objectifs du projet .....	12
(ii) Logique d'intervention .....	13
(iii) Mise en œuvre du projet.....	13
<b>V. CONSTATATIONS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES.....</b>	<b>15</b>
(i) Pertinence .....	15
(ii) Efficacité .....	17
(iii) Efficience .....	19
(iv) Impact.....	20
(v) Pérennité .....	21
<b>VI. CONCLUSIONS .....</b>	<b>23</b>
<b>VII. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES .....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINÉS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES .....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE 4 : LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>29</b>

## I. Executive Summary

### (i) The project

This is the evaluation report of the project entitled “Support to citizens’ participation in grassroots communities”, implemented from December 2009 to November 2011 by Organization Peace, Unity, Reconciliation and Reconstruction (OPURR) in the Democratic Republic of Congo (DRC). The project budget was US\$225,000. OPURR implemented the project together with three partners: *Chaîne de solidarité agissante* (CSA), Young Men’s Christian Association (YMCA), an *Consultation collective nationale des ONG de jeunesse du Congo* (Conajeco).

The general objective of the project was to “enhance citizens’ access and involvement in local governance” in 50 communities in Kinshasa and Maniema Province. OPURR was proposing to fulfill this objective by:

- “Raising awareness among grassroots communities about the importance of participating in local governance;
- “Involving grassroots communities in identifying information, training and support needs for participatory governance; and
- “Documenting and learning from local experience in relation to participatory governance.”

### (ii) Evaluation findings

The project was undoubtedly **relevant** in that it addressed a dire need for reinforcing democratic processes in the DRC. The project document correctly described the DRC as “democratic in appearance only”; in that elections were merely a time of apparent democracy, whereas neither the administration nor elected officials were actually accountable to citizens for their actions. However, the following elements hampered the project’s relevance:

- The project did not achieve a critical mass. As it was limited to 50 Democratic Action Clubs (DACs) and 700 grassroots trainers, the project was too small to enhance democratic culture at the level of entire communities, as proposed in the project document;
- Local government lacked capacity. Local administrations officially enjoy broad powers, but their capacity to act is very constrained;
- DACs’ capacity to act was also constrained;
- OPURR’s analysis of the “democratic deficit”, though generally accurate, failed to highlight the need for women’s participation in governance.

The project was also relevant in that it was strategically designed. It took into account lessons learned from a previous project, on a smaller scale, that had been funded by the European Union. It provided added value to local civil servants as well as to communities, thus addressing a capacity building need. It was also appropriate for the project to involve local politicians from a range of parties.

The project was **effective** in that the planned activities and results were essentially fulfilled:

- Many training sessions were held, involving over 700 grassroots trainers;
- “Guided tours” of local administrative offices and public debate sessions were held as planned with elected officials and local civil servants, bringing together authorities with local citizens;

- Some of the public debates were broadcast on radio and TV, thus enhancing their visibility beyond what was originally planned.
- Lobbying and support activities for specific local development projects were implemented in most areas.

Nevertheless, some of the feedback received by the evaluators from stakeholders suggests that the project's efficiency was constrained by the following factors:

- The main weakness of the project was the insufficient involvement of women. Whereas many women joined DACs, few of them were among DAC coordinators and none among DAC leaders. OPURR was aware of this issue, which it said had cultural roots. However the project itself did not address this problem proactively – it could have for instance required DACs to elect an equal number of men and women coordinators. Similarly, gender issues were not addressed substantially during the training sessions, though there were general references to the need for women to play a greater role in governance. OPURR's analysis of the DRC's "democratic deficit" had also failed to identify women's participation in political decision-making processes.
- The training sessions were largely one-offs. The failure to reiterate most sessions made it difficult to assess the extent to which participants had understood and were able to use the knowledge imparted to them. It was also regrettable that the extensive preparation work undertaken for each training course did not lead to courses being repeated during the two years of the project.
- The guided tours, like the training sessions, were also largely one-offs. It was therefore unclear whether participants acquired a sufficient understanding of administrative processes to conduct lobbying or other activities.
- The DACs were formally open to all without discrimination. However the DAC leaders were mostly educated men. It is likely that the DACs would have gained acceptance within communities if their membership and leadership had been more representative of the population at large.

The project was **efficient** in that most planned results were achieved without cost overruns, and within a generally appropriate budget. The efficient use of resources was complemented by good project management. OPURR's project team was competent and motivated, and appropriately supervised by OPURR's president, who was himself answerable to the organization's board. The project team had good project management expertise.

The project achieved significant **impact** on its target groups and communities. In addition a multiplier effect can reasonably be expected in that hundreds of grassroots activists were trained as trainers. Further elements of impact include:

- Greater awareness of their rights by DAC members, who are more likely in future to identify abuses of power by the administration, and are better informed about legal remedies against them. Elected officials who took part in public debates noted that some DAC members had boldly and publicly criticized police violence and corruption.
- Civil servants told the evaluators that the project helped them better understand the needs and requirements of the people.

The project had elements of **sustainability** that may contribute to some results remaining beyond the end of the funding period. However the following actions should have been taken to enhance sustainability:

- Developing links between DACs and other grassroots structures established by other NGOs;
- Encouraging trainers and grassroots activists to reiterate training sessions;
- Encouraging DACs to continue liaising with local administrations and elected officials, with a view to collaborating with them on new local development projects.

### **(iii) Conclusions**

The following conclusions stem from the evaluation:

- ***The project was based on a sound analysis of the situation and local needs, and was well designed.***

OPURR's analysis centered on the "democratic deficit" concept and correctly identified the main obstacles to reinforcing democracy. The analysis also highlighted the importance of encouraging local participatory democracy. The three prongs of the project were appropriate and designed in a way that took into account lessons learned from the previous DAC project.

- ***The project did not provide sufficient support to women's involvement.***

The needs analysis underestimated both the level of women's participation and the obstacles to enhancing their role. As a result women's involvement in the project was less than could have been expected. The failure of the project to involve women equally with men was evidence of the need for a strategy on gender equality, which would for instance require equal representation of men and women in DAC leadership.

- ***The project effectively achieved planned results.***

Key results were fulfilled thanks to quality staff and sound management. The project also benefited from the goodwill of local government officials, who often collaborated willingly with DACs. The project would have further gained in effectiveness if it had addressed a greater number of communities.

- ***Project management was professional and transparent.***

OPURR managed the project efficiently and effectively, thanks to a good monitoring process and appropriate accountability systems. These sound project management principles have helped the management team make appropriate decision

- ***Training sessions should have been reiterated more systematically.***

The training sessions covered relevant issues and the trainers were good experts. Reiterating the sessions throughout the project period would have ensured that knowledge is more effectively disseminated.

- ***The project had a positive influence on local civil servants and community leaders.***

Though information on the project's impact is not detailed, it appears that some civil servants' attitude towards the local population have changed for the better thanks to cooperation with DACs. The public debates have also enhanced local leaders' understanding of citizens' concerns.

- ***The project laid the ground for the development of local participatory democracy.***

The project highlighted the fact that the "democracy deficit" can be overcome, in part, by strategic and coordinated civil society action in collaboration with the authorities. In that sense the project is a pilot that should be reproduced more widely. The project demonstrated that civil society action in this regard must be complemented by action at national and

provincial government levels in order to build the capacity of local government to act and to be accountable.

***(iv) Recommendations***

These recommendations are addressed to OPURR:

- ***OPURR should implement a follow up project.***

This project was but a first step towards the implementation of a change agenda aimed at tackling the DRC's "democratic deficit" at local level. This agenda must be further implemented, regardless of the timing of elections, with a view to establishing local participatory democracy.

- ***OPURR should ensure that any successor project includes a strategy to involve women on an equal footing, including through the systematic use of local languages.***

OPURR should require DAC members to elect male and female coordinators in equal numbers. In addition a strategy should be developed to address the socio-economic challenges women face to participate in political decision-making processes. In particular, OPURR should consider broadening the use of local languages in publications and training sessions.

- ***OPURR should seek and develop synergies and cooperation with other organizations implementing similar projects, and lobbying of authorities to build the capacity of local government.***

There are many civil society activities aiming at reinforcing democracy at local level; any new project by OPURR should take account of, and collaborate with, relevant projects by other organizations, for example by holding joint training sessions. Partnerships between OPURR and its partners should go beyond the mere provision of services. Local administrations and institutions have capacity building needs that civil society projects cannot fulfill. The government at national and provincial level is duty-bound to provide the means for such local capacity building, and civil society lobbying should raise that concern.

## II. Résumé Exécutif

### *(i) Le projet*

Ce rapport présente l'évaluation du projet « Appui à la participation citoyenne des communautés de base », mis en œuvre de décembre 2009 à novembre 2011 par l'Organisation paix unité réconciliation reconstruction (OPURR) en République Démocratique du Congo (RDC). Le projet disposait d'un budget de 225 000 dollars US ; OPURR l'a réalisé en partenariat avec trois autres organisations non-gouvernementales : Chaîne de solidarité agissante (CSA), Young Men's Christian Association (YMCA), et Consultation collective nationale des ONG de jeunesse du Congo (Conajeco).

L'objectif général du projet était « d'accroître l'accès et la participation des citoyens à la gouvernance locale » dans 50 communautés réparties entre Kinshasa et la province du Maniema. Pour atteindre cet objectif, l'OPURR se proposait notamment de :

- « Sensibiliser et conscientiser les communautés de base sur l'importance de leur participation dans la gouvernance locale ;
- « Associer les communautés de base à l'identification des besoins en information, formation et accompagnement sur la gouvernance participative ; et
- « Inventorier, documenter et capitaliser les expériences locales en matière de gouvernance participative. »

### *(ii) Constats de l'évaluation*

Le projet était incontestablement **pertinent**, en ce qu'il répondait à un besoin aigu de renforcement des processus démocratiques en RDC. Le document de projet présentait un diagnostic correct lorsqu'il qualifiait la RDC de « démocratie de façade » où les élections n'étaient qu'un moment d'apparente démocratie, mais où ni les institutions administratives ni les élus n'étaient réellement redevables de leurs actions devant les citoyens. Les éléments suivants entachèrent la pertinence du projet, sans toutefois la remettre en question :

- La masse critique du projet. Ciblée sur 50 clubs d'action démocratiques (CAD) et 700 multiplicateurs, le projet ne pouvait à l'évidence renforcer la culture démocratique au niveau de communautés entières.
- Le manque de capacité des services administratifs locaux. Les administrations locales ont sur le papier des compétences étendues mais leur capacité d'action est extrêmement limitée, faute de moyens.
- Les obstacles à la mobilisation des CAD.
- L'analyse du « déficit démocratique » par OPURR, généralement pertinente, n'a guère mis l'accent sur la participation des femmes à la gouvernance.

Le projet était également pertinent en ce qu'il était stratégiquement conçu. Le projet tenait compte des acquis d'un précédent projet, plus modeste, financé par l'UE. Il offrait une valeur ajoutée aux fonctionnaires locaux et aux communautés, répondant ainsi à un besoin de renforcement des capacités des administrations locales. L'implication d'élus locaux de différents bords politiques était également judicieuse.

Le projet a été **efficace** : les activités et les résultats prévus ont tous été atteints, avec les réserves suivantes :

- De nombreuses formations ont été effectuées, touchant au total plus de 700 personnes (« multiplicateurs de proximité ») ;
- Les « visites guidées » d'administrations locales et les débats publics avec les élus et les cadres d'administrations locales ont été réalisés comme prévu, mettant en présence administrés et responsables ;

- Des émissions de radio et de télévision ont relayé certains des débats publics, augmentant ainsi leur visibilité par un public plus large, au-delà de ce qui était prévu dans le document de projet.
- Des actions de plaidoyer et d'accompagnement de projets spécifiques ont été menées dans la plupart des communautés ciblées par le projet.

Certains rapports et des remarques formulées auprès des évaluateurs, conduisent toutefois à relativiser en partie l'efficacité du projet :

- La principale faiblesse du projet a été l'implication des femmes. Si des femmes sont présentes en nombre au sein des CAD, elles sont rares au niveau des groupes de coordination de ceux-ci et aucun CAD n'est dirigé par une femme. OPURR a noté ce problème lors de la mise en œuvre du projet, et l'a attribué à des pesanteurs culturelles. Mais le projet lui-même n'était guère proactif sur l'implication des femmes : par exemple OPURR n'a pas exigé que les coordinations des CAD observent la parité hommes-femmes. De même les questions de genre n'ont guère été abordées lors des formations, si ce n'est de manière un peu rituelle pour recommander que les femmes jouent un rôle accru. Par ailleurs le manque de participation des femmes aux processus de décision politique n'avait pas été identifié par OPURR dans son analyse du « déficit démocratique ».
- Les formations n'ont pas été répétées : en l'absence de répétition il est difficile de savoir à quel point les participants ont intégré les savoirs relayés par les formateurs. Du point de vue des formateurs également, il y a eu une certaine déperdition d'énergie puisque le travail de préparation des formations n'a été valorisé qu'une fois ou deux, au lieu de l'être de manière répétée au cours des deux années du projet.
- Les visites guidées, quoiqu'appréciées par les participants et les fonctionnaires, ont (comme les formations) souffert d'être souvent sans lendemain. Il est donc difficile de savoir si la familiarité avec les administrations acquise par les participants au cours des visites a par la suite été utilisée pour des actions de plaidoyer ou à d'autres fins.
- Les CAD ont accueilli des hommes et des femmes et étaient en principe ouverts à tous sans discrimination. Toutefois les animateurs des CAD, désignés démocratiquement, étaient majoritairement des hommes. On peut penser que la légitimité des CAD auprès des communautés serait plus élevée si leur composition reflétait plus fidèlement la diversité de la population générale.

Le projet s'est avéré **efficace**, ayant atteint l'essentiel des résultats prévus tout en restant dans l'enveloppe budgétaire agréée avec le FNUD – cette enveloppe elle-même étant appropriée. L'efficacité du projet en termes d'usage des ressources a été renforcée par la qualité de la gestion du projet par OPURR. L'équipe chargée du projet au sein d'OPURR est apparue compétente et dévouée ; son travail était suivi de près par le président d'OPURR, lui-même supervisé par un conseil d'administration. L'équipe de projet bénéficiait par ailleurs d'une bonne expertise en gestion de projet.

On peut considérer que le projet a eu un **impact** sensible sur les groupes cibles et les collectivités visées par ses activités. On peut aussi anticiper un certain effet multiplicateur du projet, dans la mesure où les centaines de « multiplicateurs » ont en principe acquis des connaissances qu'ils seront susceptibles de disséminer encore dans l'avenir. On peut aussi identifier les éléments d'impact suivants :

- Les membres des CAD sont devenus plus conscients des abus de pouvoir lorsqu'ils y sont confrontés. S'ils ne sont toujours pas en mesure de résister aux exigences illégales de l'administration, les membres des CAD sont mieux informés des recours possibles contre celles-ci. Des élus ayant participé à des débats publics ont témoigné du courage dont certains membres de CAD ont fait preuve pour dénoncer les violences policières et la corruption.

- Certains fonctionnaires rencontrés par les évaluateurs ont dit avoir mieux compris les préoccupations de la population grâce aux débats publics et aux visites guidées. Ces mêmes débats et visites, ainsi que les formations, ont contribué à une meilleure compréhension par les communautés du fonctionnement de l'administration.

Le projet a intégré des éléments de **pérennité** susceptibles de prolonger l'effet des activités au niveau local. Les actions suivantes auraient pu renforcer les éléments de pérennité identifiés ci-dessus :

- Mettre en relation des CAD avec d'autres ONG travaillant sur la gouvernance, afin de donner aux CAD l'occasion de s'impliquer dans d'autres activités que celles d'OPURR ;
- Encourager les formateurs, les ONG partenaires et les « multiplicateurs » eux-mêmes à réitérer les sessions de formation ;
- Encourager les CAD à maintenir des liens avec les administrations locales et les élus, et à rechercher de nouveaux projets et activités à mener de manière collaborative.

### **(iii) Conclusions**

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives :

- ***Le projet était basé sur une excellente analyse de la situation et des besoins.***

L'analyse d'OPURR, centrée sur la question du « déficit démocratique » a correctement identifié les principaux obstacles au développement démocratique. Elle a mis en relief l'importance d'encourager la démocratie participative au niveau local, ce qui était pertinent et stratégique. ***L'analyse des besoins, quoique juste, n'a cependant pas suffisamment intégré l'approche genre*** et a sous-estimé à la fois le manque de participation des femmes et la difficulté de remédier à celui-ci. Les femmes ont par conséquent été moins impliquées dans le projet que prévu. Le projet aurait gagné à développer une stratégie spécifique d'implication des femmes, exigeant par exemple la parité hommes-femmes au sein de la coordination des CAD.

- ***Le projet était bien conçu et a fait bon usage de l'expérience acquise précédemment.*** Les trois principaux éléments du projet (dissémination de notions démocratiques ; liens entre communautés et pouvoirs publics locaux ; et activités conjointes sur des projets spécifiques) étaient appropriés et nourris de l'expérience acquise par OPURR lors de projets précédents. Il a été mis en œuvre par OPURR avec des partenaires et intervenants de qualité. ***OPURR a géré le projet de manière efficace, professionnelle et transparente***, mêlant collégialité (consultation de l'ensemble de l'équipe) et bonne gouvernance (responsable du projet rendant elle-même des comptes au conseil d'administration).

- ***Le projet a efficacement atteint les résultats prévus.*** Les activités et résultats ont été atteints pour l'essentiel, grâce à la qualité des intervenants et à la motivation de l'équipe d'OPURR. Il a aussi acquis le soutien d'une partie importante des autorités locales ciblées, qui se sont montrées ouvertes à des collaborations avec les communautés desquelles les CAD étaient issus.

- ***Le projet a un peu perdu en efficacité par défaut de masse critique et de coordination avec d'autres projets similaires.*** Le projet aurait gagné à toucher un plus grand nombre de communautés, ce qui aurait permis de faire meilleur usage des formations (qui auraient pu être répétées). ***Les formations étaient de qualité mais auraient gagné à être répétées.*** Elles couvraient des thématiques importantes et pertinentes, et étaient présentées par des intervenants de haut niveau. Il est regrettable que ces formations n'aient

pas pu être répétées tout au long du projet – essentiellement pour des raisons d'économie. Par ailleurs **le projet aurait gagné en efficacité si des synergies avaient été recherchées avec d'autres ONG engagées** dans des activités similaires.

- **Le projet a influencé positivement les attitudes de fonctionnaires, d'élus locaux et de leaders communautaires.** Les informations recueillies sur l'impact du projet, quoique parcellaires, ont montré que certaines attitudes ont changé et que les collaborations entre CAD et administrations, ainsi que l'implication des élus et leaders locaux dans des débats publics, ont renforcé leur compréhension des préoccupations de la population.

- **Le projet a jeté les bases d'une stratégie de développement de la démocratie participative locale.** Le projet a mis en évidence le fait que le « déficit démocratique » n'est pas une fatalité et qu'il peut être en partie comblé par une action concertée et stratégique de la société civile, en collaboration avec les autorités. En ce sens, le projet constitue une initiative pilote qui devrait être copiée et étendue. Le projet a montré comment le « déficit démocratique » peut être comblé, mais aussi que l'action de la société civile doit être complétée par celle de l'Etat, en particulier en ce qui concerne le développement des capacités des administrations locales et leur redevabilité auprès de la population.

#### **(iv) Recommandations**

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation. Elles sont toutes adressées à OPURR.

- **OPURR devrait concevoir un projet développant les acquis du présent projet.**

Le projet, malgré les acquis obtenus, n'a fait qu'entamer la mise en œuvre d'un agenda de réduction du « déficit démocratique » au niveau local. Cet agenda doit être renforcé, indépendamment des échéances électorales, et viser la généralisation d'une démocratie participative locale.

- **OPURR devrait davantage analyser le rôle de la femme dans la démocratie locale ;** son influence sur les facteurs économiques et sociaux, pour d'une part fixer la parité comme un pré-requis au niveau des cellules dirigeantes des CAD et pour être finalement plus en ligne avec les réalités socio-culturelles. A ce titre OPURR devrait également envisager d'utiliser plus systématiquement les langues locales, notamment dans les différentes provinces ciblées par les activités.

- **Considérant la myriade d'initiatives de la société civile congolaise visant le renforcement de l'état de droit et de la démocratie ; tout nouveau projet envisagé par OPURR devrait systématiquement étudier les collaborations et synergies possibles, notamment par rapport aux formations. En parallèle, OPURR devrait systématiquement engager les autorités dans le renforcement des capacités locales.** Même si elle joue un rôle clé dans le renforcement des institutions, la société civile doit, par des actions de plaidoyer, continuer à responsabiliser l'Etat à moyen et à long terme par rapport au développement de ses propres capacités.

### III. Introduction et contexte du projet

#### **(i) Objectifs du projet et de l'évaluation**

Ce rapport présente l'évaluation du projet « appui à la participation citoyenne des communautés de base », mis en œuvre de décembre 2009 à novembre 2011 par l'Organisation paix unité réconciliation reconstruction (OPURR) en République Démocratique du Congo (RDC). Le projet disposait d'un budget de 250 000 dollars US (dont 25 000 pour l'évaluation finale) ; OPURR l'a réalisé en partenariat avec trois autres organisations non-gouvernementales : Chaîne de solidarité agissante (CSA), Young Men's Christian Association (YMCA) et Consultation collective nationale des ONG de jeunesse du Congo (Conajeco).<sup>1</sup>

L'objectif général du projet était « d'accroître l'accès et la participation des citoyens à la gouvernance locale » dans 50 communautés réparties entre Kinshasa et la province du Maniema. Pour atteindre cet objectif, l'OPURR se proposait notamment de :

- « Sensibiliser et conscientiser les communautés de base sur l'importance de leur participation dans la gouvernance locale ;
- « Associer les communautés de base à l'identification des besoins en information, formation et accompagnement sur la gouvernance participative ; et
- « Inventorier, documenter et capitaliser les expériences locales en matière de gouvernance participative. »

L'évaluation du projet s'est faite selon les règles déterminées conjointement par le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) et Transtec, à travers un document intitulé « *UNDEF Evaluation Operational Manual* ». Ce document indique que « l'objectif de l'évaluation est d'entreprendre une analyse approfondie des projets financés par le FNUD afin d'aboutir à une meilleure compréhension de ce qui fait un projet réussi et ainsi d'aider le FNUD dans la détermination de ses futures stratégies de projet. Les évaluations doivent également permettre aux parties prenantes de déterminer si les projets ont été réalisés conformément au Document de Projet et si les résultats escomptés ont été atteints ».

#### **(ii) Méthodologie de l'évaluation**

L'équipe d'évaluation était composée d'un expert international, chef d'équipe ; et d'un expert national congolais. Les consultants ont dans un premier temps étudié la documentation sur le projet fournie par le FNUD, ainsi que des informations générales sur la situation des droits de l'Homme en RDC. Ils ont préparé sur cette base une Note de lancement (*Launch Note UDF-DRC-08-226*) qui a permis de dégager des thématiques spécifiques qui allaient être explorées lors de la visite de terrain. Celle-ci, qui s'est déroulée du 6 au 9 mars 2013 inclus, a été l'occasion pour l'équipe d'évaluateurs de rencontrer divers interlocuteurs, dont la liste complète est donnée dans l'Annexe 3. Il s'agissait en particulier des parties prenantes suivantes :

- Dirigeants et responsables du projet au sein d'OPURR et des organisations partenaires ;
- Coordinateurs et membres de clubs d'action démocratique (CAD) ayant bénéficié des activités du projet ;
- Elus provinciaux et nationaux, fonctionnaires locaux ayant collaboré avec les CAD ;

---

<sup>1</sup> La proposition agréée par le FNUD prévoyait deux autres partenaires à la place de RCA et YMCA : La Fondation Konrad Adenauer et l'ONG Ahupade. Ces deux partenaires devaient se charger respectivement des publications et du suivi-évaluation, tâches reprises respectivement par RCA et YMCA.

- Experts et militants d'ONG ayant contribué aux formations des membres des CAD,
- Parties prenantes du projet au Maniema, contactées par téléphone depuis Kinshasa.

### **(iii) Contexte national du projet**

#### **Tensions politiques et décentralisation**

Le projet s'est déroulé au cours d'une période où la RDC était affectée par des tensions électorales croissantes. En effet le président Joseph Kabila, élu une première fois en 2006, se présentait pour la seconde fois devant les électeurs le 28 novembre 2011, lors d'un scrutin présidentiel et législatif conjoint. Il sortit vainqueur de ces élections qui furent toutefois émaillées de nombreuses tensions et violences dues entre autres à la désorganisation de la Commission électorale nationale indépendante (CENI) et à un climat d'intolérance politique. Contrairement à Kinshasa, où l'opposition à son gouvernement est puissante, la province du Maniema est largement acquise à la cause du président Kabila. C'est là qu'en octobre 2011 Joseph Kabila avait lancé la campagne pour sa réélection. Une des bases de son soutien dans cette province vient d'organisations de femmes, en partie parce que la mère de Joseph Kabila, connue sous le nom de Maman Sifa, est originaire du Maniema.

La Constitution de la RDC, promulguée en 2005 et amendée en 2011 (pour entre autres permettre l'élection du président de la République en un seul tour) prévoit un degré élevé de décentralisation et la libre administration des provinces, supposées disposer de revenus autonomes par rapport au gouvernement central. La décentralisation n'est que très progressivement mise en œuvre, les pouvoirs des autorités locales (communes urbaines, chefferies en zones rurales) restant dépendants de l'allocation de fonds depuis les niveaux provincial et national. Toutefois l'élection de députés provinciaux a commencé à changer la donne politique, rapprochant quelque peu les citoyens des centres de décisions – mouvement que les élections provinciales et sénatoriales de 2013 devraient renforcer.

Dans ce contexte où les autorités locales devront mieux rendre compte de leurs activités à la population, il est important d'ouvrir et de développer des canaux de communication entre les autorités locales et les administrés, ce qui est l'objet du présent projet.

#### **Leçons apprises de projets similaires**

Le renforcement des liens entre citoyens et gouvernement est une priorité depuis plusieurs années pour les partenaires techniques et financiers de la RDC et pour de nombreuses ONG. Des agences telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement, les coopérations britannique, belge et américaine, parmi d'autres, ont soutenu et soutiennent encore programmes et projets ponctuels allant dans ce sens. Le FNUD lui-même a soutenu des projets de ce type par le passé.<sup>2</sup> L'Union Européenne (UE) avait d'ailleurs soutenu un précédent projet d'OPURR dans le même esprit, dont le présent projet constituait la continuation et l'amplification.

L'ampleur des besoins et la diversité des situations locales en RDC font que ces programmes et projets ne font que rarement doublon, dans la mesure où la quasi-totalité d'entre eux ciblent – comme c'est le cas du présent projet – un nombre relativement restreint de communautés. Le retour d'expérience de projets précédents connus des évaluateurs suggère que les projets les plus efficaces sont ceux qui remplissent les conditions suivantes :

- Cibler des communautés connues des ONG mettant en œuvre les activités, afin d'apprécier correctement les besoins de celles-ci en matière de gouvernance ;

<sup>2</sup> Voir par exemple le projet UDF-DRC-07-141, évalué en décembre 2010. La Coopération britannique a soutenu entre 2006 et 2011 le projet Tuungane, mis en œuvre par l'International Rescue Committee dans une optique de gouvernance similaire, ciblant l'est de la RDC. La Coopération Belge soutient depuis de nombreuses années Caritas et des Commissions diocésaines Justice et Paix pour des initiatives du même ordre (malgré des différences importantes liées au contexte socio-politique et aux conflits armés de l'est de la RDC).

- Disposer de bonnes analyses de la situation de la gouvernance préalable au projet : contexte légal et règlementaire en vigueur, doléance des communautés, dynamiques communautaires, etc. ;
- Avoir des relations aussi confiantes que possible avec les autorités locales, afin d'obtenir leur coopération sur des actions spécifiques ;
- Etre mis en œuvre de manière impartiale, par des organisations non alignées avec des partis ou groupes politiques.

Autre point commun, les projets impliquant une collaboration avec les autorités locales (communes, chefferies, mais aussi exécutifs provinciaux) doivent tenir compte de l'extrême faiblesse de ces autorités. Elles ne disposent que d'un nombre restreint de personnels compétents et dépendent des bailleurs de fonds pour quasiment toutes leurs activités. Le véritable dénuement dans lequel les autorités locales opèrent explique en grande partie leur incapacité à contribuer au développement social. Ce manque de moyens et d'expertise est une des causes du cynisme de la population vis-à-vis de l'administration, celle-ci n'étant pas perçue comme capable d'améliorer la situation des communautés de manière sensible.<sup>3</sup>



Lancement du projet à Kindu, Province du Maniema, décembre 2009. ©OPURR

<sup>3</sup> Les études de base de l'OPURR dans le cadre de ce projet ont confirmé cette situation, que d'autres organisations (telles que Transparency International dans ses études annuelles sur la perception de la corruption) ont également décrite.

## IV. Objectifs, stratégie et mise en œuvre du projet

### (i) Objectifs du projet

Le projet d'OPURR se voulait une réponse au problème du « déficit de culture démocratique » en RDC, que le document de projet décrit comme provenant des gouvernants comme des gouvernés et s'exprimant sous la forme de méfiance et de manque d'intérêt de la population envers les institutions et leurs dirigeants, ainsi que sous la forme d'un manque de participation à la gouvernance locale.

Le document de projet notait en particulier qu'en dépit des garanties constitutionnelles, s'est développée en RDC une « démocratie de façade », centrée sur les élections et « faisant de la participation citoyenne une affaire d'élites au détriment des citoyens moyens et vulnérables ». Des consultations menées par les CAD préexistants au projet, dont le rapport à mi-parcours fait état, établissent que les principaux symptômes de déficit démocratique perçus par les communautés sont les suivants :

- Les autorités locales et coutumières, les forces de l'ordre et autres institutions se rendent coupables d'abus de pouvoirs ;
- Les autorités exigent des taxes indues et favorisent les détournements fiscaux ;
- Les gouvernants n'ont pas de sentiment de redevabilité et n'agissent pas dans la transparence ;
- Les gouvernés ignorent le fonctionnement des institutions et ne savent pas comment influencer sur leur action ;
- Le tribalisme favorise la manipulation et l'intolérance politique.

Cette analyse avait le mérite de relever d'une conception de la démocratie allant au-delà du seul choix des dirigeants par les électeurs et appelant à un dialogue constant entre la population et les instances dirigeantes et administratives. Sur la base de ce diagnostic, le document de projet spécifiait les trois domaines d'action suivants :

- Déficit de culture démocratique ;
- Méfiance et désintérêt de la population envers les institutions et leurs dirigeants ;
- Déficit de participation à la gouvernance locale.

De ces domaines découlait l'objectif général du projet : « contribuer à la consolidation de la démocratie et accroître l'accès et la participation des citoyens à la gouvernance locale ». Il se déclinait en trois résultats, qui n'étaient pas explicitement exprimés dans le document de projet mais pouvaient être déduits du cadre de résultats. Il s'agissait de :

- Renforcer la culture démocratique des communautés cibles ;
- Développer des contacts entre les communautés et les autorités locales, élus inclus ;
- Susciter des collaborations entre communautés et autorités sur des actions spécifiques.

Les activités devant mener à ces résultats incluaient des formations, des publications et un certain nombre d'activités publiques. Le projet ciblait cinquante communautés de base réparties entre Kinshasa et la province du Maniema, y compris un soutien à vingt communautés qui avaient préalablement été ciblées par un projet similaire financé par l'UE. Un club d'action démocratique (CAD) avec des dirigeants élus devait être constitué dans chacune des communautés participantes.. Les cinquante CAD constituaient donc l'épine dorsale du projet, puisque leurs membres devaient en pratique servir d'intermédiaires entre la population et les institutions et élus locaux. La mise en œuvre des activités du projet incombaient principalement à OPURR. Les organisations partenaires ont joué un rôle essentiellement technique : suivi-évaluation, rédaction de supports de formation, etc.

### (ii) Logique d'intervention

Une meilleure compréhension du projet à travers sa définition, ses objectifs, sa stratégie et ses résultats prévisionnels suppose la définition d'un cadre logique. Le tableau ci-après synthétise le cadre logique du Projet en prenant pour point de départ les activités et se terminant par « l'objectif de développement » recherché, en passant par les résultats.

Activités principales*	Résultats attendus*	Objectif du projet*	Objectif de développement*
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de 700 « multiplicateurs » de proximité</li> <li>• Installation de 30 nouveaux CAD et soutien aux 20 CAD existants</li> <li>• Brochures de formation sur la démocratie participative, les droits humains, etc.</li> </ul>	<p>Renforcement de la culture démocratique des communautés</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de débats publics entre communautés, élus et fonctionnaires sur des questions d'intérêt local</li> <li>• Organisation de visites guidées des instances administratives par des membres de CAD</li> </ul>	<p>Développement de contacts entre les communautés et élus locaux</p>	<p>Contribuer à la consolidation de la démocratie et accroître l'accès et la participation des citoyens à la gouvernance locale dans 50 communautés à Kinshasa et au Maniema</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de projets de développement local</li> <li>• Consultation de la population sur ces projets, à travers les CAD</li> <li>• Collaboration avec les autorités locales pour la mise en œuvre des projets identifiés</li> </ul>	<p>Développement de collaborations entre communautés et autorités locales sur des projets spécifiques</p>		<p>Répondre au « déficit de culture démocratique » en RDC</p>

\* Les éléments du projet sont des résumés par les évaluateurs des informations fournies par le document de projet. Les termes utilisés dans le présent tableau ne se retrouvent pas nécessairement tels quels dans le document.

### (iii) Mise en œuvre du projet

Pour chacun des résultats recherchés, OPURR a donné la priorité à un type d'action particulier :

- Dans le cas du renforcement de la culture démocratique, l'approche privilégiée était la formation de « multiplicateurs » et de membres de CAD à la démocratie, aux droits et aux techniques de mobilisation. Les formations étaient basées sur des publications développées dans le cadre du projet, et faisaient appel à des intervenants pourvus d'une expertise technique particulière (par exemple sur la formulation des budgets des autorités locales).

- En ce qui concerne les liens avec les autorités locales et les élus, l'approche privilégiée était celle des « tribunes libres », débats publics entre citoyens et élus de tous bords.
- Le travail sur les projets spécifiques était focalisé sur les préoccupations principales des communautés concernées. Il s'agissait par exemple de rechercher des remèdes aux problèmes causés par l'érosion ou par l'insalubrité de dépôts d'ordure. Cette approche focalisée sur des questions pratiques a permis la collaboration des parties prenantes et l'atteinte de résultats tangibles relativement rapidement.



Participants à une session de formation, Kailo, Maniema, juillet 2010. ©OPURR

## V. Constatations et réponses aux questions évaluatives

Cette évaluation est basée sur des questions évaluatives conçues pour correspondre aux critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économique. Les questions et sous-questions figurent à l'annexe 1 du présent document.

### (i) **Pertinence**

#### **Réponse aux besoins**

Le projet était incontestablement pertinent, en ce qu'il répondait à un besoin aigu de renforcement des processus démocratiques en RDC. Le document de projet présentait un diagnostic correct lorsqu'il qualifiait la RDC de « démocratie de façade » où les élections n'étaient qu'un moment d'apparente démocratie, mais où ni les institutions administratives ni les élus n'étaient réellement redevables de leurs actions devant les citoyens. Cette situation s'expliquait par des facteurs historiques et politiques dont l'analyse irait au-delà du champ de la présente évaluation. Les perceptions des membres des CAD interrogés pour l'évaluation ont confirmé ce « déficit démocratique », en notant que les autorités locales sont souvent à l'origine de conflits au sein de la population du fait de décisions motivées par la corruption, d'irrespect du droit foncier et de l'impunité accordée à certains fraudeurs.

#### **Qu'est-ce qu'un CAD ?**

Les trente clubs d'action démocratique créés dans le cadre du projet (qui s'ajoutaient aux vingt CAD existants) avaient les caractéristiques communes suivantes :

- Créés autour d'un noyau de personnes souvent déjà actives en matière de gouvernance ou d'action sociale (à travers OPURR, les églises ou d'autres acteurs sociaux).
- Ouverts à tous, les CAD comprenaient en général plusieurs dizaines de personnes.
- La mise en place des CAD se faisait en public, en présence d'élus et de leaders locaux invités.
- Les coordinateurs des CAD étaient élus par leurs membres.

Chaque CAD définissait son propre plan de travail dans le cadre des paramètres du projet, et avec le soutien d'OPURR et de ses partenaires (YMCA à Kinshasa, Conajeco au Maniema).

Face à ce défi, les trois éléments du projet étaient justifiés :

- Renforcement de la culture démocratique à travers des formations et des publications. Cette approche était pertinente en ce qu'elle devait permettre aux groupes cibles (essentiellement les CAD) d'avoir une meilleure compréhension des droits et des attentes légitimes des citoyens vis-à-vis des autorités.
- Développement des contacts entre autorités (et élus) et communauté. Cet élément répond au constat que les communautés ignorent le fonctionnement du gouvernement (administration et élus) au niveau local – et que les autorités pour leur part manquent de canaux de communication avec la population.
- Collaboration sur des projets spécifiques. Il s'agit là d'un élément qui renforce l'aspect pratique du projet, en encourageant les parties prenantes à réaliser des avancées tangibles.

On observera toutefois que les éléments suivants ont entamé la pertinence du projet, même s'ils ne l'ont pas remise en question :

- On peut s'interroger sur la masse critique du projet. Ciblé sur 50 CAD et 700 multiplicateurs, le projet ne pouvait à l'évidence pas à lui seul renforcer la culture démocratique au niveau des communautés. Il aurait gagné en pertinence s'il avait explicitement tenu compte de l'existence et des acquis d'autres projets similaires réalisés ou prévus dans des communautés proches de celles que l'OPURR avait ciblées. Toutefois il faut ajouter que les manières de travailler de la société civile en RDC ne facilitent pas les tentatives de synergie : il n'existe pas de plateforme unique réunissant les organisations travaillant sur les questions de gouvernance, même si diverses tentatives de réunir les organisations sont en cours.<sup>4</sup> La conséquence de cette situation est que le recensement des organisations travaillant sur des projets similaires en 2010 aurait représenté un travail non négligeable et n'aurait pas nécessairement abouti à des synergies significatives. Toutefois, la recherche de synergies reste un objectif légitime et approprié dans le domaine du projet, du fait de la multiplicité d'acteurs impliqués.
- Le manque de capacité des services administratifs locaux. Les administrations locales ont sur le papier des compétences étendues, que le processus de décentralisation en cours va encore augmenter, mais leur capacité d'action est extrêmement limitée faute de budget, de ressources humaines compétentes et de moyens d'action. Il n'est pas rare lors de visites dans les locaux des administrations communales de constater l'absence quasi-totale de moyens de base : les fonctionnaires se servent de leur téléphone personnel et seule une minorité d'entre eux dispose d'un ordinateur – qui lui-même ne fonctionne que lorsque l'électricité est disponible. L'administration est donc fortement handicapée même lorsqu'existe une volonté de coopérer avec la population.
- Les obstacles à la mobilisation des CAD. Le fonctionnement des CAD dépend pour l'essentiel de l'engagement bénévole de leurs membres – or peu de congolais sont en mesure de consacrer beaucoup de temps à des activités d'intérêt certes général mais non génératrices de revenus directs. Toutefois, il est à noter que les CAD bénéficient de l'engagement religieux de nombreux membres et de la disponibilité de certains membres issus de la classe moyenne.<sup>5</sup>
- Si l'analyse du « déficit démocratique » par OPURR était généralement pertinente, on observe qu'elle n'a guère fait de place aux questions de genre – or la faible participation des femmes à la gouvernance et aux processus de décision politique est un élément important de ce déficit.

## Stratégie

Le projet était également pertinent en ce qu'il était stratégiquement conçu. Le projet tenait compte des acquis d'un précédent projet, plus modeste, financé par l'UE en impliquant les 20 CAD créés dans ce cadre dans des actions de suivi. En particulier, il mettait l'accent sur des réalisations pratiques – ce qui était dans l'intérêt des autorités comme dans celui des communautés. Dans une certaine mesure, cette approche minorait la priorité donnée à la familiarisation des communautés avec leurs droits fondamentaux, mais cet inconvénient était compensé par la prise en compte des préoccupations pratiques des communautés : érosion, conflits fonciers, approvisionnement en électricité, etc.

Le projet était également stratégique en ce qu'il offrait une certaine valeur ajoutée, par les formations, aux fonctionnaires locaux et pas seulement aux communautés. En offrant des formations sur les procédures budgétaires le projet répondait à un besoin de renforcement des capacités des administrations locales dont le dénuement et le manque de qualification a

<sup>4</sup> Le Ministère du Plan soutient une coordination d'ONG travaillant sur la gouvernance, mais celle-ci ne réunit pas tous les acteurs de ce secteur. Le Fonds de la société civile pour la bonne gouvernance ([www.fsc-rdc.org](http://www.fsc-rdc.org)), mécanisme de financement soutenu par la Grande-Bretagne et la Suède pourrait à terme constituer ou soutenir une plateforme, mais ce fonds n'existait pas encore lors de la mise en œuvre du projet d'OPURR.

<sup>5</sup> L'OPURR est une organisation d'inspiration protestante ; certains CAD comprennent des fidèles de paroisses situées dans des quartiers résidentiels de Kinshasa.

été noté ci-dessus. L'implication d'élus locaux (membres des assemblées provinciales) de différents bords politiques était également judicieuse. Plusieurs élus rencontrés lors de l'évaluation ont en effet remarqué que leur participation aux réunions publiques organisées par OPURR (les « tribunes libres » du document de projet) leur ont donné l'occasion de mieux comprendre les préoccupations immédiates des communautés et de soutenir des actions ponctuelles dont la nécessité ne leur serait pas nécessairement apparue sans ces réunions.

Bien entendu, les formations, réunions publiques et projets d'aménagement impulsés par le projet ne constituent pas un substitut à l'action publique et ne suffisent pas à renforcer à elles seules la culture démocratique dont la RDC a besoin. Toutefois le projet a ainsi pu mettre en évidence aux yeux des communautés ciblées la pertinence de la collaboration avec les autorités, sans pour autant épouser les positions de tel ou tel parti ou dirigeant politique. En ce sens, le projet était bien conçu pour renforcer une certaine conscience citoyenne.

En conclusion, le projet a bien répondu au critère de pertinence, tant en termes de réponse aux besoins qu'en termes de stratégie. Les limitations relevées ci-dessus étaient pour l'essentiel difficiles à éviter dans le contexte congolais de l'époque où le projet a été conçu. Toutefois, il serait important qu'OPURR étudie comment ces limitations peuvent être contournées à l'avenir, dans l'hypothèse où de nouveaux financements permettraient de continuer les actions menées par ce projet.

## **(ii) Efficacité**

Le projet a été efficace, en ce que les activités et les résultats prévus ont tous été atteints, à la réserve près que ces résultats étaient exprimés en termes très généraux, comme illustré au chapitre précédent (section « logique d'intervention »). Les principaux éléments illustrant l'efficacité du projet étaient les suivants :

- De nombreuses formations ont été effectuées, touchant au total plus de 700 personnes (« multiplicateurs de proximité ») chargées à leur tour de sensibiliser les communautés autour d'elles. Ces formations ont été menées par des intervenants disposant d'une excellente expertise dans leur domaine, qu'il s'agisse des droits humains, de la gestion administrative ou de la démocratie participative. Les participants aux formations recevaient des brochures détaillées contenant les connaissances à transmettre, de manière à leur faciliter la dissémination future de ces connaissances.
- Les « visites guidées » d'administrations locales et les débats publics avec les élus et les cadres d'administrations locales ont été réalisés comme prévu, mettant en présence administrés et responsables. Les débats publics ont concerné des problèmes tels que le processus d'élaboration des budgets locaux ; le soutien au petit commerce ; l'insécurité en zone urbaine ; la salubrité et l'assainissement ; la lutte contre l'érosion. Dans un cas à Kinshasa, une tribune libre a débattu, en présence de chefs militaires locaux, de l'insécurité et des « tracasseries » (euphémisme désignant la violence physique, parfois mortelle) perpétrées par des militaires sur des civils dans certaines communes proches de casernes.
- Les débats publics et les visites guidées ont été appréciées tant par les représentants des CAD qui y participaient que par les élus et fonctionnaires concernés. Il faut noter aussi que des émissions de radio et de télévision ont relayé certains des débats publics, augmentant ainsi leur visibilité par un public plus large, au-delà de ce qui était prévu dans le document de projet.
- Des actions de plaidoyer et d'accompagnement de projets spécifiques ont été menées dans la plupart des communautés ciblées par le projet (mais pas dans toutes). Les projets ont concerné la lutte contre l'insécurité causée par des bandes de jeunes délinquants ; l'amélioration de la fourniture d'électricité dans les zones

délaissées parce que pauvres ; la supervision de travaux d'assainissement tels que la réparation et l'enfouissement d'égouts ; la réalisation de travaux d'aménagement destinés à limiter l'érosion de terres urbanisées.

Ces activités ont certainement contribué à la réalisation des résultats prévus et décrits au chapitre précédent. Certains rapports et des remarques formulées auprès des évaluateurs, conduisent toutefois à relativiser en partie l'efficacité du projet. Les points suivants étaient à noter en particulier :

- La principale faiblesse du projet a été l'implication des femmes. Si des femmes sont présentes en nombre au sein des CAD, elles sont rares au niveau des groupes de coordination de ceux-ci et aucun CAD n'est dirigé par une femme. OPURR a noté ce problème lors de la mise en œuvre du projet, et l'a attribué à des pesanteurs culturelles. Mais le projet lui-même n'était guère proactif sur l'implication des femmes : par exemple OPURR n'a pas exigé que les coordinations des CAD observent la parité hommes-femmes. De même les questions de genre n'ont guère été abordées lors des formations, si ce n'est de manière un peu rituelle pour recommander que les femmes jouent un rôle accru. Nous avons noté dans la section précédente que le manque de participation des femmes aux processus de décision politique n'avait pas été identifié par OPURR dans son analyse de la culture démocratique. Une réflexion plus poussée sur ce point serait utile à l'avenir pour renforcer l'implication des femmes dans les activités liées à la gouvernance.
- Les formations étaient de bon niveau et les intervenants choisis par OPURR étaient généralement excellents ; les participants ont été sensibles à la qualité des formations. Il est donc d'autant plus regrettable que les formations n'aient pas été répétées : en l'absence de répétition il est difficile de savoir à quel point les participants ont intégré les savoirs offerts par les formateurs. Du point de vue des formateurs également, il y a eu une certaine déperdition d'énergie puisque le travail de préparation des formations n'a été valorisé qu'une fois ou deux, au lieu de l'être de manière répétée au cours des deux années du projet.
- Concernant les formations, on notait que des efforts notables avaient été faits pour non seulement communiquer des savoirs nouveaux aux participants mais aussi faciliter leur rôle de « multiplicateurs » en leur donnant des conseils pédagogiques et en consacrant une partie des brochures aux différentes techniques utilisables pour relayer ces savoirs auprès des communautés. Toutefois les brochures restaient largement « académiques », privilégiant textes législatifs et documents internationaux au détriment d'illustrations graphiques et d'études de cas pratiques.
- Les visites guidées, quoiqu'appréciées par les participants et les fonctionnaires, ont (comme les formations) souffert d'être souvent sans lendemain : il est donc difficile de savoir si la familiarité avec les administrations acquise par les participants aux visites a par la suite été utilisée pour des actions de plaidoyer ou d'autres fins. Il faut également noter que toutes les autorités locales n'ont pas réagi positivement au projet. Ainsi au Maniema, une partie des élus et des administrations ciblés par le projet y sont restés hostiles ou indifférents.
- Les CAD ont accueilli des hommes et des femmes et étaient en principe ouverts à tous sans discrimination. Toutefois les animateurs des CAD, désignés démocratiquement, étaient majoritairement des hommes. Par ailleurs les CAD semblent constitués en grande partie de membres d'églises protestantes : il n'y a pas de statistiques sur l'appartenance religieuse des membres des CAD, mais la prépondérance des fidèles d'églises chrétiennes était notable parmi les membres des CAD rencontrés lors de l'évaluation. On peut penser que la légitimité des CAD auprès des communautés serait plus élevée si leur composition reflétait plus fidèlement la diversité de la population générale.

Des formateurs qui ont travaillé avec les CAD et des intervenants qui ont participé aux réunions publiques ont noté le haut degré de mobilisation des CAD dans l'appui aux projets

locaux et dans le plaidoyer auprès des autorités. Ils ont noté également que les membres des CAD étaient souvent mieux éduqués, donc plus à même d'assimiler les savoirs dispensés lors des formations, que les représentants des administrations locales et leaders locaux. Sans affecter directement l'efficacité du projet, cette constatation en montrait dans une certaine mesure les limites : le manque de culture démocratique que le projet cherchait à combler est structurel autant que lié à la conjoncture politique.

Le projet, avec ses trois éléments stratégiquement articulés – du développement d'une culture démocratique à la réalisation collaborative de projets spécifiques – a sans aucun doute contribué efficacement à l'émergence de formes localisées de démocratie participative, accompagnement indispensable du mouvement de décentralisation prévu par la Constitution. L'accompagnement de l'évolution vers plus de démocratie passe par le renforcement systématique des capacités des institutions administratives locales : cette tâche, bien trop lourde pour être mise en œuvre par des ONG, incombe avant tout au gouvernement central et aux autorités provinciales.

### **(iii) Efficience**

Le critère de l'efficacité met en rapport les résultats obtenus et les ressources consacrées à leur obtention. Par ailleurs, la qualité de la gestion du projet joue un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité. Sous ces deux plans, le projet s'est avéré efficace, ayant atteint l'essentiel des résultats prévus tout en restant dans l'enveloppe budgétaire agréée avec le FNUD – cette enveloppe elle-même étant appropriée.

Les principaux postes de dépense ont été les suivants :

- Réunions et sessions de formation. Plus de 94 000 US\$ ont été consacrés à ce poste, soit plus de 40% du budget hors frais d'évaluation. Outre les dépenses de logistique, ce poste incluait les honoraires des intervenants, les per diem des participants, etc. La mise en place des CAD, quant à elle, n'a requis que des sommes modérées (incluses dans ce poste) pour des locations de salles et autres frais.
- Les activités de communication et de plaidoyer ont constitué un poste significatif, quoique bien inférieur (22 000 US\$, y compris frais d'imprimerie).
- Les services contractuels demandés aux ONG partenaires ont requis un total de 20 000 US\$, consacrés à la conception des guides pédagogiques, et aux formations de multiplicateurs, ainsi qu'au suivi et à l'accompagnement des CAD à Kinshasa et Kindu.
- Les sommes consacrées aux salaires des personnels étaient d'environ 43 000 US\$, soit une proportion très raisonnable du budget. Il s'agissait de quatre personnes : chef de projet et comptable (basés à Kinshasa), ainsi qu'un assistant technique et un secrétaire administratif (basés à Kindu au Maniema).

Les budgets ont pour l'essentiel été tenus, les réaffectations de dépenses sont restées minimales. Les rapports soumis au FNUD étaient complets et détaillés, témoignant d'une gestion appropriée de la subvention conforme aux exigences du FNUD. Il ressort de ces éléments que le projet a fait un usage approprié de ses ressources pour atteindre les résultats prévus.

L'efficacité du projet en termes d'usage des ressources a été renforcée par la qualité de la gestion du projet par OPURR. L'équipe chargée du projet au sein d'OPURR est apparue compétente et dévouée ; son travail était suivi de près par le président d'OPURR, lui-même supervisé par un conseil d'administration. L'équipe de projet bénéficiait d'une bonne expertise en gestion de projet, ayant entre autre géré auparavant un projet de CAD soutenu par l'UE.

Si la gestion de l'OPURR était tout à fait correcte, on peut éventuellement regretter que les partenariats avec les trois ONG aient été relativement limités : la CSA était chargée de développer les modules de formation à la démocratie (et de certaines formations), tandis que YMCA et la Conajeco étaient chargés du suivi des CAD, respectivement à Kinshasa et au Maniema. Chacune de ces organisations était liée à OPURR par un contrat de service et des termes de références appropriés. La collaboration entre ces organisations et OPURR était limitée à ces seules prestations, ce qui est peut-être dommage. On peut penser que des collaborations plus poussées avec celles-ci (toutes trois des ONG jouissant d'une bonne réputation et expertes dans leur domaine) aurait pu contribuer à renforcer la visibilité et l'audience du projet au-delà de ses bénéficiaires directs.

#### ***(iv) Impact***

L'impact de projets liés aux questions de démocratie peut s'apprécier en termes de changements d'attitudes et d'évolutions pratiques. Il ne s'agit donc pas seulement de savoir si les activités ont été menées comme prévu (ce qui relève de l'efficacité) mais bien d'apprécier si celles-ci ont changé la manière dont se comportent les membres des groupes cibles et les bénéficiaires, et si la situation sur le terrain a changé (ou commencé à changer).

Bien entendu, dans un projet « qualitatif » comme celui-ci, on ne peut espérer être en mesure d'attribuer avec certitude d'éventuelles évolutions aux activités du projet. Mais on peut raisonnablement tenter d'identifier des éléments d'impact qui vont dans la direction souhaitée par le projet. Les consultations menées par les CAD préexistants au projet, et dont les conclusions sont résumées au chapitre IV (i), peuvent servir de base de comparaison pour apprécier d'éventuels changements.

En regard de celles-ci, on peut faire les remarques suivantes :

- Les abus de pouvoir par les autorités persistent, mais les membres des CAD en sont plus conscients lorsqu'ils y sont confrontés. Par exemple, un membre de CAD a raconté aux évaluateurs que c'est grâce à une session de formation liée au projet qu'il a appris que l'inscription d'un enfant à l'état-civil était gratuite : il l'ignorait auparavant et aurait donc payé pour cet acte administratif, ce qui l'aurait rendu victime d'un abus.
- S'ils ne sont toujours pas en mesure de résister aux exigences illégales de l'administration, les membres des CAD sont mieux informés des recours possibles contre celles-ci. Des élus ayant participé à des débats publics ont témoigné du courage dont certains membres de CAD ont fait preuve pour dénoncer les violences policières et la corruption.
- Il serait très exagéré de dire que les autorités ont acquis un sentiment de redevabilité en lien avec le projet. Toutefois, certains fonctionnaires rencontrés par les évaluateurs ont dit avoir mieux compris les préoccupations du public grâce aux débats publics et aux visites guidées, par exemple en ce qui concerne le sentiment d'insécurité face aux groupes de jeunes délinquants violents, mais aussi en ce qui concerne les lieux rendus insalubres faute d'entretien de la voirie et des égouts.
- Ces mêmes débats et visites, ainsi que les formations, ont contribué à une meilleure compréhension par les communautés du fonctionnement de l'administration.
- Le projet n'a sans doute pas eu d'impact sur la tolérance politique, mais certains membres de CAD ont pris part aux élections de 2011 comme observateurs, motivés disaient-ils par leur participation aux séances de formation.

Par ailleurs, les résultats atteints dans certains districts sont susceptibles d'avoir un impact bien au-delà de la période du projet. Ainsi les CAD de certains districts ont été associés à des séances de consultation avec les autorités locales sur la conception de budgets locaux, et que plusieurs projets d'assainissement et de prévention de l'érosion ont été mis en œuvre,

la collaboration entre CAD et administrations locales jouant à cet égard un rôle catalytique et susceptible de se répéter dans l'avenir.

Il n'a pas été possible dans le cadre simple de la présente évaluation de mener une étude exhaustive des éventuels changements d'attitude induis par le projet, mais il semble que certains élus locaux – dont ceux que les évaluateurs ont rencontrés ont, à la suite des formations reçues, mieux joué leur rôle de représentants du peuple, par exemple en soutenant auprès des administrations les préoccupations des communautés.

Dans ces conditions, on peut considérer que le projet a eu un impact sensible sur les groupes cibles et les collectivités visées par ses activités. On peut aussi anticiper un certain effet multiplicateur du projet, dans la mesure où les centaines de « multiplicateurs » ont en principe acquis des connaissances qu'ils seront susceptibles de disséminer encore dans l'avenir.

### **(v) Pérennité**

Comme tous les projets dont les parties prenantes dépendent pour leur action de financements externes, le projet OPURR manque intrinsèquement de pérennité, puisque les activités de formation ont dû cesser lorsque le financement FNUD a pris fin, de même que le soutien matériel aux CAD. Toutefois le projet incluait un certain nombre d'éléments susceptibles de perdurer au-delà de la période du projet, contribuant ainsi à la pérennité de certains de ses résultats. Ces éléments étaient les suivants :

- Brochures et formations. Les 700 « multiplicateurs » ont reçu une formation relativement détaillée sur cinq jours, et les brochures conçues par OPURR avec la CSA ont une composante pédagogique. Ces facteurs pris ensemble devraient contribuer à ce que les « multiplicateurs » continuent à disséminer des informations sur la démocratie au sein de leur communauté.
- Les CAD. Ces clubs existent, dotés chacun de coordinateurs élus. Rien ne s'oppose en principe à ce qu'ils continuent d'agir, même sans soutien financier de la part du projet. Le soutien direct fourni par OPURR pendant le projet était d'ailleurs modeste (coût de location de salles de réunions, rafraîchissements lors de réunions) mais l'existence de formations et la participation à d'autres activités du projet constituaient une motivation supplémentaire pour les membres de CAD. On peut s'interroger sur la probabilité que les CAD continuent à travailler sans le soutien d'OPURR. Il est probable qu'en son absence une partie des membres des CAD abandonneront. Toutefois une partie d'entre eux cherchera peut-être à maintenir l'activité, par exemple en gardant des liens avec les autorités locales. Quelques membres de CAD ont indiqué aux évaluateurs qu'ils suivraient ce chemin. Même sans fournir de soutien financier, OPURR peut sans doute contribuer à la pérennité des CAD en les associant à ses activités futures, et sans doute aussi en incitant d'autres ONG à les associer à leurs activités.
- En ce qui concerne les fonctionnaires administratifs, leaders et élus locaux, les formations ont sans doute contribué à renforcer leurs capacités, mais l'impact de celles-ci risque de s'estomper rapidement. Toutefois la coordination avec les CAD est susceptible de continuer si ceux-ci restent actifs.

Il ressort de ces considérations que le projet a intégré des éléments de pérennisation susceptibles de prolonger l'effet des activités au niveau local. Toutefois on observe que la pérennité du projet aurait pu être renforcée si une « stratégie de sortie » avait explicitement été prévue et mise en œuvre. Des efforts dans ce sens ont été faits, dans la mesure où OPURR a mené des consultations internes à la fin du projet pour en tirer des leçons. Les actions suivantes auraient pu renforcer les éléments de pérennité identifiés ci-dessus :

- Mettre en relation des CAD avec d'autres ONG travaillant sur la gouvernance, afin de donner aux CAD l'occasion de s'impliquer dans d'autres activités que celles d'OPURR ;
- Encourager les formateurs, les ONG partenaires et les « multiplicateurs » eux-mêmes à réitérer les sessions de formation ;
- Encourager les CAD à maintenir des liens avec les administrations locales et les élus, et à rechercher de nouveaux projets et activités à mener de manière collaborative.



Session de formation, Kinshasa, mars 2010. ©OPURR

## VI. Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives présentées au chapitre précédent.

**(i) Le projet était basé sur une excellente analyse de la situation et des besoins.** L'analyse d'OPURR, centrée sur la question de la culture démocratique a correctement identifié les principaux obstacles au développement démocratique. Elle a mis en relief l'importance d'encourager la démocratie participative au niveau local, ce qui était pertinent et stratégique.

**(ii) Le projet n'a pas fait une place suffisante au rôle des femmes.** L'analyse des besoins, quoique juste, a sous-estimé à la fois le manque de participation des femmes et la difficulté de remédier à celui-ci. Cette insuffisance dans l'analyse a eu pour conséquence une implication des femmes dans le projet inférieure à ce qui était attendu.

**(iii) Le projet était bien conçu et a fait bon usage de l'expérience acquise précédemment.** Les trois principaux éléments du projet (dissémination de notions démocratiques ; liens entre communautés et pouvoirs publics locaux ; et activités conjointes sur des projets spécifiques) étaient appropriés et nourris de l'expérience acquise par OPURR lors de projets précédents. Il a été mis en œuvre par OPURR avec des partenaires et intervenants de qualité.

**(iv) Le projet a efficacement atteint les résultats prévus.** Les activités et résultats ont été atteints pour l'essentiel, grâce à la qualité des intervenants et à la motivation de l'équipe d'OPURR. Il a aussi acquis le soutien d'une partie importante des autorités locales ciblées, qui se sont montrées ouvertes à des collaborations avec les communautés d'où les CAD étaient issus.

**(v) Le projet a un peu perdu en efficacité par défaut de masse critique et de coordination avec d'autres projets similaires.** Le projet aurait gagné à toucher un plus grand nombre de communautés, ce qui aurait permis de faire meilleur usage des formations (qui auraient pu être répétées). Par ailleurs le projet aurait gagné en efficacité si des synergies avaient été recherchées avec d'autres ONG engagées dans des activités similaires.

**(vi) La gestion du projet était professionnelle et transparente.** OPURR a géré le projet de manière efficace, mêlant collégialité (consultation de l'ensemble de l'équipe) et bonne gouvernance.

**(vii) Les partenariats étaient d'ampleur limitée.** On peut regretter en particulier que la collaboration entre OPURR et les trois ONG partenaires se soit limitée en pratique à une relation de prestataire de service à client, les attributions de chacune des ONG partenaires étant étroitement limitées. Un partenariat plus étendu aurait sans doute permis d'offrir des perspectives plus larges aux CAD, éventuellement au prix de transferts financiers plus importants vers les partenaires.

**(viii) Les formations étaient de qualité mais auraient gagné à être répétées.** Les formations ont couvert des thématiques importantes et pertinentes, et ont été conduites par des intervenants de haut niveau. Il est regrettable toutefois que ces formations n'aient pas pu être répétées tout au long du projet – essentiellement pour des raisons d'économie. Leur répétition aurait permis de mieux assurer la mise à profit des savoirs transmis.

**(ix) Le projet a influencé positivement les attitudes de fonctionnaires, d'élus locaux et de leaders communautaires.**

Les informations recueillies sur l'impact du projet, quoique parcellaires, ont montré que certaines attitudes ont changé et que les collaborations entre CAD et administrations, ainsi que l'implication des élus et leaders locaux dans des débats publics, ont renforcé leur compréhension des préoccupations de la population.

**(x) Le projet a inclus des éléments de pérennité.**

Le projet a contribué à l'établissement et au renforcement des capacités des CAD, dont les effets devraient se faire sentir au-delà de la période du projet. Les formations et collaborations initiées au cours du projet devraient aussi avoir des effets dans la durée.

**(xi) Le projet a jeté les bases d'une stratégie de développement de la démocratie participative locale.**

Le projet a mis en évidence le fait que le « déficit démocratique » n'est pas une fatalité et qu'il peut être en partie comblé par une action concertée et stratégique de la société civile, en collaboration avec les autorités. En ce sens, le projet constitue une initiative pilote qui devrait être copiée et étendue.

**(xii) Le projet a démontré que la société civile et les institutions de l'Etat doivent se mobiliser pour lutter contre le « déficit démocratique ».**

Le projet a montré comment le « déficit démocratique » peut être comblé, mais aussi que l'action de la société civile doit être complétée par celle de l'Etat, en particulier en ce qui concerne le développement des capacités des administrations locales et leur redevabilité auprès de la population.

**(xiii) Le projet a souligné l'importance du développement d'une stratégie d'implication des femmes dans la lutte contre le « déficit démocratique ».**

Le projet a certes impliqué un certain nombre de femmes, tant au sein des CAD que lors des formations, mais il était dépourvu d'une stratégie spécifique d'implication des femmes, qui aurait par exemple inclus la parité comme exigence au niveau de la coordination des CAD.

## VII. Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation. Elles sont toutes adressées à ARED/Afrique et à ses partenaires, sauf la dernière qui est adressée au FNUD.

**(i) OPURR devrait développer un projet développant les acquis du présent projet.** Le projet, malgré les acquis obtenus, n'a fait qu'entamer la mise en œuvre d'un agenda de réduction du « déficit démocratique » au niveau local. Cet agenda doit être renforcé, indépendamment des échéances électorales, et tendre vers la généralisation d'une démocratie participative locale.

**(ii) OPURR devrait inclure dans tout projet successeur une stratégie d'implication des femmes sur une base paritaire, incluant l'usage plus systématique des langues locales.** Outre l'exigence de parité hommes-femmes dans les structures dirigeantes des CAD, cette stratégie devrait se fonder sur une analyse des facteurs économiques et sociaux qui conditionnent le rôle des femmes dans la démocratie locale. En particulier, OPURR devrait s'interroger sur l'opportunité de renforcer l'usage des langues locales des provinces ciblées par les activités, les formations et les publications de futurs projets.

**(iii) OPURR devrait renforcer les collaborations et synergies entre tout projet successeur et des projets similaires menés par d'autres ONG, et élargir le champ d'éventuels partenariats avec celles-ci.**

Le nombre élevé d'initiatives de la société civile destinées à renforcer la démocratie justifie que tout projet futur tienne compte, et collabore, avec d'autres initiatives pertinentes de manière à créer des synergies, par exemple dans le domaine des formations. Dans le même ordre d'idée il serait utile de développer des partenariats avec d'autres ONG allant au-delà de la simple prestation de service.

**(iv) OPURR devrait inclure dans tout projet successeur une dimension de plaidoyer tendant à inciter l'Etat et les autorités provinciales à consacrer les ressources nécessaires au développement des capacités des institutions locales.**

Les besoins des administrations et institutions locales en matière de développement des capacités dépassent de loin ce que la société civile peut fournir à elle seule. La responsabilité d'assurer ce développement incombe à l'Etat et doit faire l'objet d'actions de plaidoyer à moyen et long terme.

## Annexe 1 : questions évaluatives

Critère CAD*	Question d'évaluation	Sous-questions
<b>Pertinence</b>	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, correspondait-il au contexte et aux besoins des bénéficiaires et aux besoins aux niveaux local et national ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs du projet étaient-ils cohérents avec les besoins et les priorités du développement démocratique dans le contexte du projet ?</li> <li>• Aurait-il fallu préférer une autre stratégie que celle mise en pratique, qui aurait mieux répondu à ces besoins, ces priorités et ce contexte ? Si oui, pourquoi ?</li> <li>• Le projet a-t-il correctement identifié les risques ? Le projet a-t-il mis en œuvre des stratégies appropriées pour répondre à ces risques ? Le projet était-il excessivement prudent face aux éventuels risques ?</li> </ul>
<b>Effectivité</b>	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, a-t-il pu réaliser ses objectifs et résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</li> <li>• Dans quelle mesure le projet a-t-il été réalisé comme prévu dans le document de projet ? S'il a été modifié, pourquoi l'a-t-il été ?</li> <li>• Les activités du projet étaient-elles appropriées pour progresser vers les objectifs du projet ?</li> <li>• Quelles ont été les réalisations du projet ? Dans le cas où il n'aurait pas obtenu les résultats prévus dans le document de projet, quelles étaient les causes des problèmes ?</li> </ul>
<b>Efficiace</b>	Dans quelle mesure y avait-il un lien raisonnable entre les ressources utilisées et les impacts obtenus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation entre les ressources du projet et les résultats obtenus était-elle raisonnable ?</li> <li>• Les arrangements institutionnels de la gestion du projet ont-ils contribué à son efficacité et à la transparence dans l'usage des ressources ?</li> <li>• Le budget était-il conçu et réalisé de manière à faciliter la réalisation de ses objectifs ?</li> </ul>
<b>Impact</b>	Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des processus susceptibles de soutenir la contribution de la société civile à la démocratisation ou à la promotion de la démocratie ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et/ou des résultats du projet a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique que le projet se proposait de résoudre ?</li> <li>• Le projet a-t-il eu des effets tangibles, positifs ou négatifs, sur les bénéficiaires ciblés par le projet ?</li> <li>• Dans quelle mesure le projet a-t-il mené à des changements, positifs ou négatifs, prévus ou non, dans le domaine de la démocratisation ?</li> <li>• Le projet a-t-il des chances d'avoir un effet catalytique sur des changements futurs ? Comment ? Pourquoi ? Exemples ?</li> </ul>
<b>Pérennité</b>	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, a-t-il suscité un mouvement susceptible de se prolonger dans la direction d'un développement démocratique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des processus susceptibles de prolonger l'impact du projet après la fin de son financement ?</li> <li>• Le cas échéant, les parties prenantes acceptent-elles et souhaitent-elles continuer les activités par elles-mêmes ?</li> </ul>
<b>Valeur ajoutée du FNUD</b>	Dans quelle mesure le FNUD a-t-il pu se servir de son statut particulier pour obtenir des résultats que d'autres bailleurs n'auraient pas pu obtenir ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet a-t-il obtenu des résultats liés à son financement par le FNUD, qui n'auraient pas pu être obtenus de la même manière par d'autres bailleurs ou d'autres partenaires (gouvernement, ONG, etc.) ?</li> <li>• La conception et la mise en œuvre du projet ont-elles fait bon usage des avantages comparatifs du FNUD, en particulier son mandat ciblé sur la démocratisation ?</li> </ul>

## **Annexe 2 : documents examinés**

### **Documents généraux**

- Amnesty International, rapports annuels 2009-2012
- Observatoire des Défenseurs des droits de l'Homme, rapports annuels 2010-2012, Afrique subsaharienne

### **Documents de projet**

- UDF-DRC-08-226 :
  - Document de projet
  - Rapport à mi-parcours
  - Rapport narratif final
  - Brochures de formation
  - Publications d'OPURR

## Annexe 3 : personnes rencontrées

Institution	Nom
<b>OPURR</b>	Thomas Wetshi, Président et coordinateur Joseph Koy, Directeur des programmes Fernand Shimba, Administration et logistique Richard Mbombo, Informatique
<b>Conajeco</b>	Ingénieur Augustin
<b>CSA</b>	Pasteur Emery Madifouta
<b>Députés nationaux</b>	Honorable Jean-Claude Moliye Honorable Martin M. Fayulu
<b>Commune de Ngaliema</b>	Marguerite Benze, Secrétaire générale et Directrice du développement rural M. Fimbo, Chef de bureau
<b>Commune de Lingwala</b>	Didier Makabu Mavinda, Chef du bureau de l'administration municipale
<b>Commune de Bandalungwa</b>	Grégoire Nkongolo, Chef de cellule de développement communautaire Solange Pembe, Chef de service de développement communautaire Kankunde Kacouyabaliwanga, Chef du service du contentieux
<b>Femmes ouvrières avec Dieu (ONG)</b>	Anne-Marie Mulinga, Directrice
<b>Société civile de Ngaliema</b>	Pasteur Hyppolite César Masembu Masembu Mohelo, représentant de la société civile de la commune
<b>Député provincial</b>	Honorable Kyaku
<b>Territoire de Kailo</b>	M. Bigembe, Administrateur du Territoire
<b>CAD de Lubutu</b>	M. Remis Baruani, Assistant, ISP de Lubutu, coordinateur Me Aubin Atumishi, Coordonateur Adjoint
<b>CADs de Kinshasa</b>	Groupe de membres
<b>Universitaire</b>	Prof. Noël Obotela Rachidi
<b>Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance</b>	Mme Josée Lukusa Djamba, Conseillère du Ministre, Chef de travaux, Institut supérieur pédagogique de Gombe
<b>YMCA</b>	André Timbili, Coordinateur de YMCA, Kailo

## **Annexe 4 : liste des abréviations**

CAD	Club d'action démocratique
CENI	Commission électorale nationale indépendante
Conajeco	Consultation collective nationale des ONG de jeunesse du Congo
CSA	Chaîne de solidarité agissante
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la démocratie
ISP	Institut Supérieur Pédagogique
ONG	Organisation non-gouvernementale
OPURR	Organisation paix unite reconciliation reconstruction
RDC	République Démocratique du Congo
UE	Union Européenne
YMCA	Young Men's Christian Association