CTB

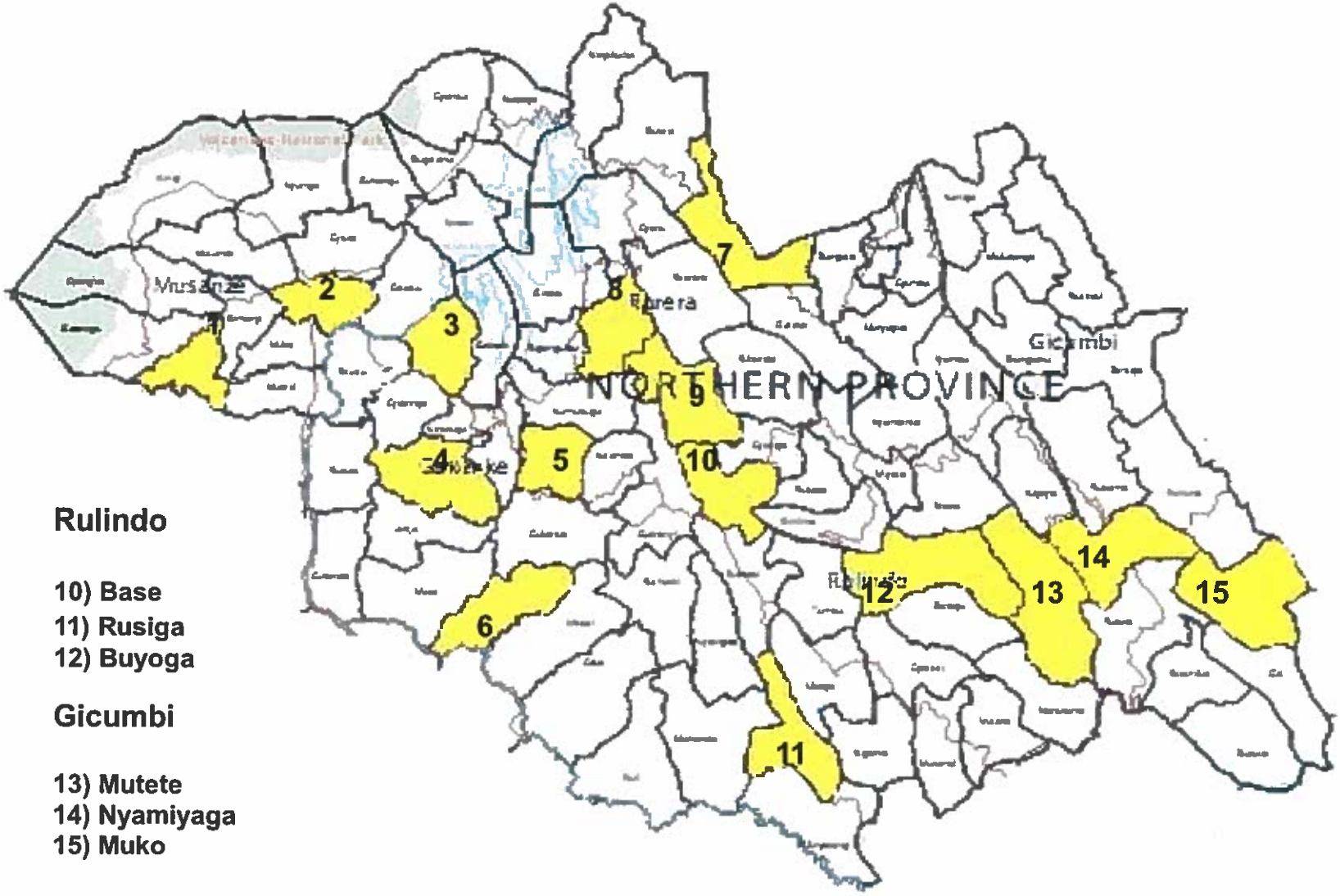
REPUBLIQUE DU RWANDA

PROVINCE DU NORD

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT SOCIO ECONOMIQUE ET CULTUREL DE LA PROVINCE DU NORD : PADSEC-PN

Secteurs d'intervention



Musanze

1) Busogo
2) Muhoza
3) Remera

Gakenke

4) Busengo
5) Nemba
6) Mataba

Burera

7) Kivuye
8) Rusarabuge
9) Nemba

Rulindo

10) Base
11) Rusiga
12) Buyoga

Gicumbi

13) Mutete
14) Nyamiyaga
15) Muko

Table des matières

REPUBLIQUE DU RWANDA 1

PROVINCE DU NORD I

TABLE DES MATIERES 4

FICHE D'INTERVENTION.....7

APPRECIATION GENERALE.....8

PARTIE 1 : RESULTATS ATTEINTS ET ENSEIGNEMENTS TIRES.....9

1 .....APPRECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION 9

1.1 CONTEXTE 9
1.2 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LA STRATEGIE D'INTERVENTION 10

2 ..... RESULTATS ATTEINTS 11

2.1 MATRICE DE MONITORING 11
2.2 ANALYSE DES RESULTATS 14
GENRE 21
ENVIRONNEMENT 21
VIH/SIDA 21

UNE MISSION D'APPUI AU PROJET A EU LIEU EN AOUT 2010 ET SES RECOMMANDATIONS ONT ETE PRISES EN CONSIDERATION DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET. 21

L'AUDIT DU PROTOCOLE SIGNE ENTRE LE MINALOC, LE RLDSF ET LA CTB A ETE REALISE EN FEVRIER 2013 ET SES RECOMMANDATIONS ONT ETE PRISES EN CONSIDERATION. 22

L'AUDIT FINAL DE L'INTERVENTION A ETE REALISE EN AOUT 2013.3 DURABILITE.....22

3 DURABILITE 23

4 .....APPRENTISSAGE 24

4.1 ENSEIGNEMENTS TIRES 24
4.2 RECOMMANDATIONS 24

PARTIE 2 : SYNTHESE DU MONITORING (OPERATIONNEL).....25

1 ..... SUIVI DES DECISIONS PRISES PAR LA SMCL 25

2 ..... DEPENSES 28

3 .....TAUX DE DECAISSEMENT DE L'INTERVENTION 29
4 ..... PERSONNEL DE L'INTERVENTION 33
5 ..... MARCHES PUBLICS 34
6 ..... ACCORDS D'EXECUTION 37
7 .....ÉQUIPEMENTS 38
8 .....CADRE LOGIQUE ORIGINAL TIRE DU DTF : 39
9 ..... MATRICE DE MONITORING COMPLETE 43
10 .....OUTILS ET PRODUITS 49

Four amélioré du secteur de Nyamiyaga, district de Gicumbi

ACRONYMES

AGR	Activités Génératrices de Revenus
ANE	Acteurs Non Etatiques
BD/BdD	Base de Données
CDF	Common Development Fund
CESS	Centre for Economic and Social Studies
CL	Cadre Logique
CNUR/NURC	Commission Nationale d'Unité et Réconciliation/National
CTB	Coopération Technique Belge
DTF	Document Technique et Financier
ETD	Entités Territoriales Décentralisées
GoR	Gouvernement Rwandais
ICT	Information Communication Technology
JADF	Joint Action Development Forum
M&E	Monitoring and Evaluation
MINAFFET	Ministères des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MINALOC	Ministère de l'Administration Locale
MINECOFIN	Ministère des Finances et de la Planification Economique
N/A	Non Applicable
ONG	Organisation non gouvernementale
PADL	Projet d'Appui au Développement Local
PADSEC PN	Projet d'Appui au Développement Socioéconomique et Culturel de la Province du Nord
PDD	Plan de Développement des Districts
PoA	Plan of Action
R1/ R2	Résultat 1:/ Résultat 2
RCA	Rwanda Cooperative Agency
RLDSF	Rwanda Local development Support Fund
SACCO	Saving and Credit Cooperatives
SEC	Socioéconomique et Culturel
SMCL/CDC	Structure mixte de concertation locale /Comité de Concertation

Fiche d'intervention

Nom de l'intervention	Projet d'Appui au Développement Socioéconomique et Culturel de la Province du Nord
Code de l'intervention	RWA0705811
Localisation	Province du Nord
Budget	4.000.000 euros
Institution partenaire	Ministère de l'Administration Locale
Date de démarrage de l'intervention/Ouverture du comité de pilotage	20 Mai 2009
Date de fin de la convention spécifique	22 Janvier 2014
Groupes cibles	Entités territoriales décentralisées et Acteurs non-étatiques
Impact[1]	Contribuer au développement socio-économique et culturel dans la Province du Nord à travers la consolidation du tissu social et du processus de réconciliation.
Outcome	Le tissu social dans la Province du Nord et plus spécialement dans les entités territoriales décentralisées les plus défavorisées, est consolidé à travers la promotion et l'appui aux initiatives sociales & culturelles, et l'intégration de ces initiatives dans les politiques de développement local.
Outputs	**Le résultat 1** concerne les acteurs locaux non étatiques (ANE) pour le renforcement de leurs capacités et leur accès au financement nécessaire à la mise en œuvre d'initiatives intégrant les dimensions sociales, économiques et culturelles ;
	Le résultat 2 concerne les entités territoriales décentralisées, également pour le renforcement de leurs capacités en encadrement des initiatives de la base, et pour le financement de leurs propres initiatives sociales et culturelles à dimension économique.
Budget total de l'intervention	Contribution du partenaire : 48.113.900 Frws Contribution Belge 4 000 000 euros
Période couverte par le rapport	2009 - 2013

[1] L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

Appréciation générale

Depuis le début de l'intervention en mai 2009, sa mise en œuvre a connu une évolution considérable, ce qui pousse à confirmer que son bilan est positif. Partant de son objectif spécifique, l'intervention a apporté une contribution considérable dans la réconciliation, dans la promotion de la culture et le développement économique, dans le renforcement des entités territoriales décentralisés et des acteurs non étatiques et d'une manière générale la reconstruction du tissu social.

La logique de réintégration socioculturelle et économique des groupes marginalisés telle que prônée par l'intervention a été comprise par les autorités des ETD et actuellement le même aspect est considéré dans l'élaboration des contrats de performances (Imihigo).

L'intervention a appuyé les initiatives microéconomiques des acteurs non étatiques à mission réintégrative et a investi beaucoup d'énergie et de temps dans l'appui direct des entités décentralisées pour l'encadrement de leurs ANEs.

L'intervention a connu un ancrage institutionnel très approprié ce qui lui a permis de catalyser le renforcement du processus de décentralisation et la promotion de la politique de l'intégration socio-économique des groupes marginalisés.

Appréciation générale de l'intervention [2]:	Appréciation générale de l'intervention [3]:
Très satisfaisant	Très satisfaisant
Fonctionnaire exécution nationale[4]	Fonctionnaire exécution CTB[5]
KABAGAMBA Deogratias	SIMDHUGA Emmanuel

[2] Très satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant, en dépit de certains éléments positifs - Insatisfaisant

[3] Très satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant, en dépit de certains éléments positifs - Insatisfaisant

[4] Nom et signature

[5] Nom et signature

PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

Depuis le début de la mise en œuvre de l'intervention, aucun changement à signaler au niveau des politiques sectorielles, des politiques de décentralisation et de déconcentration, d'importants événements politiques, des événements environnementaux.

L'intervention a travaillé de concert avec la Province du Nord pour l'encadrement des ETDs. La Province assure la coordination de ces ETDs que ce soit au niveau de la planification, du suivi et de l'évaluation et de ce fait, l'intervention s'est intégrée dans cette dynamique pour la réalisation de sa mission.

Les structures d'exécution et de suivi (Comité de concertation/Structure Mixte de Concertation et l'Unité de Gestion du projet) ont joué pleinement leurs rôles.

Les modalités d'alimentation des comptes et les pouvoirs de signature ont été respectés ; Les principes de gestion de trésorerie ont été pris en compte ; Les audits prévus dans le cadre de l'intervention ont été réalisés; les rapports nécessaires ont été produits suivant les procédures de la CTB et du partenaire; les missions prévues ont été réalisées (backstopping, évaluation mi-parcours et l'évaluation finale)

L'intervention s'est aligné avec les politiques et stratégies du Gouvernement : la volonté politique relative à la transformation économique locale et le fait de placer le citoyen au centre de toutes les politiques de développement créent un environnement favorable à l'atteinte des résultats.

Dans le cadre d'appui au processus de décentralisation, l'intervention a contribué à la redynamisation des JADFs des secteurs d'intervention.

1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

La présente intervention s'attache à la problématique de reconstruction du tissu social et constitue à ce titre une intervention atypique pour la coopération belgo-rwandaise. Elle devrait venir en appui aux acteurs locaux des districts de la Province du Nord afin de consolider des dynamiques sociales et culturelles à des fins de développement durable.

Cette démarche aussi innovante que complexe et sensible doit cependant s'inscrire dans le cadre institutionnel et politique rwandais, notamment en matière de lutte contre la pauvreté, de développement local et de réconciliation.

Il s'agit pour le projet de contribuer à l'achèvement des principaux objectifs du Decentralisation Implementation Programme (DIP) 2004-2008, à savoir la mise en œuvre de la décentralisation avec l'accent mis sur des mécanismes de participation de toutes les couches sociales de la population et sur la responsabilisation et le renforcement des capacités des gouvernements locaux comme maîtres d'ouvrage du développement local.

Comme principe stratégique et méthodologie, l'intervention s'est appuyée sur :

- L'intégration dans le dispositif institutionnel d'administration du territoire et de développement local aussi bien au niveau national que local;
- Le social, le culturel et l'économique : trois dimensions complémentaires;
- Le développement local renvoie à une logique d'intégration du social, de l'économique et du culturel;
- Partenariat avec les acteurs non-étatiques;
- Contribution à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté;
- Synergies avec d'autres interventions;
- Une approche d'apprentissage dans l'action « learning by doing »

Tout ces principes initialement défini dans le DTF, ont servi dans la mise en œuvre de l'intervention et jusque là aucun changement majeure à signaler.

2 Résultats atteints

2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de la *baseline*	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
IMPACT : Une contribution au développement socio-économique et culturel dans la Province du Nord est apportée par la consolidation du tissu social et du processus de réconciliation				
OUTCOME : Le tissu social dans la Province du Nord et plus spécialement dans les entités territoriales décentralisées les plus défavorisées, est consolidé à travers la promotion et l'appui aux initiatives sociales & culturelles, et l'intégration de ces initiatives dans les politiques de développement local.				
Evolution du nombre des membres dans les associations cibles du projet	9366	9700	6642	La valeur baseline a été exagérée : lors de l'enquête, dans leurs réponses, les membres des ANEs croyaient que plus ils sont plus ils auront d'argent.
Nombre et type d'actions d'entraide au sein des associations partenaires du PADSEC	-	4	4	Nouvel indicateur
Proportion des associations et initiatives financées qui sont encore présentes et actives à la fin de l'intervention	0	130/130	95/127	L'idéal est que toutes les initiatives financées restent actives même après le projet.
Proportion de femmes dans les comités directeurs d'associations partenaires du PADSEC	253/780 (32.4%)	296/780 (37.9)	360/650	Avec la nouvelle loi des coopératives, le comité directeur est passé de 6 à 5 personnes par association/Coopératives
Evolution du nombre d'associations partenaires du projet sans exclusion sociale avec statuts et gestion démocratique	71%	100%	108/127 ont des statuts 120/127 ont le RI 111/127 les membres connaissent leurs statuts et RI	Les enquêteurs de l'étude baseline n'ont pas vérifié les documents. L'analyse de la situation des ANEs en juin 2012 a montré que seulement 45% avaient des statuts. Le projet y a concentré ses efforts et à la fin 2012 tous les ANEs avait des statuts.

Proportion des JADFs opérationnels dans les 15 secteurs cibles	64% réunions tenues	100%	15/15 (100%)	Les résultats de l'étude Baseline sont exagérés par rapport à la réalité. Le processus de redynamisation a démarré en 2011.
OUTPUT 1 : Les acteurs locaux non étatiques ont des capacités renforcées et accèdent au financement nécessaire à la mise en œuvre d'initiatives qui intègrent les dimensions sociales, économiques et culturelles.				
Évolution progressive du nombre de propositions SEC initiées par les ANE des secteurs ciblés – effectivement sélectionnées et mises en œuvre dans les 15 secteurs vs projets proposés	0	130/130	127/130	
Évolution du délai d'accès aux financements dès l'acceptation des dossiers par le comité de sélection	-	2 mois	2 mois	
Evolution des profits / chiffre d'affaires des ANEs ayant reçu un financement	N/A	N/A		L'indicateur est difficilement vérifiable car les réponses données par les ANEs ne sont pas claires
% des ANEs partenaires du PADSEC PN participant dans les réunions des JADFs des secteurs	20%	100%	96 /127	
Nombre d'ANE disposant d'un plan d'action avec budget, des PVs des réunions, de livres et pièces comptables	N/A	130/130	102/127 plan d'action 101/127 Budget 103/127 PV disponibles 98/127 ont des livres de caisse, 90/127 ont des livres de banque	i
% des ANE qui ont un rapport positif de l'audit des fonds reçus du PADSEC	N/A	100%	Sur un échantillon de 10 ANEs audités : 9/10 ont un rapport positif	

Taux d'utilisation des fonds alloués aux financements des projets des ANEs	N/A	100%	100%	
OUTPUT 2 : Les entités territoriales décentralisées ont des capacités renforcées et accèdent au financement pour élaborer et mettre en œuvre des actions sociales et culturelles avec une dimension économique et pour promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques.				
% des fiches de sélection bien remplies	NA	100%	100%	
Évolution du délai de transfert des fonds vers les ANEs	NA	2 mois	2 mois	Au début les intervenants dans le transfert des fonds vers les ANEs ne comprenaient pas très bien le mode de financement mis en place par le projet
Tableau synoptique des initiatives des ANE par secteur mis à jour 1 fois par trimestre	NA	15	3	Les ETDs sont trop sollicités pour avoir assez de temps de remplir ce tableau synoptique. Le suivi se fait à travers les rapports, les réunions et les visites sur terrain.
N° de formations organisées par le PADSEC suivies par les cadres concernés de districts et de secteurs	0	10	7	Trois formations prévues en 2012 en faveur des autorités des districts et des secteurs n'ont pas pu avoir lieu faute de moyens
% des projets financés par PADSEC PN dont les commentaires de l'audit sont positifs	NA	100%	100%	L'audit du protocole a eu lieu en 2012 Sur un total de 26 projets financés, les commentaires de l'audit sont positifs
Taux d'utilisation des fonds alloués aux financements des projets des Secteurs	NA	100%	100%	
% d'infrastructures financées par PADSEC disposant des plans d'exploitation durable	NA	100%	74%	

2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Contribution de l'intervention à l'impact (impact potentiel)

Les initiatives financées dans le cadre de l'intervention visent le renforcement de la Consolidation du tissu social et du processus de réconciliation.

En effet, il ne peut y avoir de développement local sans développement social ni culturel. L'intégration sociale et l'intégration économique vont de pairs. A défaut d'une société paisible et désireuse de vivre ensemble, le développement économique est vite confronté à ses propres contradictions : blocages sociaux, isolement et éparpillement des initiatives, aggravation des inégalités, exclusions, etc.

L'intervention a contribué à cette logique en appuyant les ANEs ayant, dans leurs composition et mission, l'aspect réintégratif et réconciliatif.

La valorisation et la reconnaissance que chaque citoyen est un acteur de développement exige d'abord et avant tout une reconnaissance sociale et culturelle. L'intervention a facilité cette logique en finançant les initiatives des ETDs (différentes formations et activités/projets des ETDs) visant la promotion du vivre ensemble et la promotion de la culture rwandaise. Le résultat a été que la participation citoyenne ainsi que la relation entre la population et l'administration s'est vu renforcée ; ce qui est un élément important favorable à la décentralisation.

La finalité du développement est de viser à promouvoir un « vivre ensemble » qui permette de produire des consensus sociaux susceptibles de déboucher sur l'élaboration d'une vision partagée de l'avenir. L'intervention a facilité la synergie des acteurs publics et privés en mariant les trois thèmes constitutifs d'un développement local harmonieux et équilibré : le social, l'économique et le culturel à travers l'appui des initiatives des ANEs, partenaire privé et des ETDs, partenaire public.

Suite aux formations organisées, aux financements accordés directement aux associations suivant les priorités exprimées et à leur accompagnement, l'apport du projet a un effet de protection sociale et de réduction de la pauvreté.

La particularité de l'intervention est qu'elle tient en compte et les priorités du Gouvernement /ETDs et les priorités des ANEs/Populations, ce qui n'est pas fréquent dans pas mal de projet.

2.2.2 Mesure dans laquelle l'outcome a été atteint

Outcome **: Le tissu social dans la Province du Nord et plus spécialement dans les entités territoriales décentralisées les plus défavorisées, est consolidé à travers la promotion et l'appui aux initiatives sociales & culturelles, et l'intégration de ces initiatives dans les politiques de développement local.**

Comme le montre la matrice de monitoring ci-dessus, l'évolution positive des indicateurs montre les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome (consolider le tissu social et le processus de réconciliation, à travers la promotion et l'appui aux initiatives sociales & culturelles, et l'intégration de celles-ci dans les politiques de développement local.

- L'augmentation du nombre d'actions d'entraides, du nombre des femmes dans les comités directeurs et du nombre d'associations sans exclusion sociale avec gestion démocratique contribuent à la consolidation du tissu social et au processus de réconciliation.

Le nombre d'initiatives financées qui sont encore présentes et actives ainsi que la redynamisation des JADFs des secteurs contribuent au développement économique local.

2.2.3 Mesure dans laquelle des outputs ont été atteints

Output 1 **: Les acteurs locaux non étatiques ont des capacités renforcées et accèdent au financement nécessaire à la mise en œuvre d'initiatives qui intègrent les dimensions sociales, économiques et culturelles.**

Le tableau suivant montre que les membres des ANEs ont été formés sur différents thèmes :

Différentes formations effectuées par le PADSEC-PN dans le cadre de renforcement des capacités des ANEs

N°	Formations	Bénéficiaires	Nombre des Participants	Lieu	Durée	Date (Mois/Année)
1	Formation sur l'entreprenariat	Trois personnes par ANE (pour les 4 Districts)	393	Fatima/Musanze	4 Jours	09/2010
2	Formation sur l'entreprenariat	Trois personnes par ANE (pour un District)		EAR /Gicumbi	4 Jours	
3	Formation sur le mode de financement des ANEs	Les représentants des ANEs et les membres des FORA	307	Gakenke Burera Gicumbi Musanze Rulindo	1 Jour	03/2011
4	Formation sur la gestion financière et organisation des coopératives	Trois représentants par ANE (pour d'abord 4 Districts, puis un District)	387	Fatima/Musanze EAR /Gicumbi	4 Jours	05/2011
5	Formations techniques dans 12 domaines différents	52 ANEs	993	Au sièges des ANEs	50 ANEs : 1 mois 2 ANEs : 3 mois	09/2011
6	Formation sur la loi des coopératives au Rwanda	126 ANEs	6 287	Au bureau des secteurs,	1 jour/ANE	05-07/2013

En 2012, l'évaluation à mi parcours a recommandé un accompagnement de proximité des ANEs. Ainsi une analyse de la situation de chaque ANE a été faite et 15 consultants ont été recrutés pour assurer cet accompagnement de proximité.
Cette méthode de renforcement des capacités, a permis aux bons nombres de membres de resserrer leurs liens sociaux, de mieux gérer leurs business et d'avoir l'habitude de travailler avec les institutions financières

De même 130 projets des ANEs ont été financés pour un montant de **566 593 778 Frws**
Comme le montre la matrice de monitoring ci-dessus, l'accès aux financements par les ANEs a été facilité par la disponibilité des fonds et la réduction du délai d'accès au financement

L'année 2012 a été aussi marquée par l'élaboration d'une stratégie de sortie du projet et de la mise en place d'un mécanisme de gestion du fonds rotatif créé à partir des fonds remboursés par les ANEs dans le cadre de renforcer l'accès au financement.

***OUTPUT* 2 : Les entités territoriales décentralisées ont des capacités renforcées et accèdent au financement pour élaborer et mettre en œuvre des actions sociales et culturelles avec une dimension économique et pour promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques.**

Le tableau suivant montre les différentes formations qu'ont reçues les membres des ETDs :

Différentes formations effectuées par le PADSEC-PN dans le cadre de renforcement des capacités des ETDs dans la Province du Nord

N°	Formations	Bénéficiaires	Nombre des Participants	Lieu	Durée	Date (Mois/Année)
1	Formation sur l'entreprenariat en mode coaching	Un Représentant de chaque District, les chargés des affaires sociales des secteurs et un Représentant de la Province	21	Fatima/Musanze	4 Jours	09/2010
2	Formation des comités de sélection	Les membres des comités de sélection des 15 Secteurs d'Intervention	190	Salle/Bureau des secteurs	1 Jour	11/2010
3	Formation 'Induction course'	Les nouveaux recrutés de l'administration centrale (Province, Districts, Secteurs, Cellules)	600	Grande salle Fatima/Musanze	3 Jours	11/2010
4	Formation sur le mode de financement des ANEs	Le Représentant de la Province, les Planificateurs des Districts, les chargés des affaires sociales, agronomes et les gérants des SACCOs	51	Fatima/Musanze	1 Jour	03/2011
5	Formation sur la facilitation des réunions et technique de rapportage	Les chargés de la bonne Gouvernance au niveau des Districts, les agronomes et les chargés des affaires sociales des secteurs d'Intervention	35	Fatima/Musanze	4 Jour	09/2011
6	Formation sur la facilitation des réunions et technique de rapportage	Les Bureaux des JADFs des Secteurs d'Intervention	45	Fatima/Musanze	4 Jour	09/2011

La redynamisation du fonctionnement des JADFs des secteurs a contribué à l'amélioration de la qualité d'encadrement des ANEs par les ETD ;
Dans le cadre de transfert des compétences, les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont permis d'intégrer les agents de cellules dans le suivi et l'accompagnement de proximité des ANEs et à la l'élaboration d'un contrat type de gestion des infrastructures acquises.

Le pourcentage (93%) des projets financés par PADSEC PN dont les commentaires de l'audit sont positifs, le taux d'utilisation (100%) des fonds alloués aux financements des projets des Secteurs et le pourcentage (74%) d'infrastructures financées par PADSEC disposant des plans d'exploitation durable sont des éléments parlant des progrès réalisés par rapport à l'atteinte de résultat.

Difficultés rencontrées

Les fonds de renforcement des capacités des ETD ont été insuffisant ce qui a conduit à supprimer trois formations en leur faveur ;
Les mutations des agents de secteur formés par le projet influencent négativement l'atteinte des résultats.

2.2.4 Mesure dans laquelle les outputs ont contribué à l'atteinte de l'outcome

L'appui technique et financier des initiatives des ANEs impliqués dans le Réconciliatif & le Ré-intégratif et le renforcement de leurs capacités a contribué à :

- Consolider leur mission dans la société locale ;
- Améliorer la cohésion interne entre différentes composantes sociales : leurs différends sont davantage oubliés au profit d'une dynamique positive d'entreprenariat ;
- Augmenter, au niveau individuel, des revenus, ce qui a amélioré l'effet d'auto-acceptation & d'acceptation sociale ;

Le renforcement des capacités en faveur des ETDs a contribué à l'amélioration de leur niveau d'encadrement. En même temps, l'appui financier aux projets des ETD a renforcé la complémentarité et la création d'un environnement favorable à la promotion des valeurs socioculturelles.

2.2.5 Principaux facteurs d'influence

Positifs :
Depuis l'intervention du projet on remarque :

- Une forte participation citoyenne des membres des ANEs dans la prise des décisions au niveau de leurs secteurs respectifs ;
- Les Comités de sélection, les FORA, les JADFs créent un cadre de concertation et de collaboration entre ETD & la base/ ANES, ce qui est un élément important dans le processus de décentralisation.

Négatifs :
Dans l'accompagnement et l'encadrement des ANEs, le projet s'est heurté à un problème délicat relatif à un manque de maturité dans la gestion des microprojets et à une fragilité associative.
Pour ce qui est du partenariat avec les ETD, le projet s'est heurté à une manque de continuité dans la planification, qui ne prévoit pas la rentabilisation des infrastructures financées /acquis du projet.

Mesure prise :
Une analyse rapide, simple et approfondie de chaque ANE, sous forme d'une auto évaluation a permis de connaitre les forces et les faiblesse de chaque ANE et de prévoir des activités de renforcement sur mesure.

2.2.6 Résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Au niveau de l'output 1

Positifs:
Transformation progressive des associations en coopératives ayant une personnalité juridique.

Négatifs :
La diminution du nombre de membres des ANEs. Les hypothèses suivantes ont été relevées :
-Le financement semble insuffisant par rapport aux attentes des membres ;
-Certains membres qui espéraient avoir des revenus immédiats ont été découragés ;
-Faible capacité de gestion et fragilité associative constatées dans certains ANEs.

Au niveau de l'output 2

Certains districts acceptent sciemment les infrastructures qui risquent de ne jamais servir car mal conçues ou/et mal construites par crainte de mauvais résultats dans l'évaluation des contrats de performance.

2.2.7 Thèmes transversaux

Genre

Le projet n'a pas d'activité spécifique « Genre » mais prend en compte cet aspect en encourageant les femmes membres des ANEs à se faire élire dans les comités directeurs. Les coopératives des femmes sont aussi encouragées à intégrer les hommes pour plus d'équilibre.

Environnement

Le Projet n'a pas d'activités spécifiques relatives à l'environnement mais tient en compte des aspects environnementaux dans sa mise en œuvre. Dans les projets d'infrastructure l'aspect environnement a été pris en considération : le captage des eaux de pluie, l'aménagement des jardins autour des bâtiments, la transformation des déchets ramassés en fumier ....

VIH/SIDA

Le projet n'a pas d'activité spécifique « VIH/SIDA » mais prend en compte de cet aspect comme thème transversal dans sa mise en œuvre: bon nombre d'associations des PVVIH sont des bénéficiaires des activités du projet dans les 15 secteurs d'intervention.

2.2.8 Contribution du M&E, activités de backstopping et/ou audits à l'atteinte des résultats

Suivi et Evaluation

Une mission d'évaluation à mi-parcours a eu lieu et a permis d'ajuster les indicateurs du projet. Aussi l'UGP a fait le suivi de ces indicateurs et la mise à jour de la base de données.
Une mission d'évaluation finale de l'intervention a eu lieu en août 2013.

Activités de Backstopping

Une mission d'appui au projet a eu lieu en aout 2010 et ses recommandations ont été prises en considération dans la mise en œuvre du projet.

Audit financier

L'audit du protocole signé entre le MINALOC, le RLDSF et la CTB a été réalisé en Février 2013 et ses recommandations ont été prises en considération.
L'audit final de l'intervention a été réalisé en août 2013.

Quelques photos du projet :

Projet maisons vulnérables dans le secteur de Kivuye, district de Burera

Projet élevage de porcs dans le Secteur de Kivuye, district de Burera

3 Durabilité

3.1.1 Viabilité économique et financière des résultats de l'intervention

La durabilité financière et économique est vraisemblablement bonne grâce au nombre important de projets opérationnelle à la clôture du projet, Il a été remarqué que certains business des ANEs risquent de tomber en faillite. Pour y parier, l'UGP a fait une analyse de la situation de chaque ANE associée à un accompagnement de proximité. Les Jadf et les Sacco ils vont appuyer les secteurs et les districts continueront à accompagner les ANEs

3.1.2 Degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles

Les ANEs et les ETDs ont, durant toute la durée du projet, augmenté leur degré d'appropriation grâce au soutien continuel du projet. A la clôture du projet les ANEs et les ETDs était responsables dans un bon degré de leurs initiatives. Un document de remise a sanctionné la responsabilité de la durabilité des ANEs et les ETDs

3.1.3 Niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique

Le Projet a bénéficié, en général de l'appui de la politique du pays d'appui aux pauvres et la Province a joué un rôle d'intermédiaire entre le niveau national et les districts. Le projet a bien interagie à tout le niveau et avec les institutions chargées de le mettre en œuvre ou à tout le moins n'a pas été gêné par ceci.

3.1.4 Contribution à la capacité institutionnelle et de gestion

La gestion du Projet était bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué au renforcement des capacités par les formations, l'accompagnement de proximité journalier par des consultants dans chaque secteur administratif et le suivi par l'UGP.

4 Apprentissage

4.1 Enseignements tirés

- Le mode de financement adopté, combinant l'expérience du 'Challenge Fund du RLDSF/CDF et d'UBUDEHE credit scheme' a facilité et renforcé la relation entre la population/la base avec les institutions financières : les plus démunis ont appris à bien gérer les fonds reçus et à rembourser une partie.
- Le financement des JADFs et l'accompagnement de proximité des ANEs ont favorisé et contribué à une forte participation citoyenne dans la prise des décisions au niveau de leurs secteurs respectifs.
- Concilier les 3 thèmes : Le social, le culturel et l'économique est une base solide d'un développement durable
- Les formations transversales et techniques dispensées en complément des financements octroyés ont été à l'origine d'un changement visible du niveau de vie des bénéficiaires

4.2 Recommandations

Recommandation	**Source**	**Public cible**
Description de la décision à prendre.	*Le sous-chapitre auquel se réfère la recommandation*	
Renforcer l'accompagnement de proximité des ANEs	2.2.3	ETDs/Secteurs
Sensibiliser les ETDs à prendre la relève des activités à la fin du projet	2.2.4	Province du Nord
Prévoir l'année zéro et le mode de financement des ANEs lors de la formulation d'un projet (permet d'éviter des retards dans sa mise en œuvre)	1.2.	MINALOC et CTB

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par la SMCL

DATE DU CDC	DECISIONS	SUIVI DES DECISIONS	OBSERVATIONS
20/05/2009	Approbation de la planification des six premiers mois de mise en œuvre du projet	La planification a été mise en œuvre	
	Accord pour le lancement de l'étude Baseline	L'Etude Baseline a été menée en 2010	
	Approbation des accords conclus le 11 mars 2009 entre la Province du Nord et la CTB	Ces accords ont été mis en œuvre	
	Approbation de l'initiative du MINALOC de déléguer la tache de designer un directeur ou une directrice d'intervention a la Province du Nord	La Province du Nord a designer le Secrétaire Exécutif comme directeur d'intervention du projet	
	Approbation de la proposition du MINALOC de déléguer la présidence du CDC au Gouverneur de la Province du Nord	Le Gouverneur de la Province est désormais le Président du CDC	
01/12/2009	Intégration du plan d'opérations du projet dans les plans de développement des districts	Les activités du projet sont prises en considération dans les contrats de performance des districts	
30/03/2010	Approbation du cadre logique	Les indicateurs du CL ont servi à aligner les données de base	

		dans le cadre du M&E du projet	
	Approbation des activités prioritaires et mise en œuvre accélérée	Les activités prioritaires proposées par les 5 secteurs VUP ont directement démarré	
30/09/2010	Augmentation du taux d'investissement en infrastructure à 60%	Le PADSEC PN se conforme aux besoins des secteurs et Districts	Le projet est ouvert au financement d'infrastructures cadrant avec la mission du projet
	Amélioration du plan d'opération du projet en y ajoutant des chiffres relatifs aux activités	Le document a été complété	
28/02/2011	Approbation du mode de financement des ANEs	Le mode de financement adopté a été mis en œuvre	
	Autorisation au projet de financer le programme d'éradication de Nyakatsi dans les 15 secteurs d'intervention	Une somme de 225 540 000Frw a été débloquée à cet effet	
01/03/2012	Visite des partenaires au mois de mai 2012	Organisée le 03-4/05/2012	Délai respecté
	Intégrer les recommandations de la MTR dans la nouvelle planification	Recommandations intégrées	Voir plan opérationnel 2012
	Montrer la situation des remboursements	Information disponible	L'information a été actualisée au fur et à mesure
	Présenter les mesures à prendre pour assurer le succès des ANEs	Le plan de renforcement a été élaboré	Ledit plan a été disponible en Q2 2012
04/05/2012	Prolongation des activités du PADSEC jusqu'au 31/10/2013	Réalisée	La planification des activités va jusqu' 'en Octobre 2013

	Validation des 20 nouveaux indicateurs du projet	Réalisée	Le suivi de l'état d'avancement de ces indicateurs a été fait
	Les Districts devraient équiper leurs infrastructures financées par le PADSEC PN	Encours	Restent Gicumbi et Musanze (Remera et Muhoza)
14/03/2013	Tenir une réunion avec chaque district pour analyser la situation des ANEs qui ne marchent pas bien et prendre les décisions et actions pour résoudre les problèmes	Réunion tenue avec chaque district	Lors de ces rencontres, des MoU entre les districts et Umurenge SACCOs dans le cadre de la gestion du fonds rotatif ont été signés
	Fixer une date de finalisation de chaque projet de district	Dates fixées et communiquées à chaque district	Suivi des projets non encore achevés
13/06/2013	Approbation du bilan financier final provisoire du projet	Suivi et actualisation	
	Approbation de l'inventaire du matériel, des mobiliers, des équipements et des consommables	Suivi	
	Approbation de l'affectation des biens et équipements mobiliers	Préparation du PV de transfert des biens	
	Approbation de la proposition « de principe » d'affectation des reliquats	Suivi	

2 Dépenses

Budget vs Actuals (Year to Date) of RWA0705811

Project Title: **Appui au développement socio économique dans la province du Nord**

Budget Version: **G01**
Currency: EUR
YTD: **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start - 2012	Expenses 2013	Total	Balance	% Exec
A Résultat 1: Les acteurs locaux non-étatiques ont des			**1.080.541,00**	**839.015,88**	**241.712,08**	**1.080.727,97**	**2.813,03**	**100%**
01 Fonds renforcement des capacités			411.918,00	398.918,67	9.912,08	408.830,75	3.087,25	99%
01 expertise ponctuel (international, national)		REGIE	13.380,00	13.152,86	0,00	13.152,86	227,14	98%
02 communication		COGES	17.700,00	14.926,31	1.048,45	15.974,76	1.725,24	90%
03 Formations		COGES	299.438,00	290.878,54	8.863,63	299.742,17	-304,17	100%
04 monitoring et évaluation		COGES	59.800,00	59.776,52	0,00	59.776,52	23,48	100%
05 espace de concertation et coordination		COGES	9.600,00	9.735,51	0,00	9.735,51	-135,51	102%
06 Formation		REGIE	13.000,00	11.448,93	0,00	11.448,93	1.551,07	88%
02 Fonds de développement social et culturel			671.623,00	440.097,22	231.800,00	671.897,22	-274,22	100%
01 Fonds de développement social et culturel		COGES	671.623,00	440.097,22	231.800,00	671.897,22	-274,22	100%
B Résultat 2: Les entités territoriales décentralisées			**1.989.447,00**	**1.833.994,43**	**133.299,07**	**1.967.293,50**	**2.153,50**	**100%**
01 Fonds renforcement des capacités			249.080,00	236.677,05	9.990,57	246.667,62	2.412,38	99%
01 expertise ponctuel (international, national)		REGIE	39.980,00	39.926,50	0,00	39.926,50	53,50	100%
02 communication		COGES	28.100,00	27.547,86	161,13	27.708,99	1.391,02	95%
03 Formations		COGES	88.700,00	89.751,26	0,00	89.751,26	-3.051,26	104%
04 monitoring et évaluation		COGES	1.000,00	247,59	524,09	771,68	228,32	77%
05 espace de concertation et coordination		COGES	90.300,00	77.677,85	9.305,35	86.983,20	3.316,80	96%
06 Formation		REGIE	2.000,00	1.526,00	0,00	1.526,00	474,00	76%
02 Fonds de développement social et culturel			1.720.367,00	1.597.317,38	123.308,50	1.720.625,88	-258,88	100%
01 Fonds de développement social et culturel		COGES	1.720.367,00	1.597.317,38	123.308,50	1.720.625,88	-258,88	100%
Z Moyens généraux			**947.012,00**	**804.255,06**	**81.444,59**	**885.699,65**	**61.312,35**	**94%**
01 Frais de personnel			824.782,00	759.721,10	65.220,09	824.941,19	-159,19	100%
		REGIE	780.449,00	685.049,38	40.041,04	725.090,42	55.358,58	93%
		COGEST	3.238.631,00	2.812.216,00	416.414,70	3.228.630,70	10.000,30	100%

Project Title	**Appui au développement socio économique dans la province du Nord**
Budget Version:	**G01**
Currency :	EUR
YTD :	**Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start - 2012	Expenses 2013	Total	Balance	% Exec
01 Responsable du projet		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
02 Co-responsable du projet		REGIE	110.026,00	89.936,61	19.518,30	109.454,91	1.571,09	99%
03 Equipe d'appui		COGES	216.013,00	172.470,02	45.701,79	218.171,81	-2.158,81	101%
04 AT internationale permanente		REGIE	298.743,00	298.314,47	0,00	298.314,47	428,53	100%
05 Chargé des activités socio-culturelles au CDF/facilités		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
02 Investissements			89.980,00	87.506,81	0,00	87.506,81	1.473,19	98%
01 Véhicules: voiture		REGIE	52.180,00	52.183,72	0,00	52.183,72	-3,72	100%
02 Equipement bureau (bureau prévu par la Province)		COGES	11.600,00	11.531,29	0,00	11.531,29	68,71	99%
03 Equipement IT/matériel informatique		COGES	22.000,00	21.549,01	0,00	21.549,01	450,99	98%
04 Aménagements du bureau		COGES	3.200,00	2.242,79	0,00	2.242,79	957,21	70%
03 Frais de fonctionnement			127.961,00	102.458,36	12.659,59	115.117,95	12.843,05	90%
01 Services et frais de maintenance ces bureaus		REGIE	2.450,00	1.560,96	483,95	2.044,91	405,09	83%
02 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	63.104,00	52.358,59	10.375,15	62.733,74	370,26	99%
03 Télécommunications		REGIE	27.652,00	23.729,31	3.672,11	27.401,42	250,58	99%
04 Fournitures de bureau		REGIE	15.555,00	12.433,43	2.588,27	15.021,70	533,30	97%
05 Frais de représentation et de communication externe		REGIE	8.800,00	4.799,39	2.125,58	6.924,97	1.875,03	79%
06 Frais de mission et facilités du chargé CDF		COGES	1.100,00	1.097,20	0,00	1.097,20	2,80	100%
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	7.500,00	6.981,71	515,92	7.497,63	2,37	100%
08 Frais administratifs et bancaires		REGIE	810,00	276,38	39,77	316,15	493,85	39%
09 Frais administratifs et bancaires		COGES	990,00	284,44	102,68	387,12	602,88	37%
10 TVA		REGIE	0,00	2.851,73	-2.842,92	8,81	-8,81	0%
11 TVA		COGES	0,00	-3.894,78	-4.400,92	-8.295,70	8.295,70	0%
		REGIE	760.499,00	665.049,38	40.041,04	705.090,42	55.378,58	93%
		COGEST	3.239.501,00	2.812.216,00	416.414,70	3.228.630,70	10.870,30	100%
		TOTAL	4.000.000,00	3.477.265,38	456.455,74	3.933.721,12	66.278,88	98%

Budget vs Actuals (Year to Date) of RWA0705811

Project Title: **Appui au développement socio économique dans la province du Nord**

Budget Version: **G01**
Currency: EUR
YtD : **Report includes all valid transactions, registered up to today**

	Status	Fin Mode	Amount	Start - 2012	Expenses 2013	Total	Balance	% Exec
04 Audit et Suivi et Evaluation			105 289.00	54 588.79	**3.564,91**	58 133.70	47 155.30	55%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	80 000.00	30 997.00	**0.00**	30 997.00	29 003.00	52%
02 Audit		REGIE	40 000.00	21 332.77	**3.564.91**	24 897.68	18 152.32	55%
03 Backstopping		REGIE	2 239.00	2 239.02	**0.00**	2 239.02	-0.02	100%
04 Symbolique		REGIE	0.00	0.00	**0.00**	0.00	0.00	0%
05 Symbolique		COGES	0.00	0.00	**0.00**	0.00	0.00	0%
99 Conversion rate adjustment								0%

REGIE	760 489,00	665 049,38	**40.041,04**	705 090,42	55 378,58	93%
COGEST	3 239 531,00	2 812 216,00	**416.414,70**	3 228 630,70	10 900,30	100%
TOTAL	4 000 000,00	3 477 265,38	**456.455,74**	3 933 721,12	66 278,88	98%

3 Taux de décaissement de l'intervention

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution directe belge	4.000.000 euros	3.918.775 euros	98%	-
Contribution du pays partenaire	60.960 euros	-	-	-
Autre source				

4 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)
1. Personnel national mis à disposition par le pays partenaire :		
MUKAMULISA Aurélie	F	08/03/2010-31/10/2013
NDAYISABA Anselme	M	16/12/2009-31/10/2013
MUKESHIMANA Thérèse	F	14/03/2011-31/10/2013
GAKWERERE B. Jean Pierre	M	23/11/2009-31/10/2013
KABAYIZA E. Patrice	M	01/01/2010-31/10/2013
2. Personnel d'appui, recruté localement par la CTB :		
SIMUHUGA Emmanuel	M	01/11/2009-31/10/2013
3. Personnel de formation, recruté localement :		
4. Personnel international (hors CTB) :		
5. Experts internationaux (CTB) :		

5 Marchés publics

Intitulé du marché	Mode de gestion	Type de marché	Mode de passation	Date d'attribution	Date de payement	Coûts en Euros
Etude baseline	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	30-May-10	17-Dec-10	47,698
Conception du D-base du Projet	Regie	Service	Appel d'offre ouvert	07-Jul-10	18-Nov-10	7,397
Formation des représentants des ANEs sur la gestion financière et organisation coopératives	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	16-May-11	06-Jun-11	25,000
Evaluation à mis parcours	Regie	Service	Appel d'offre ouvert	16-Jan-12	15-Feb-12	29,000
Suivi d'élaboration des projets des ANEs	Regie	Service	Appel d'offre ouvert	15-Jan-11	05-Feb-11	17,255
Achat des gilets pour les taxis motos avec un message spécifique de la PN	Cogestion	Fourniture	Appel d'offre ouvert	17-Aug-11	16-Sep-11	14,650
Elaboration du plan stratégique	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	15-Nov-10	28-Mar-13	16,000

de la Province du Nord						
Formation technique dans 12 domaines différents	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	22-Sep-11	20-Jan-12	96,258
Formation du personnel de la Province du Nord en anglais	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	16-Jan-12	12-Oct-12	11,220
Mini- film sur les réalisations du PADSEC PN et lieux historico-touristiques	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	23-Jan-12	19-Sep-12	13,000
Elaboration du plan strategique de la Province du Nord	Cogestion	Service	Appel d'offre ouvert	19-Jul-11	30-Dec-13	16,000
Arc de triomphe dans la PN	Cogestion	Travaux	Appel d'offre ouvert	18-Oct-11	16-Jan-12	9,875
Audit du projet	Regie	Service	Contrat cadre	01-Feb-11	24-Aug-11	17,750
Stratégie de sortie et la mise en place	Regie	Service	Appel d'offre restreint	03-Sep-12	15-Oct-12	6,233

des mécanismes de la gestion de l'Après Projet						
Audit du protocole	Regie	Service	Appel d'offre restreint	27-Aug-12	06-Mar-13	8,775
Evaluation finale du projet	Regie	Service	Appel d'offre restreint	29-Jul-13		29,000
Audit final du projet	Regie	Service	Contrat cadre	24-Jun-13		17,000

6 Accords d'exécution

Activité du cadre logique	Objet de l'accord	Date de signature	Date de fin	Montant total de l'accord	Numéro du transfert	Date de transfert	Montant du transfert en Euro	Solde de l'accord en Euro	COMMENTAIRES
Protocole d'accord entre le CDF, la CTB et le MINALOC	La création et la gestion d'un fonds de développement social et culturel	22-Dec-09	21-Jan-13	2,391,990.00 €	Numéro 1	30-Dec-09	400,000.00 €	1,991,990.00 €	Transfert réalisé
					Numéro 2	13-Dec-10	186,038.00 €	1,805,952.00 €	Transfert réalisé
					Numéro 3	20-Jun-11	653,546.60 €	1,152,405.40 €	Transfert réalisé
					Numéro 4	09-Dec-11	607,797.18 €	544,608.22 €	Transfert réalisé
					Numéro 5	02-Nov-12	189,500.00 €	355,108.22 €	Transfert réalisé
					Numéro 6	13-Mar-13	355,108.22 €	0.00 €	Transfert réalisé

7 Équipements

Type d'équipement	Coût en euros		Date de livraison		Remarques
	budgété	*réel*	*budgété*	*réel*	
Véhicule IT 806 RC		19.610		25/11/2009	
Véhicule IT 844 RC		29.111		19/01/2010	
Computers		4.719		31/12/2009	
Photocopieuse		6.500		31/12/2009	
Imprimantes		5.373		31/12/2009	
Tableau d'affichage		2.272		09/02/2010	
Armoires		895		28/12/2009	
Chaises modernes		1.422		09/02/2010	
Chaises roulantes		900		28/12/2009	
Etagères		1.940		09/02/2010	
Tables de bureau		2.744		09/02/2010	

8 Cadre logique original tiré du DTF :

DESCRIPTION	INDICATEURS	SOURCE D'INFORMATION	SUPPOSITIONS
OBJECTIF GLOBAL			
Une contribution au développement socio-économique durable dans la Province du Nord est apportée par la **consolidation du tissu social et du processus de réconciliation**			
OBJECTIF SPÉCIFIQUE			
Le **tissu social** dans la Province du Nord, et plus spécialement dans les entités territoriales les plus défavorisées, **est consolidé** à travers la promotion des- et l'appuis aux- initiatives sociales et culturelles et l'intégration de ces initiatives dans les politiques de développement socio-économique local	Depuis mi-2010 : • Croissance associative : augmentation du nombre & de la diversité d'associations à vocation de réconciliation, d'entraide, etc. et de leurs membres • Evolution du nombre de rencontres inter-secteur entre les différents acteurs localement actifs dans le domaine social et culturel • Evolution de l'opinion d'échantillons de la population exprimant une amélioration de la consolidation du tissu social selon les clivages identifiés (vulnérables, homme-femme, jeunes-âgés, cohabitation) • Diminution de l'incidence de conflits liés au post-génocide/district/an • Proportion des associations et initiatives développées depuis 2010 qui sont encore présents et actifs à la fin de l'intervention • Proportion de femmes reconnues comme actives dans le comité directeur d'associations partenaires du projet dans des activités sociales et culturelles • Evolution du nombre d'associations sans exclusion	-Base de données PADSEC -Rapports de secteurs ciblés & de districts -Interviews semi-structurés avec focus groups dans chaque secteur -Rapports annuels de la Police Nationale -Base de données PADSEC/province -Données des fora ANE de secteurs -Données des fora ANE de secteurs/ BD du projet -Données des fora ANE	- La vision et l'orientation originales du PADSEC sont conservées par le leadership provincial & de district -Déroulement selon planification du programme Vision 2020 UMURENGE -Volonté et stabilité politique continueau Rwanda -Volonté des ANE et des autorités locales de se mobiliser dans

DESCRIPTION	INDICATEURS	SOURCE D'INFORMATION	SUPPOSITIONS
	sociale avec statuts et gestion démocratiques • Evolution du nombre de « vulnérables » inclus depuis mi-2010 dans associations avec AGR • Evolution du nombre d'associations avec AGR à succès regroupant a. Rescapés & Perpétrateurs ; b. démobilisés en tous genres ; c. Intore • Proportion de JADFs opérationnels dans les 15 secteurs ciblés	de secteurs/ BD du projet -Données des fora ANE de secteurs/ BD du projet -Témoignages du staff UGP participant aux JADFs	la reconstruction sociale -Volonté des entités décentralisées sous la province d'élaborer une véritable politique de développement culturel & social
RÉSULTATS			
R 1. Les acteurs locaux non-étatiques ont des **capacités renforcées et accèdent au financement** nécessaire à la mise en œuvre d'initiatives qui intègrent les dimensions sociales, économiques et culturelles			
R 1.1 Les acteurs locaux non-étatiques ont des **capacités renforcées**	Depuis mi-2010 : - Augmentation progressive du nombre de propositions SEC initiées par les ANE des secteurs ciblés -- effectivement sélectionnées et mises en œuvre dans les 15 secteurs vs projets proposés - Pourcentage d'ANE avec activités sociales et culturelles associées à des activités économiques *non-agricoles* financièrement durables - Pourcentage des ANE concernées par les interventions sociales et culturelles actifs dans les réunions des JADF de secteurs & de districts - Nombre d'organisations de base disposant d'un plan d'action, incluant un budget et une stratégie pour une durabilité/autonomisation financière	-PVs des comités de sélection -Rapports de secteurs ciblés/ BD du projet -PV des JADFs secteurs & districts -Données des attachés aux affaires sociales de secteurs -Imihigos 5 districts +	-Volonté politique continue de prioriser les initiatives SEC de la base -Des ANE se mobilisent effectivement et élaborent des propositions « SEC » -Disponibilité de formateurs locaux de

DESCRIPTION	INDICATEURS	SOURCE D'INFORMATION	SUPPOSITIONS
	- Nombre de projets sociaux et culturels initiés par les ANE, insérés dans les *imihigo* annuels des 5 districts - Nombres d'initiatives sociales et culturelles ayant mobilisé au moins 10% d'apport locaux en espèces (sponsor, fonds propres, crédits bancaires)	interviews avec les 5 VM affaires sociales -Rapports de secteurs	qualité en suffisance
R 1.2 Les acteurs locaux non-étatiques **accèdent au financement**	- les commentaires de l'audit du CDF pour son volet PADSEC sont positifs - Pourcentage des financements majoritaires débloqués par les secteurs pour appuyer les initiatives ANEs sélectionnées en fonction des critères	-Rapports d'audit du CDF -PVs des comités de sélection + rapports financiers de secteurs	-Acceptation par les secteurs de prioriser le financement des ANE par rapport aux projets propres aux secteurs -Volonté & disponibilité des secteurs pour la revue & le suivi des initiatives des ANE
R 2. Les entités territoriales décentralisées ont des **capacités renforcées et accèdent au financement** pour **élaborer et mettre en œuvre des actions sociales et culturelles avec une dimension économique** et pour promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques			
R 2.1 Les entités territoriales décentralisées ont des **capacités renforcées**	Depuis mi-2010 : - Nombre de districts dont les *imihigo* annuels reflètent une claire planification sociale et culturelle avec un budget assigné - % d'activités SEC inclues dans les *imihigo* réellement mises en œuvre - Augmentation de la capacité démontrée d'analyse des propositions de projets émanant des ANEs par les comités de sélection de secteurs - Evolution du délai de réponse des secteurs envers propositions de projets par leurs ANEs - Amélioration progressive de la qualité des outils M&E	-Imihigos des 5 districts à partir de 2009-10 -Rapports annuels de districts -PVs des comités de sélection des 15 secteurs -Récépissés de dossiers et docs de financement des secteurs -Cfr cadres et fiches de suivi des secteurs	-Les autorités locales prennent conscience de l'importance des politiques sociales dans le cadre de la promotion du développement des économies locales -Disponibilité suffisante du staff-focus du PADSEC

DESCRIPTION	INDICATEURS	SOURCE D'INFORMATION	SUPPOSITIONS
	utilisés par les secteurs ciblés - Nombre d'initiatives de partage SEC (ateliers de réflexion, foires, compétitions) aux niveaux inter-secteur (district) et inter-districts (=province), et degré de participation de tous les acteurs concernés - Quantité & qualité des actions de coordination spécifique des activités sociales et culturelles de districts par la Province - Nombre de formations organisées par le PADSEC suivies par les cadres concernés de districts et de secteurs avec « Learning Contract » - Fréquence et qualité des rapports trimestriels de suivi des activités par les secteurs ciblés aux districts - Nombre et qualité de publications sur le projet et les initiatives sociales et culturelles en cours ou réalisées	-Rapports de districts -Rapports et PVs de réunion de la Province -« Learning Contracts » signés des staff de secteurs/districts -Rapports de secteurs aux sièges de districts -Copies des publications avec la province & l'UGP	aux districts & secteurs pour les formations & le suivi des initiatives SEC du GOR & des ANE
R 2.2 Les entités territoriales décentralisées **accèdent au financement**	- les commentaires de l'audit du CDF pour son volet PADSEC sont positifs - le CDF utilise de nouveaux concepts de gestion adaptés aux projets SEC - Evolution du budget effectivement attribué aux différentes composantes d'appui aux activités sociales et culturelles dans les *imihigo* de Districts - Pourcentage. des financements débloqués par les comités ad-hoc pour les initiatives SEC de secteur et de districts - Existence de dispositifs d'exploitation durable des infrastructures financées par le projet, et nombre d'initiatives différentes ayant utilisés ces infrastructures	- Manuel de procédures PADSEC du CDF et MoUs CDF-Districts -Revue diachronique des plans d'action & budgets de districts -PV des comités de sélection aux 2 niveaux ; docs d'octroi de financement du CDF -Règlement intérieur des comités d'ANE exploitant les infrastructures ; documentation tenue par les centres, etc.	-Volonté des autorités de secteur de promouvoir des initiatives SEC innovantes -Disponibilité suffisante du CDF pour la revue & le suivi des initiatives SEC des districts

9 Matrice de monitoring complète

Résultats / Indicateurs	Valeur de la *baseline*	Progrès année 2010	Progrès année 2011	Progrès année 2012	Cible finale 2013	Valeur finale obtenue	Commentaires
IMPACT :	Une contribution au développement socio-économique et culturel dans la Province du Nord est apportée par la consolidation du tissu social et du processus de réconciliation						
OUTCOME :	Le tissu social dans la Province du Nord et plus spécialement dans les entités territoriales décentralisées les plus défavorisées, est consolidé à travers la promotion et l'appui aux initiatives sociales & culturelles, et l'intégration de ces initiatives dans les politiques de développement local.						
Evolution du nombre des membres dans les associations cibles du projet	**9366**	**9366**	**8281**	**8527**	**9700**	**6642**	La valeur baseline a été exagérée : lors de l'enquête, dans leurs réponses, les membres des ANEs croyaient que plus ils sont plus ils auront d'argent.
Nombre et type d'actions d'entraide au sein des associations partenaires du PADSEC	**-**	**-**	**-**	**4**	**4**	**4**	Nouvel indicateur
Proportion des associations et initiatives financées qui	**0**	**0**	**121/130**	**124/130**	**130/130**	95/125	L'idéal est que toutes les initiatives financées restent actives même

sont encore présentes et actives à la fin de l'intervention							après le projet.
Proportion de femmes dans les comités directeurs d'associations partenaires du PADSEC	**253/780 (32.4%)**	**253/780 (32.4%)**	**291/780 (37.3%)**	**335/780 (43%)**	**296/780 (37.9%)**	360/650 (55.4%)	Avec la nouvelle loi des coopératives, le comité directeur est passé de 6 à 5 personne par association/Coopératives
Evolution du nombre d'associations partenaires du projet sans exclusion sociale avec statuts et gestion démocratique	**71%**	**71%**	**45%**	**100%**	**100%**	108/127 ont des statuts 120/127 ont le RI 111/127 les membres connaissent leurs statuts et RI	Les enquêteurs de l'étude baseline n'ont pas vérifié les documents. L'analyse de la situation des ANEs en juin 2012 a montré que seulement 45% avaient des statuts. Le projet y a concentré ses efforts et à la fin 2012 tous les ANEs disposaient des statuts.
Proportion des JADFs opérationnels dans les 15 secteurs cibles	**64% réunions tenues**	**64% réunions tenues**	**20%**	**100%**	**100%**	15/15 (100%)	Les résultats de l'étude Baseline sont exagérés par rapport à la réalité. Le processus

							de redynamisation a démarré en 2011.
OUTPUT 1 :	Les acteurs locaux non étatiques ont des capacités renforcées et accèdent au financement nécessaire à la mise en œuvre d'initiatives qui intègrent les dimensions sociales, économiques et culturelles.						
Évolution progressive du nombre de propositions SEC initiées par les ANE des secteurs ciblés -- effectivement sélectionnées et mises en œuvre dans les 15 secteurs vs projets proposés	**0**	**0**	**121/130**	**127/130**	**130/130**	**127/130**	
Évolution du délai d'accès aux financements dès l'acceptation des dossiers par le comité de sélection	**-**	**-**	**7 mois**	**4 mois**	**2 mois**	**2 mois**	
Evolution des profits / chiffre d'affaires des ANEs ayant reçu un	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**L'indicateur est difficilement vérifiable car les réponses données**

financement							**par les ANEs ne sont pas claires**
% des ANEs partenaires du PADSEC PN participant dans les réunions des JADFs des secteurs	**20%**	**20%**	**N/A**	**93.5%**	**100%**	**96 %**	
Nombre d'ANEs disposant d'un plan d'action avec budget, des PVs des réunions, de livres et pièces comptables	**N/A**		**N/A**	**93/130**	**130/130**	**102/127 plan d'action 101/127 Budget 103/127 PV disponibles 98/127 ont des livres de caisse, 90/127 ont des livres de banque**	
% des ANE qui ont un rapport positif de l'audit des fonds reçus du	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**70%**	**100%**	**90%**	

PADSEC							
Taux d'utilisation des fonds alloués aux financements des projets des ANEs	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**85%**	**100%**	**100%**	
OUTPUT 2 :	Les entités territoriales décentralisées ont des capacités renforcées et accèdent au financement pour élaborer et mettre en œuvre des actions sociales et culturelles avec une dimension économique et pour promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques.						
% des fiches de sélection bien remplies	**NA**	**N/A**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	
Évolution du délai de transfert des fonds vers les ANEs	**NA**	**NA**	**6 mois**	**3 mois**	**2 mois**	**2 mois**	Au début les intervenants dans le transfert des fonds vers les ANEs ne comprenaient pas très bien le mode de financement mis en place par le projet
Tableau synoptique des initiatives des ANE par secteur mis à jour 1 fois par trimestre	**NA**	**N/A**	**0**	**3**	15	3	Les ETDs sont trop sollicités pour avoir assez de temps de remplir ce tableau synoptique. Le suivi se fait à travers les rapports, les réunions et les visites sur

							terrain.
N° de formations organisées par le PADSEC suivies par les cadres concernés de districts et de secteurs	**0**	**2**	**5**	**0**	**10**	7	Trois formations prévues en 2012 en faveur des autorités des districts et des secteurs n'ont pas pu avoir lieu faute de moyens
% des projets financés par PADSEC PN dont les commentaires de l'audit sont positifs	**NA**	**N/A**	**N/A**	**93%**	**100%**	**100%**	L'audit du protocole a eu lieu en 2012 Sur un total de 26 projets financés, les commentaires de l'audit sont positifs
Taux d'utilisation des fonds alloués aux financements des projets des Secteurs	**NA**	**N/A**	**50.1%**	**100%**	**100%**	100%	
% d'infrastructures financées par PADSEC disposant des plans d'exploitation durable	**NA**	**N/A**	**64%**	**74%**	**100%**	74%	

10 Outils et produits

- Rapport de mission d'Appui au Projet (Backstopping) ;
- Etude de base du projet (Etude Baseline) ;
- Rapport sur l'analyse de la situation des ANEs ;
- Rapport sur la définition d'une stratégie de sortie et la mise en place des mécanismes de gestion du fonds rotatif ;
- Rapport sur les résultats de la capitalisation ;
- Film documentaire sur les réalisations du projet;
- Quelques photos sur les réalisations du projet;
- Mise à jour trimestriel des activités du projet ;
- D-Base comme outil du système M&E ;
- Canevas de suivi et évaluation ;
- Rapport d'Evaluation à mi-parcours ;
- Articles sur le site Web du projet.