CTB

AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT ANNUEL 2010

PROJET D'APPUI AU DEVELOPPMENT SOCIO ECONOMIQUE ET CULTUREL DE LA PROVINCE DU NORD (PADSEC PN/ISANGANO)

Table des matières

1 FICHE PROJET 4
Documents de reference : 4
Description des resultats et des objectifs 4
localisation geographique 5
les groupes-cible 5

le budget 6
les personnes-clÉ 6
l'instance partenaire 6

2 RÉSUMÉ 7

2.1 Aperçu de l'intervention 7

2.2 Points saillants 7

2.3 Leçons apprises et recommandations 8

3 EVOLUTION DU CONTEXTE 9

4 ANALYSE DE L'INTERVENTION 11

4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution 11

4.2 Objectif spécifique 12
4.2.1 Indicateurs 13
4.2.2 Analyse des progrès réalisés 15
4.2.3 Risques & hypothèses 16
4.2.4 Critères de qualité 16
4.2.5 Impact 17
4.2.6 Leçons apprises et recommandations 17

4.3 Résultat 1 18
4.3.1 Indicateurs 18
4.3.2 Bilan activités 19
4.3.3 Analyse des progrès réalisés 19
4.3.4 Risques et hypothèses 20
4.3.5 Critères de qualité 21
4.3.6 Exécution budgétaire 21
4.3.7 Leçons apprises et recommandations 21

4.4 Résultat 2 22
4.4.1 Indicateurs 22
4.4.2 Bilan activités 24
4.4.3 Analyse des progrès réalisés 24
4.4.4 Risques et hypothèses 26
4.4.5 Critères de qualité 26
4.4.6 Exécution budgétaire 27

4.4.7 Leçons apprises et recommandations 27

5 BÉNÉFICIAIRES 28

6 SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL 29

7 ANNEXES 30

7.1 Cadre logique « PADSEC-*Isangano!* » 30

1 Fiche projet

FINANCEMENT	Royaume de Belgique
MISE EN ŒUVRE	CTB – MINALOC/PROVINCE DU NORD
LIEU	PROVINCE DU NORD
DUREE EXECUTION	4 ANS (48 mois) : De Mai 2009 à Avril 2013
DUREE CONVENTION SPECIFIQUE	5 ANS (60 mois) : De janvier 2009 à Janvier 2014
BUDGET	Contribution du partenaire : 48.113.900 Frws Contribution Belge : 4.000.000 Euros

DOCUMENTS DE REFERENCE :

- Convention de Mise en Œuvre, signée le 05/12/2008 ;
- Convention Spécifique, signée le 22/01/2009 ;
- Dossier Technique Financier, approuvé le 25/11/2008 ;
- Nouveau cadre logique du projet modifié et validé en mars 2010;
- Plan de suivi et évaluation avec les données de base datant du mois d'Aout 2010 ;
- PV des 4 comites de concertation dont 2 en 209 et 2 en 2010 ;
- Rapport de mission de backstopping en aout 2010.

DESCRIPTION DES RESULTATS ET DES OBJECTIFS

- Le projet a pour objectif global d'apporter une contribution au développement socio-économique et culturel dans la Province du Nord.
- L'objectif spécifique est de 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 économique local.

- 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.

LOCALISATION GEOGRAPHIQUE

Les 15 secteurs constituant la zone d'intervention du projet

Le projet intervient dans 5 districts à raison de 3 secteurs par district, soit au total 15 secteurs de la Province du Nord.

LES GROUPES-CIBLE

Les groupes cibles du projet sont :

- Les entités territoriales décentralisées (districts, secteurs);
- Les acteurs non étatiques des 15 secteurs, répondant aux critères du projet, soit actuellement 129 associations/groupements

LE BUDGET

BUDGET TOTAL (contribution Rwandaise, résumé)

Activités	0 Frws
Moyens généraux	48.113.900 Frws
TOTAL	**48.113.900 Frws**

BUDGET TOTAL (Contribution Belge, résumé)

Co-gestion	3.290.850 euro
Régie	709.150 euro
TOTAL	**4.000.000 euro**

Activités	3.335.000 euro
Reserve budgétaire	0 euro
Moyens généraux	665.000 euro
TOTAL	**4.000.000 euro**

LES PERSONNES-CLÉ

- Les membres du comité de concertation ;
- L'unité de gestion du projet (UGP)
- La Directrice du CDF et le chargé de mission affaires sociales au CDF
- Les maires des 5 districts et les membres des comites exécutifs des 5 districts ;
- Les Secrétaires Exécutifs et les chargés des affaires sociales des 15 secteurs d'intervention
- Les représentants des Fora des ANEs, et des 129 ANEs

L'INSTANCE PARTENAIRE

- Le MINALOC délégué par le MINECOFIN comme Ordonnateur National ;
- La CTB délégué par le Royaume de Belgique comme Coordonnateur ;
- La Province du Nord, assurant la présidence du comité de concertation et la direction du projet.

2 Résumé

2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Efficience	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique : Le projet a pour objet « Le tissu social dans la Province du Nord, et plus spécialement dans les entités territoriales les plus défavorisées, est consolidé à travers la promotion et l'appui aux initiatives sociales et culturelles et l'intégration de ces initiatives dans les politiques de développement économique local	X[1]	X	X
Résultat 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	B	B	B
Résultat 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 pour promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques	C[2]	C	C

2.2 Points saillants

Pour le R1 : ANEs

- Séances de sensibilisation sur le projet avec la base dans tous les secteurs d'intervention ;
- Formation de 393 représentants des ANEs sur l'entreprenariat et le business plan ;
- Séance de travail avec les 130 groupements pour l'analyse de leurs idées de projet.

Défis :
Procédures de financement des projets des ANE

Pour le R2 : GoR

- Formation des 15 chargés des affaires sociales des secteurs d'intervention sur l'entreprenariat et le business plan en mode « coaching » ;
- Formation des comités de sélection des 15 secteurs ; soit au total 190 personnes formées sur les procédures de sélection des projets des ANE ;
- Financements de 12 projets proposés par 4 secteurs sur les 5 secteurs d'intervention ;
- Financement de l'adaptation des 'plans de développement' de 3 districts sur les 5 ;
- Financement d'une formation d''induction course' pour 600 nouveaux recrutés des entités territoriales décentralisées de la Province du Nord

[1] Cette dimension ne pourra être évaluée qu'à partir de l'évaluation à mi-parcours ; Les tendances positives notées par l'UGP ne peuvent pas être circonscrites à la zone du projet mais font partie de tendances nationales
[2] Résultats satisfaisant quant à la composante 'financement', mais encore insatisfaisant en ce qui concerne le niveau de capacitation des entités décentralisées.

Défis :
Retard des décaissements pour 2 districts sur 5, dû aux retards des procédures de passations des marchés publics.

Pour le R3 : Gestion projet :

- Mission de backstopping

Défis :
Contrainte budgétaire surtout pour les frais de fonctionnement.

2.3 Leçons apprises et recommandations

Pour le R1 : ANEs :

Leçons apprises

- Lors de la formulation du projet, on n'a pas pensé au mode de financement des ANEs ;
- Les ANEs sont prédisposés aux programmes de renforcement des capacités ;
- Avec les interventions du projet sur terrain il y a une ouverture d'esprit de la part des bénéficiaires.

Recommandation :

- Adopter un mode de financement des ANEs adéquat

Pour le R2 : GoR :

Leçons apprises

- Faiblesse dans la planification des activités/ plus d'urgences ;
- Les entités décentralisées sont trop sollicitées pour pouvoir encadrer suffisamment les ANEs ;

Recommandation :

- Doter les entités décentralisées des moyens matériels nécessaires

3 Evolution du contexte

Depuis le début du projet en 2009, certains points ont connu une évolution considérable, d'autres pas encore. L'évolution est brossée en 6 points ci-après :

Points sur lesquels le Projet a un degré d'emprise :

- La Réconciliation

L'UGP a du gérer une position de certaines autorités de tutelle selon laquelle la réconciliation serai chose acquise, ce qui n'est pas vraiment la position de la NURC qui voit ici un processus toujours encours. Dans la pratique, l'UGP a orienté le projet dans une logique de réintégration sociale et économique des groupes marginalisés, – afin d'atteindre le même résultat. Cette approche s'est basée sur l'identification avec les secteurs d'intervention de séquelles tangibles des conflits des années 90. Actuellement l'UGP et les autorités de tutelles ont considérablement réduit entre eux le fossé de compréhension de la logique et de la mission du projet.

- Le Développement économique

Le projet vivait une tension entre sa mission de renforcement de la cohésion sociale et la priorité du développement économique telle que préconisé par les autorités. De plus, le projet voulait rester fidèle à une logique d'économie sociale, contre la vision plus macroéconomique suivie par le Gouvernement. L'UGP a résolu ce dilemme en appuyant la mission ré-intégrative des acteurs non étatiques par leurs propres initiatives microéconomiques.

- Procédures de financement

Lors de l'élaboration du DTF, personne ne se rendait compte de la difficulté de financer les ANEs, vu que les secteurs n'ont pas d'autonomie de gestion financière. Ceci nous renvoyait à une logique de gestion des dossiers ANEs au niveau des districts via les procédures de passations des marchés publics -- ce qui à son tour risquait de bloquer leurs financements. En se référant au protocole d'accord entre la CTB, le CDF et le MINALOC, l'UGP travaille étroitement avec le CDF pour trouver une procédure pouvant cadrer avec la réalité des ANEs.

- Capacité d'encadrement des entités décentralisées

Le DTF avait surestimé les capacités et la disponibilité des entités décentralisées pour encadrer leurs acteurs de base. Dans la pratique, le projet a vu la nécessité d'investir beaucoup d'énergie et de temps dans l'appui direct des entités décentralisées pour l'encadrement de leurs ANEs.

Points sur lesquels le Projet n'a pas ou très peu d'emprise :

- Ancrage du projet/logistique Province du Nord

La logique de travailler en mode intégré avec la Province du Nord a été perturbée par l'annonce prématurée de son déménagement à Musanze. Le projet a ainsi été logistiquement séparé de la Province pendant 9 mois.

- Aspect administratif : marchés publics

Similairement, le DTF avait surestimé les capacités et la disponibilité des Districts pour la gestion des marchés publics pour la mise en œuvre des projets de secteurs. Dans la pratique, le projet s'est vu forcé à faire, avec le CDF, un suivi intensif et proactif des dossiers de concert avec les techniciens des districts.

4 Analyse de l'intervention

4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

Ancrage institutionnel

PADSEC PN est ancré institutionnellement au MINALOC et intégré au niveau de la Province du Nord.

Les points positifs de l'ancrage sont les suivants :

- Le positionnement du projet au niveau de la Province du Nord lui donne une légitimité aux yeux des Districts et secteurs; cette acceptation favorise grandement le travail à tous les niveaux de la décentralisation ;
- Le positionnement à côté de la province permet de l'appuyer dans son rôle de coordination ;
- L'intégration voulue par la Province avec son équipe donne accès à tous les responsables sectoriels au niveau des districts et secteurs ;
- Le positionnement du projet permet aussi de bénéficier de l'expérience des agents de la Province.

Les points faibles de l'ancrage sont les suivants :

- Le sens que l'UGP est intégré au niveau de la Province nous place sous son diktat et augmente le risque d'instrumentalisation du projet et de son budget;
- La capacité de l'UGP de contribuer efficacement au planning de la Province est dès lors handicapé.

D'une manière générale l'ancrage est approprié.

Modalité d'exécution

Le projet travaille à deux niveaux : niveau des ANEs, et niveau des entités territoriales décentralisées. Aux deux niveaux, le projet finance les initiatives des ANEs et des entités territoriales et assure le renforcement des capacités. Et ce via 2 fonds : Le Fonds de développement social et culturel géré au CDF et le fonds de renforcement des capacités géré au niveau de l'UGP.

Notre modus operandi est positif selon que :

- Il nous positionne au point d'interface entre secteurs et ANEs, là où nous avons la meilleure opportunité d'influencer positivement la bonne gouvernance ;
- Il nous donne l'opportunité de collaborer effectivement avec les entités décentralisées dans l'encadrement de leurs ANEs ;
- Il nous permet d'observer et de contribuer à la décentralisation, en mode laboratoire, et donc de faire remonter des leçons apprises et des recommandations au MINALOC et à la CTB ;

- Vu qu'il nous force à nous mettre au diapason des processus du Gouvernement même lorsque celui est lent et ineffectif, il nous force aussi à accélérer notre partenaire pour l'atteinte des résultats.

Il souffre par contre des faiblesses suivantes :

- Il nous éloigne un peu trop de nos grands partenaires stratégiques au niveau central ;
- Vu l'étendue du travail, il nous force à nous partager, parfois avec peine, entre les deux niveaux ;
- Il nous tente quelquefois de faire du remplacement lorsque le Gouvernement est indisponible ;

D'une manière générale les modalités d'exécution sont appropriées.

4.2 Objectif spécifique

4.2.1 Indicateurs

Indicateurs	**E**	**G**	**Baseline**	**Progrès année 2010**	**Commentaires**
1. Croissance associative : augmentation du nombre & de la diversité d'associations à vocation de réconciliation, d'entraide, etc. et de leurs membres 2. Evolution du nombre de rencontres interdistricts entre les différents acteurs localement actifs dans le domaine social et culturel 3. Evolution de l'opinion d'échantillons de la population sur la *qualité des relations & de l'acceptation sociale* entre parties anciennement en conflit : a. « Confiance prudente » vs « Interdépendance » entre rescapés/perpétrateurs b. Idem as A. – entre Grands Ensembles c. Rescapés encore acceptés avec réticence d. Démobilisés totalement acceptés e. Incidence des conflits fonciers f. Incidence des clivages jeunes/vieux 4. Evolution de l'opinion d'échantillons de la population sur la *volonté de réconciliation* entre parties anciennement en conflit : a. Échange de visites familiales b. Travail en commun c. Partage de la bière d. Invitation des voisins pour cérémonies sociales e. Incidence mariage intergroupe f. Perception de clivage jeunes/âgés modéré-important 5. Proportion des associations et initiatives développées depuis 2010 qui sont encore présents et actifs à la fin de l'intervention 6. Proportion de femmes *reconnues comme actives* dans le comité directeur d'associations partenaires dans des activités S&C 7. Evolution du nombre d'associations sans exclusion sociale avec statuts et gestion démocratique 8. Evolution du nombre de « vulnérables » inclus depuis mi-2010		X X	1. **130** ANE à vocation « SEC » 2. **0** rencontre « SEC » interdistricts documentées 3. Par sous-indicateurs sélectionnés : a. 7,2% vs 23,4% b. 3,6% vs 22,7% c. 4% ↓ d. 93,4% e. 24% « importants + très --» f. 50% « important + moins --» 4. Par sous-indicateurs sélectionnés : a. 55% « fréquent » b. 60% degré « élevé » c. 56% « élevé » d. 58% « élevé » ; 33% « très- » e. « Très faible » 8% f. 29% **5. 0 →** 6. **N/A** **7. 71%**	**N/C**	Étude de Base réalisée en juin 2010- trop récent. Les données évolutives ne seront récoltées que lors de l'Évaluation à mi-parcours de Sept Oct 2011, via une nouvelle étude de terrain.

dans associations avec AGR 9. Evolution du nombre d'associations avec AGR à succès regroupant a. Rescapés & Perpétrateurs ; b. démobilisés en tous genres ; c. Intore 10. Proportion de JADFs opérationnels dans les 15 secteurs ciblés			8. Start : **2949** → 9. a. **0** b. **1** c. **2** **10. 64%** réunions tenues (vs distr **85**%)		

4.2.2 Analyse des progrès réalisés

1. Lien entre Résultats & Objectif Spécifique :

- Le projet assume que ***Si*** les initiatives des ANE impliquées dans le Réconciliatif & le Ré-intégratif sont appuyées & financées, et que Si leurs capacités sont renforcées pour ce faire – ***Alors*** :
    - 1. l'IMPACT de leur mission dans la société locale sera augmenté ;
    - 2. leur cohésion interne entre différentes composantes sociales sera améliorée : leurs différents seront davantage oubliés au profit d'une dynamique positive d'entreprenariat.
    - 3. au niveau individuel – l'augmentation des revenus a un effet d'auto-acceptation & d'acceptation sociale améliorée.

2. Points sensibles & facteurs d'influence:

Positif :

- Développement observé d'esprit d'ouverture parmi les membres d'associations-cible ;
- Enthousiasme & motivation notée de la part des membres des associations actives dans le projet – en particulier lors des rencontres & formations ;
- Rencontres entre gouvernement & la base affirment le rôle réconciliatif des ANE-cible.

Négatif :

- Il faut admettre qu'au niveau institutionnel – le manque relatif d'intérêt de la part des décideurs dans le domaine de la réconciliation a jusqu'à présent retardé la facilitation par l'UGP de réflexions en ce sens.
- Dans les Plans de Développement des Districts, le domaine de développement socioculturel ne correspond toujours pas à une section précise ni à une préoccupation de la part des autorités.

3. Résultats non prévus:

- La promotion du mouvement coopératif.

4. Dynamique 'Harmo'

- Notre partenaire en formation civique, *Itorero ry'igihugu*, transfère à nos groupes cibles des valeurs culturelles rwandaises positives, lesquelles constituent une base pour la cohésion sociale ; le projet appui les initiatives économiques d'associations d'Intore ;
- Le renforcement, par d'autres partenaires tel que la 'Clinton Health Access Initiative, (CHAI) des associations des animateurs de santé, actives dans la guérison sociale contribue également à une meilleure cohésion sociale ; le projet a décidé de financer l'aspect social d'initiative de ces associations à Burera laissant l'aspect économique au 'CHAI'.

5. Intégration « genre » et « environnement »

- Le genre a été pris en considération surtout dans l'un des indicateurs de l'objectif spécifique : *Proportion de femmes reconnues comme actives dans le comité directeur d'associations partenaires dans des activités S&C.* La sensibilité du projet au genre se manifeste dans notre intérêt – au double niveau des indicateurs et la désagrégation entre les genres des données contenues dans les fiches des associations/ANE.

- Dans les projets d'infrastructure (magasins de stockage, etc), l'on s'est rendu compte un peu tard de l'impact possible sur l'environnement causé par le ruissellement des eaux de pluie captée par de larges surfaces tuilées. Le projet tâchera d'y remédier en 2011 par l'ajout de systèmes de captage des eaux de pluie.

4.2.3 Risques & hypothèses

Risque DTF ou Cadre Logique revu : « DTF »
Risque identifié lors de la mise en œuvre : « MEO »

Hypothèse	Risques	Niveau actuel	Mesures prises
La vision et l'orientation originales du PADSEC sont conservées par le leadership provincial & de district	Déviation et d'instrumentalisation du projet MEO	C3	Le projet a 'acheté' sa liberté d'action vers l'objectif spécifique en promouvant l'aspect économique
Déroulement selon planification du programme Vision 2020 UMURENGE	Modification éventuelle du programme VUP pourrait affecter le mode de financement 'Challenge Fund' des ANEs MEO	A	L'UGP a dialogué avec le CDF pour évaluer les mérites respectifs de deux programmes de financement
Volonté et stabilité politique continue au Rwanda	Instabilité politique DTF	A	Aucune
Volonté des ANE et des autorités locales de se mobiliser dans la reconstruction sociale	Si la véritable motivation sous-jacente est plutôt économique, l'aspect de réconciliation sociale pourrait en pâtir MEO	C4	L'UGP compte s'investir dans l'appui à la mission sociale des ANEs une fois que les projets économiques sont lancés
Volonté des entités décentralisées de la province d'élaborer une véritable politique de développement culturel & social	Le plan stratégique de la Province et les PDD pourraient ne pas ou mal inclure le développement social et culturel MEO	C5	L'UGP va participer en mode proactif à l'élaboration desdits documents

4.2.4 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	B	Le degré de mobilisation, de motivation apparentes des ANEs et des entités décentralisées est de bonne augure. Néanmoins l'UGP doit rester vigilante dans le suivi de l'évolution des mentalités.
Efficience	B	Dans son démarrage, le projet est beaucoup plus opérationnel au niveau des secteurs. Le transfert institutionnel au niveau des districts et de la Province ne se fait pas actuellement comme il se devrait.

[3] Le leadership du projet au niveau provincial considère que la réconciliation est arrivé à un niveau satisfaisant, et que de toute manière elle est du ressort de la Commission Nationale d'Unité et Réconciliation
[4] L'approche PADSEC est de mettre l'économique au service du social ; le risque existe néanmoins que les ANEs s'investissent dans l'économique au détriment de leurs missions sociales
[5] En finançant l'adaptation des PDD et du plan stratégique de la Province, le projet y voyait une opportunité d'intégration d'un volet SEC. Dans la pratique, vu le faible niveau de priorité que reçoit ce volet, le risque existe qu'il soit négligé.

Durabilité	B	Un bon mouvement est amorcé dans le renforcement des associations à mission ré-intégrative avec l'appui de leurs autorités de tutelles.
Pertinence	C	Si ce n'était pour sa composante microéconomique, le projet serait sans doute actuellement sous-considéré par les autorités. **Recommandation** : Renforcer le socioculturel autour du développement économique

4.2.5 Impact

Impact sectoriel :

- Secteur bonne gouvernance : le projet semble catalyser une bonne interface entre les entités décentralisées et la base. D'une part il favorise un bon encadrement des populations par le gouvernement local ; de l'autre, il encourage une bonne participation citoyenne de la part de nos ANEs cible

- Développement économique et réduction de la pauvreté : En équipant la section la plus démunie de la population, l'apport du projet a un effet de protection sociale et de réduction de la pauvreté

Dans sa marche vers une cohésion sociale augmentée, le projet est conscient de ce qu'il opère sur base d'un paradigme un peu différent de celui qui a donné naissance au DTF en 2008. Nous sommes passés en effet d'une configuration où un Etat qui pilotait la réconciliation, voyant un appui aux entités de basé actives dans la sensibilisation et la mobilisation -- à une autre où l'Etat est préoccupé avant tout par le développement économique, et veut encourager des entités à mission sociale engagées dans leurs autopromotion et auto-intégration. L'impact en termes de renforcement du tissu social s'obtiendra donc plutôt indirectement, via la réintégration économique des acteurs de base, et par effet d'exemple sur la société environnante.

4.2.6 Leçons apprises et recommandations

Leçons apprises :

- Nos interventions favorisent l'ouverture d'esprit, l'enthousiasme et la motivation des membres des associations actives dans le projet en particulier lors des rencontres & formations ;
- Possibilité de bâtir la cohésion sociale autour des activités économiques.

Recommandation :

- Considérer la cohésion sociale comme thème transversale dans tous les documents stratégiques (plan stratégique de la Province et plans de développement des Districts) que ça soit au niveau de la Province et au niveau des Districts ;
- Renforcer les entités territoriales décentralisées, en moyens matériels et humains, pour pouvoir encadrer la base/ les associations.

4.3 Résultat 1

4.3.1 Indicateurs

R1. Les ANE locaux ont des **capacités renforcées** & **accèdent au financement**					**Progrès : B**
Indicateurs	**E**	**G**	**Baseline juin 2010**	**Progrès année 2010**	**Commentaires**
1. ↑ 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 2. % d'ANE avec activités sociales et culturelles associées à des activités économiques *non-agricoles* financièrement durables qui génère un profit clair (Question CESS) 3. % des ANE concernées par les interventions sociales et culturelles actifs dans les réunions des JADF de secteurs & de districts 4. N◦ d'ANE disposant d'un plan d'action, incluant un budget et une stratégie pour une durabilité/autonomisation financière 5. N◦ de projets sociaux et culturels initiés par les ANE, insérés dans les *imihigo* annuels des 5 districts 6. N◦ d'initiatives SEC ayant mobilisé au moins 10% d'apport locaux en espèces (sponsor, fonds propres, crédits bancaires) 7. % d'associations ciblées capables d'élaborer un budget de projet 8. Avoir en banque moyen par ANE client	X		**1. 0** **2. 67%** **3. 68/344 sect 20%; 167/726 distr 23%** **4. 33%** **5. 7** pour **2** districts **6. 69/183= 38%** 7. 80/129 = **62%** 8. **Frw 403.674,42**	**1. 109 draft de projets en 2010** **2. N/A** **3. N/A** **4. N/A** **5. N/A** **6. 109/130 = 84%** **7. 109/130= 84%** 8. **N/A**	Étude de Base réalisée en juin 2010, et rapport finalisé en septembre - trop récent. Les données évolutives ne seront récoltées que lors de l'Évaluation à mi-parcours de Sept-Oct 2011, via une nouvelle étude de terrain.
9. les commentaires de l'audit du CDF pour son volet PADSEC sont positifs 10. % des financements majoritaires débloqués par les secteurs pour appuyer les initiatives ANEs sélectionnées en fonction des critères 11. Proportion d'activités SEC financées vs N◦ inclues dans les *imihigo*			9. N/A **10. 0,5% vs 0** sauf Nemba Burera 18% **; Districts 0,1% pr ANE** **11. 7** vs **68 = 10%**	9. N/A 10. **N/A** 11. **N/A**	

4.3.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1.1 Faciliter avec les autorités de secteurs un recensement et une mobilisation des ANE susceptibles de mettre en œuvre des initiatives SCE		V			
1.2 construire une Base de Données interactive sur le PADSEC et ses acteurs, leurs projets, ainsi que sur l'environnement institutionnel et culturel du projet		V			
1.3 Capaciter les ANE en compétences spécifiques, en matière d'entreprenariat, de gestion de cycle de projets et de gestion financière, de micro-finance, et d'auto- Suivi Évaluation			V		
1.4 accompagner les ANE dans l'élaboration d'initiatives SCE à succès			V		
1.5 auto- et co-suivi quantitatif & qualitatif de leur financement et de leurs projets SCE par les ANE avec le GoR local				V	Sous estimation de la longueur du processus menant au financement d'activités SEC
1.6 faciliter la participation optimale des ANE dans l'élaboration de la politique et dans les activités de Communication en mode « PAIX & PROSPÉRITÉ » des districts				V	Lors du démarrage, les efforts ont été concentrés beaucoup plus à l'aspect économique

4.3.3 Analyse des progrès réalisés

1. *Lien entre activités & résultats* : toutes les 130 ANE recensées par le projet ont été mobilisées en partenariat avec les autorités locales ; à des fins de suivi, chacune a sa fiche, mise à jour en décembre '10 lors de la revue de leurs idées d'entreprenariat. Elles ont fait l'objet d'une formation en entreprenariat qui a résulté, dans la production par 84% des ANE, d'un draft de micro-projet surtout économique. Ces projets sont planifiés pour financement à partir de 2011.
2. *Points sensibles*. L'engouement suscité parmi les participants ANE lors des formations, combiné avec l'expertise des consultants – ont comme résultat qu'aujourd'hui plus de 65% des ANE sont actuellement sur le point de soumettre des dossiers de micro-projets innovateurs (non- ou para-agricoles) formatés selon un canevas standard --- démontre un clairement nouveau niveau de capacités, et anticipe un financement vraisemblable en début 2011. Au négatif – le fait que l'animation des ANE ait été excessivement postposée du au lancement tardif du Baseline entraîne le retard du financement de leurs activités.
3. *Résultats non-prévus* : fort enthousiasme cum ouverture sur le monde suscité par formations en site urbain et exposition à un environnement, des outils nouveaux pour ANE venues des collines. !
4. *Dynamique Harmo* : le recours lors de nos formations à des modules & formats

déjà bien rodés dans le cadre du programme CAPMER du Rwanda Development Board, a contribué à mettre nos acteurs de base au diapason de modèles pan-rwandais de développement de l'entreprenariat.

5. *Intégration « genre » & « environnement »* : l'aspect « genre » intervient ici à 2 niveaux : 1. L'arrière-plan d'une société à très forte incidence de ménages pilotés par des femmes ; et 2. le haut degré de représentation des femmes devenu « pratique courante » comme conséquence de la forte sensibilisation par l'UGP. L'aspect « environnement » est obligatoirement pris en compte dans l'élaboration des microprojets.

4.3.4 Risques et hypothèses

Risque DTF	Niveau Actuel	Mesures prises
-Manque de volonté politique de prioriser les initiatives SEC de la base et risque de priorisation budgétaire de leurs propres projets « SEC » par le GOR, au détriment de ceux des ANE	**B** : évolution de l'attitude du gouvernement dans sa volonté de permettre le financement à 50% de projets issus directement de la base – par rapport au « push » initial de ne considérer *que* les projets d'ANE relayés par les secteurs et leurs districts de tutelle.	Renforcement de la composante « Programmes » de l'UGP pour faire face à ce risque qui reste latent.
-Faible mobilisation des ANE pour générer des propositions « SEC » :	**A :** sauf dans 1 secteur sur 15 -- il s'est avéré que la proportion d'ANE non-dynamiques est en fait remarquablement faible.	N/A
-indisponibilité de formateurs locaux de qualité en suffisance :	**A :** via la D-base du *Rwanda Development Board*, le projet a en fait pu accéder à des listings de consultants « pointus »	N/A
-manque de volonté & de disponibilité des secteurs pour la revue & le suivi des initiatives des ANE :	**C :** le manque de disponibilité des agents de secteur et de district nous laisse présager de fortes difficultés dans l'encadrement des ANE (y-compris la collecte régulière de données issues de leurs projets).	Attitude proactive de l'UGP dans ce domaine.
Risques Significatifs surgis au cours de l'intervention	**Niveau Actuel**	**Mesures prises**
Financement tardif des initiatives générées par les ANE – vu les doutes récents soulevés lors du dernier CDC du PADL au système du « Challenge Fund » du programme VUP, qui jusqu'alors paraissait le plus faisable.	**D** : le processus de financement des ANEs qui toujours encours de négociation présage mal de notre capacité à financer rapidement les dossiers ANE dont beaucoup sont prêts.	Accélérer la finalisation de la décision du mode de financement avec le CDF et le MINALOC
Focalisation excessive des ANE sur leur AGR, au détriment de leur mission sociale que l'AGR était supposée renforcer !!	**B** : même si nos ANE ont une mission de promotion sociale, c'est souvent un souci économique qui a présidé à leur constitution. Vu le fort engouement soulevé par les perspectives de gain issu des AGRs – il y a risque de déviation de leurs énergies vers l'économique…	L'UGP demeurera très vigilante quant à cet aspect.

4.3.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	B	Niveau d'acquisition de nouvelles capacités par plus de 400 reps de 130 ANE présage d'un impact intéressant, et d'un haut niveau de financement dès le 1er Comité de Sélection en début 2011.
Efficience	B	Lien direct entre énergie mobilisatrice et impact sur acteurs-ANE. Regroupement optimal des formations est économe de ressources.
Durabilité	B	Tout est mis en œuvre pour aider les ANE à mettre sur pied et suivre des microprojets durables. Cependant – un certain doute plane sur la capacité à long-terme de gérer des business durables par certaines ANE ; un doute subsiste également dans l'engagement par les ANE à véritablement utiliser leurs gains futurs pour leur mission initiale.

4.3.6 Exécution budgétaire

Budget	Dépenses par année	Dépenses totales cumulées	Solde budget	Taux d'exécution
4.000.000	2009 : 507.262, 39 euro 2010 : 819.707, 64 euro	1.326.970,03 euro (fin décembre 2010)	2.673.029,97euro (fin décembre 2010	33%

4.3.7 Leçons apprises et recommandations

Décisions	Source	Qui	Temps	Etat
Mise en place de FORA des ANE pour chaque secteur	4.3.2, ligne 1.1	L'UGP	Toute l'année 2010	Ongoing
Favoriser l'élaboration de microprojets « écono » mis au service de la mission sociale des ANE – comme compromis entre le DTF & le diktat « écono » du GOR	4.3.2, ligne 1.4	L'UGP	Surtout Sem2	Ongoing

Recommandations	Source	Qui	Deadline
Décider dans les plus brefs délais du mode de financement des initiatives ANE	4.3.4	CTB, UGP, CDF	Q1
Participation très proactive de l'UGP lors de la refonte des PDDs	4.3.4	UGP	Q1, Q2

Leçons apprises	Public	Capitalisation dans cycle de projet
Une chose qui marche avec le gouvernement pour minimiser les délais : faire le PV sur base d'un canevas lors de la session avec le GOR, l'imprimer in-situ, et le faire signer *on-the-spot* avant que les participants aient une chance de s'en aller	Tous projets CTB	Lancement & mise en œuvre

4.4 Résultat 2

4.4.1 Indicateurs

Résultat : R 2. Les entités territoriales décentralisées ont des **capacités renforcées et accèdent au financement** pour 1. **élaborer et mettre en œuvre des actions sociales et culturelles avec une dimension économique** et pour 2. **promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques**					Progrès : **C**
Indicateurs	**E**	**G**	**Baseline**	**Progrès année N**	**Commentaires**
					Général sur le « C » : du au fait que 1. les secteurs éprouvent jusqu'ici encore des difficultés à mettre ven œuvre des actions SEC qui complémentent effectivement celles des ANE ; l'UGP y travaille ! Et que 2. Le niveau de disponibilité des agents de secteurs formés par le projet pour l'encadrement de nos ANE partenaires demeure fort limité…
1. N◦ de districts dont les *imihigo* annuels reflètent une *claire* planification sociale et culturelle avec un budget assigné			**4/5**	**N/A**	Étude de Base réalisée en juin 2010, et rapport finalisé en septembre -- trop récent. Les données évolutives ne seront récoltées que lors de l'Évaluation à mi-parcours de Sept Oct 2011, via une nouvelle étude de terrain.
2. % d'activités SEC inclues dans les *imihigo* réellement mises en œuvre			9/28 = **32%**	**N/A**	
3. Augmentation de la capacité démontrée d'analyse des propositions de projets émanant des ANEs par les comités de sélection de secteurs			**N/A**	**N/A**	
4. Évolution du délai de réponse des secteurs envers propositions de projets par leurs ANEs			**N/A**	**N/A**	
5. Amélioration progressive de la qualité des outils M&E utilisés par les secteurs ciblés					

a. Tableau Suivi & Évaluation par secteur b. Fiche de suivi projets ANE par secteur c. Tableau synoptique des initiatives des ANE par secteur			a. **1**/15 b. **2**/15 c. **3**/15	**N/A**	
6. N◦ d'initiatives de partage SEC (ateliers de réflexion, foires, compétitions) aux niveaux inter-secteur (district) et inter-districts (=province)			9 inter-secteurs en 2009 ; 0 inter-districts	**N/A**	
7. Quantité des actions de coordination spécifique des activités sociales et culturelles de districts par la Province			**0**	**0**	
8. N◦ de formations organisées par le PADSEC suivies par les cadres concernés de districts et de secteurs			**0**	**2**	
9. N◦ & qualité de publications sur le projet et les initiatives sociales et culturelles en cours ou réalisées			**0**	**0**	Les seuls articles publiés sont le fait de l'UGP, intégrée au team de la Province.
1. Les commentaires de l'audit du CDF pour son volet PADSEC sont positifs			N/A	N/A	
2. le CDF utilise de nouveaux concepts de gestion adaptés aux projets SEC			Pas encore.	**Oui**	Réflexion en cours pour que le CDF aie recours à mécanismes de financement spécifiquement adaptés au PADSEC, hérités de programmes existants.
3. Évolution du budget effectivement attribué aux différentes composantes d'appui aux activités sociales et culturelles dans les *imihigo* de Districts			**2,4%**	Augmentation année fiscale 2010-11 ◄ financements du projet	Du au financement d'initiatives SEC de secteurs par le projet – mais pas encore chiffré.
4. % des financements débloqués par les districts pour les initiatives SEC de secteur			**N/A**	**8 ,4%**	Calcul fait sur base des décaissements du CDF par rapport au montant total du fonds (2.520.000 euro).
5. Existence de dispositifs d'exploitation durable des infrastructures financées par le projet, et nombre d'initiatives différentes ayant utilisés ces infrastructures			**0**	**0**	Trop tôt – aucune infrastructure SEC bâtie n'a encore été reprise par une ANE partenaire. Mais un consensus existe sur le principe de ce type de gestion.

4.4.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
2.1 **Clarification & ré-actualisation du PADSEC avec GoR** (et acteurs locaux) sur arrière-plan des Plans de Développement des Districts, les politiques du MINALOC, de la CNUR, les Imihigo, Itorero, etc		V			
2.2 **Redynamiser l'espace de concertation GoR-ANEs** pour optimiser la participation de la base, et l'engagement du GoR en matières socioculturelle & socio-économique			V		
2.3 **capacitation des entités territoriales décentralisées** pour encadrer et suivre les initiatives SCE de la base				V	Formations OK en accompagnement entreprenariat de la base ; en retard sur formations transversales
2.4 Equiper certains districts et secteurs déficitaires	V				
2.5 co-définir les modes & procédures de sélection et financement des initiatives SCE du GoR et des ANE		V			En retard pour les procédures ANE
2.6 assurer le financement effectif & transparent des projets à succès des ANE			V		
2.7 faciliter la mise en œuvre par les Districts et Secteurs d'actions liées à une politique sociale et culturelle locale			V		
2.8 accompagner le GoR (districts, Imirenge & CDF) dans 1. la coordination des initiatives financées ; 2. la création d'une synergie entre les intervenants dans les domaines SEC et secteurs connectés				V	OK pour coordination des initiatives de secteurs par districts ; c'est 2011 qui verra plus d'action de coordination des acteurs au niveau des JADFS.
2.9 mettre en place le système de Suivi-Évaluation des activités du GoR et des ANE (acteurs & projets)			V		
2.10 Définition d'une Stratégie de Communication du GoR- province & districts [« Culture de la Paix pour la Prospérité », etc				V	La remise en question de la philosophie et du mode de mise en œuvre du projet pas ses autorités de tutelle – a forcé l'UGP à prioriser initialement l'économique au détriment du Réconciliatif. On espère retomber sur nos pieds en 2011

4.4.3 Analyse des progrès réalisés

6. *Lien entre activités & résultats* : Le projet assume que ***Si*** les initiatives SEC du gouvernement en mode de complémentarité avec celles de la base -- telles que Centres de Formation & Salles Polyvalentes etc – sont affirmées & financées, et que leurs capacités pour générer de telles initiatives et accompagner celles de la base sont renforcées – ***Alors*** :

a. Un meilleur climat sera créé pour l'épanouissement des initiatives de la base ;
b. De meilleurs espaces de concertation permettront aux protagonistes de mieux dialoguer ;
c. Les opportunités d'intégration des jeunes via les formations professionnelles par le travail se verront augmentées ;
d. Un meilleur climat de dialogue et de confiance entre gouvernants & gouvernés favorisera une meilleure implication citoyenne.

Dans la pratique en 2010 — nous remarquons que :

- L'impact réel des formations données en « Coaching d'Entreprenariat » est en général positif : les Chargés d'Affaires sociales sont mieux outillés & disposés pour l'accompagnement des initiatives Ane en micro entreprise.
- La formation des 15 Comités de Sélection prépare effectivement les secteurs à financer les initiatives de leurs ANE.
- La construction par les secteurs de certaines infrastructures destinées à servir les besoins exprimés par la base (ex : greniers de stockage, comptoirs de vente) semble effectivement complémenter les initiatives des ANE.

7. *Points sensibles* :
   - L'impact des nos formations est quelque peu limité par la disponibilité pratique du staff des secteurs & districts.
   - La tendance des secteurs/districts à faire financer en priorité des infrastructures sociales de manière précoce, sans bien analyser les besoins idiosyncratiques de leurs associations, ne conduit pas automatiquement à une utilisation adéquate & efficace. Ce syndrome de la « coquille vide » nécessitera une forte pro-activité de conseil de la part de l'UGP.
8. *Résultats non-prévus* :
   - L'UGP s'attendait à une finition dans les délais et à une gestion adéquate des projets bâtis par le gouvernement par ce dernier ; dans la pratique – plusieurs projets sont en attente de finitions suite à une sous-estimation des coûts ;
9. *Dynamique Harmo* :
   - L'expertise du CDF via son représentant qui a prodigué son appui-conseil aux districts, a apporté une véritable valeur ajoutée au travail d'appui au GOR de l'UGP.
   - Théoriquement, le projet devait œuvrer de concert avec la National Unity & Reconciliation Commission (NURC). Dans la réalité, l'accent sur le Tout-Économique a fait que cette coopération a été sous-utilisée en 2010.
   - En renforcement de capacités GOR ; le Projet s'est aligné sur l'expertise et les stratégies du RIAM via une coopération pour l'accomplissement de la mise à niveau des nouveaux agents de la Province.
10. *Intégration « genre » & « environnement »* :
    N /A

4.4.4 Risques et hypothèses

Risques DTF	Niveau Actuel	Mesures prises
-Que les autorités locales sous-estiment l'importance des politiques sociales dans leur promotion du développement des économies locales	**B :** guère d'enthousiasme excessif de la part du GOR quant aux politiques sociales – SAUF lorsque celles-ci sont explicitement inclues dans leurs *imihigos* ou contrats de performance.	Un certain niveau de soutien a été atteint grâce à l'inclusion dans les *imihigo* du financement d'infrastructures sociales financées par le projet
- Suivi insuffisant au niveau des entités décentralisées du à une disponibilité insuffisante du staff-focus du PADSEC aux districts & secteurs	**C :** danger que les initiatives SEC des ANE soient insuffisamment accompagnées, et que celles du GOR soient insuffisamment ou mal exploitées une fois construites	Mise sur pied des Fora des ANE comme entités-relai Implication + forte de l'UGP
-Faible niveau d'imagination socio-écono de la part des autorités de secteur pour promouvoir des initiatives SEC innovantes	**B :** danger que sans l'apport de l'UGP – il y ait manque de compréhension des-/ manque de soutien aux initiatives « innovation » des ANE, et des projets redondants de la part des secteurs	Innovation par UGP lors des réflexions avec les ANE et le GOR décentralisé.
-Disponibilité insuffisante du CDF pour la revue & le suivi des initiatives SEC des districts	**A :** il s'est révélé avec l'expérience que les districts laissaient les projets SEC aux secteurs & leurs partenaires de base ► le besoin du CDF à ce niveau est dans d'autres domaines (marchés publics etc)	**N/A**
Risques Significatifs surgis au cours de l'intervention	**Niveau Actuel**	**Mesures prises**
-Le non-respect par les districts des enveloppes convenues lors des négociations avec l'UGP ont conduit à des propositions financières au CDF en fort dépassement, ce qui pourrait compromettre le partage juste des fonds SEC entre les différents bénéficiaires.	**C :** la récente revue par l'UGP cum le CDF des marchés publics passés par les 5 districts pour le financement des initiatives de secteurs-cible, a révélé des dépassements allant jusqu'à 40% ou plus de l'enveloppe négociée par district	Concertation avec l'UGP avant d'envoyer les dossiers au CDF

4.4.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	B	Niveau acceptable de financement, même si le RC n'a pu encore inclure lesz dimensions transversales.
Efficience	C	L'UGP souffre en partie d'une déficience dans la prise à temps de décisions
Durabilité	C	Le niveau d'appropriation, s'il est satisfaisant au niveau des secteurs à cause des réalisations tangibles – l'est nettement moins au niveau des districts : leur implication dans le « pilotage » des initiatives SEC de secteurs demeure insuffisant… (en partie à cause du faible niveau des budgets du projet).

4.4.6 Exécution budgétaire

Budget	Dépenses par année	Dépenses totales cumulées	Solde budget	Taux d'exécution
4.000.000	2009 : 507.262, 39 euro 2010 : 819.707, 64 euro	1.326.970,03 euro (fin décembre 2010)	2.673.029,97euro (fin décembre 2010	33%

4.4.7 Leçons apprises et recommandations

Décisions	Source	Qui	Temps	Etat
Joindre les financements niveau R2 des secteurs par année – afin de « ne pas faire de saupoudrage financier » (sic), et de pouvoir bâtir des infrastructures sociales de taille suffisante du point de vue du GOR.	4.4.2 ; 2.7	CDC	Q3	Accepté et mis en œuvre
Considérer en janvier 2010 ce qui restait de l'année fiscale rwandaise 2009-1à comme l'AN1 du projet – afin de pourvoir un financement suffisant pour les projets infrastructurels proposés par les districts pour les 5 secteurs VUP.	4.4.2 ; 2.7	UGP cum DI cum reps des 5 districts	Q1	Accepté et mis en œuvre
Augmenter de 30 à 60% le plafond budgétaire allouable aux infrastructures.	4.4.2 ; 2.7	CDC	Q3	Accepté et mis en œuvre

Recommandations	Source	Qui	Deadline
Que l'UGP cum CDF mette en place un mécanisme qui lui permette d'approuver les demandes de financements envoyées au CDF par les districts.	4.4.4	Le DI & DELCO	Janvier 2011 Q1
Que le système de financement des ANE par le CDF évite à tous prix de dépendre des districts, où il s'enliserait – mais utilise plutôt les mécanismes innovateurs des programmes UBUDEHE &/ou VUP du MINALOC.	4.2.2 ; 2.5	CDF & DELCO	Q1
Renforcement de la gestion de l'UGP.	4.4.4	La CTB	Q1

Leçons apprises	Public	Capitalisation dans cycle de projet
-Nous avons appris qu'il est hautement souhaitable de lancer un projet sensible tel que celui-ci, très rapidement et avec le soutien direct des décideurs & protagonistes qui ont participé à sa conception. « Il faut manger la soupe tant qu'elle est- chaude » (proverbe belge).	HQ	Identification-formulation-mise en œuvre

5 Bénéficiaires

Le projet travaille avec :

- Les ANE actifs dans le domaine social et culturel,
- Les entités territoriales décentralisées (Districts, secteurs et cellules) ;
- Province du Nord
- MINALOC ;
- CDF.

Effets :

L'apport du projet contribue au renforcement du vivre ensemble et la cohésion sociale par exemple pour le cas de construction des maisons des sans abris par la création d'emplois (cas des fours améliorés, comptoir de vente, grenier de stockage,…). Pour ce qui est du renforcement des capacités, les formations dispensées ont été source de changement positif de comportement suivant les témoignages enregistrés.

Pour les entités territoriales décentralisées, le projet contribue à la mise en place des infrastructures de base (les salles de réunion, centre de formation et d'encadrement, …) ce qui favorise également la cohésion sociale et le vire ensemble.

Les interventions du projet favorisent la responsabilisation des entités territoriales décentralisées dans l'encadrement et le suivi des activités des ANEs ; de même le système de suivi et de coordination de la Province est renforcé.

Les bénéficiaires du projet participent activement dans l'identification et la mise en œuvre des activités financées par le projet.

6 Suivi des décisions prises par la SMCL

Parmi les recommandations et décisions stratégiques du SMCL, on citerait :

- Une bonne planification entre le projet et les entités territoriales décentralisées renforce le principe d'appropriation des activités du projet surtout qu'il revient à ces entités d'initier et de coordonner la mise en œuvre des initiatives financées.
- Pour des raisons d'efficacité, il a été décidé d'utiliser le système de rotation pour financer des projets palpables proposés par les secteurs et de travailler avec les districts pour les aligner dans le temps et suivant les priorités.
- Compte tenu des besoins ressentis des bénéficiaires du projet, le SMCL a décidé de faire monter le taux maximum d'investissements en infrastructures à 60% du budget total du projet.

7 Annexes

Cadre logique

7.1 Cadre logique « PADSEC-*Isangano!* »

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	-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	- 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 continue au Rwanda

DESCRIPTION	INDICATEURS	SOURCE D'INFORMATION	SUPPOSITIONS
	• 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 sociale avec statuts et gestion démocratique • 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 • Nombre d'initiatives sociales et culturelles proposées par leurs ANE appuyées par les Imirenge non ciblés par le projet	-Données des fora ANE de secteurs -Données des fora ANE de secteurs/ BD du projet -Données des fora ANE de secteurs/ BD du projet -Données des fora ANE de secteurs/ BD du projet -Témoignages du staff UGP participant aux JADFs -Rapports de districts	-Volonté des ANE et des autorités locales de se mobiliser dans 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 - 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)	-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 + interviews avec les 5 VM affaires sociales -Rapports de secteurs	-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 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 utilisés par les secteurs ciblés - Évolution de la qualité du coaching en montage de projets SEC prodigué via les Chargés d'Affaires Sociales des 15 Imirenge 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	-Imihigos des 5 districts à partir de 2010-11 -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 -Revue diachronique des dossiers émargés par les secteurs -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	-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 aux districts & secteurs pour les formations & le suivi des initiatives SEC du GOR & des ANE

	initiatives sociales et culturelles en cours ou réalisées		
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

ACTIVITES :	**SOUS-ACTIVITÉS DÉTAILLÉS**	**MOYENS**
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		

1.1 Faciliter avec les autorités de secteurs un recensement et une mobilisation des ANE susceptibles de mettre en œuvre des initiatives SCE	▪ Visiter & recenser les ANE de chaque secteur à cibler [NB : 1e année : emphase sur secteur Umurenge] ▪ Campagne d'information, de sensibilisation et de mobilisation des ANE dans les 15 Secteurs ciblés [id] ▪ Animer par secteur une réflexion participative sur les initiatives existantes & potentielles ▪ Favoriser la participation optimale des ANE aux structures de concertation GoR-ANE ▪ encourager les ANE à planifier des initiatives dans leurs lignes d'action respectives	<u>Toutes catégories</u> : -Assistance technique ponctuelle internationale -Assistance technique ponctuelle nationale -Animation sociale à haute performance -UGP nationale performante
1.2 construire une Base de Données interactive sur le PADSEC et ses acteurs, leurs projets, ainsi que sur l'environnement institutionnel et culturel du projet	▪ Appui-conseil externe/interne pour structurer et mettre en place la Base de Données ▪ Formation des cadres concernés au niveau de chaque *Umurenge* pour qu'elles contribuent à la mise à jour de cette banque de données ▪ Collecte et traitement des données par prestataires de service au fur et à mesure de l'avancement du projet ▪ Connecter la BdD au Web en mode interactif ▪ Publiciser la BdD et suivre son utilisation	-Assistance Junior CTB re : banque de données -Assistance technique ponctuelle internationale • Mise en place banque de données & Site Web -Assistance technique ponctuel nationale : • Suivi de la banque de données par prestataire de service national
1.3 Capaciter les ANE en compétences spécifiques, en matière d'entreprenariat, de gestion de cycle de projets et de gestion financière, de micro-finance, et d'auto- Suivi Évaluation	▪ Faire l'état des compétences et des besoins en CB des ANE [*cadre : Étude de Base*] ▪ Accompagnement par l'animateur des sessions de sensibilisation et de réflexion avec les ANE ▪ Identification des institutions pouvant assurer une formation de qualité ▪ Programmer les formations par secteurs ▪ Regrouper là où pertinent les demandes, lancer les appels d'offres, attribuer les marchés & assurer un suivi de contrôle ▪ Élaboration des modules de formation, du matériel pédagogique et de communication pour les leaders ANE ▪ Formation des ANEs suivant leurs besoins, objectifs etc	-Consultances et sessions de formation locales

1.4 accompagner les ANE dans l'élaboration d'initiatives SCE à succès	▪ Analyse de leurs projets avec les ANE ▪ Assistance à la préparation des dossiers ANE ▪ Faciliter le lancement d'initiatives économiques (AGRs & micro-entreprises) par les acteurs socioculturels ▪ Analyse des filières commerciales pour y intégrer les AGRs etc ▪ Accompagnement des initiatives éligibles pour en optimiser la qualité (impact social, plus-value économique, viabilité) ▪ Octroi et suivi des subventions par les institutions locales (Districts et Secteurs) ▪ Accompagnement des promoteurs locaux financés	-Animations sociale haute performance cum secteurs -consultance nationale sur filières commerciales
1.5 auto- et co-suivi quantitatif & qualitatif de leur financement et de leurs projets SCE par les ANE avec le GoR local	▪ Lancer l'Étude de Base dans les 15 secteurs identifiés ▪ Mettre en place les mécanismes & outils de Suivi & Évaluation niveaux base & projet ▪ Assister la base pour un rapportage ad-hoc ▪ Aider les ANE via leurs fora de secteurs à suivre la marche de leur financement issu du CDF par le secteur	-Assistance technique ponctuelle nationale : • Étude de base • Mise en place système & procédures M&E -Assistance technique ponctuelle internationale : • Synthèse de l'étude de base • Évaluation à mi-parcours & finale
1.6 faciliter la participation optimale des ANE dans l'élaboration de la politique et dans les activités de Communication en mode « PAIX & PROSPÉRITÉ » des districts	▪ Favoriser l'implication optimale de la base dans les JAFs sectoriels et autres fora ▪ Favoriser Ateliers de Réflexion, colloques, etc, sur la Paix, sur les leçons apprises, sur Jeunesse & Avenir etc. ▪ Favoriser des concours scolaires, des tournois sportifs, etc sur les thèmes du PADSEC ▪ Consultation avec les Médias locaux et nationaux sur leur point de vue sur la problématique du PADSEC et leur potentiel en couverture ▪ Publiciser le PADSEC via les différents media : affiches, dépliants, radio, TV, sports, etc ▪ Collaborer avec le programme Itorero Ry'igihugu pour la promotion d'une Culture de la Paix	-Réalisation d'actions de communication et de partage -AJ CTB en Communications

1.7 Capitalisation des Bonnes Pratiques, Leçons Apprises et formulation de Recommandations	▪ Faciliter une Réflexion par les comités développement pilotant le projet – sur les Bonnes Pratiques & Leçons Apprises, et formulation de recommandations aux acteurs ▪ Communication des Bonnes Pratiques/recommandations dans le rapportage du projet à ses niveaux ▪ Partage des Bonnes Pratiques, Leçons Apprises, et Recommandations avec les JAFS, et les fora nationaux organisés par le MINALOC, la NURC, etc ▪ Relai dans les publications de la BTC CTB.	-consultance internationale – évaluation à mi-parcours
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 pour promouvoir, financer, appuyer et suivre dans ce cadre les initiatives des acteurs non-étatiques		
2.1 Clarification & ré-actualisation du PADSEC avec GoR (et acteurs locaux) sur arrière-plan des Plans de Développement des Districts, les politiques du MINALOC, de la CNUR, les Imihigo, Itorero, etc.	▪ Revisiter la perception & la compréhension du projet avec les preneurs d'enjeux des 5 districts ; Ciblage du secteur initial, puis des 2 autres avec les 5 districts ▪ Actualisation & validation du CL et Plan d'Action révisés, des orientations stratégiques, du mode d'intervention du projet etc. (atelier de janvier 10) ▪ Étude des Plans de Développement des 5 districts ▪ Intégration du projet dans les Plans de Développement de Districts, de secteurs, le Plan Stratégique de la Province, les contrats de performance, politiques sectorielles, programmes du GoR… ▪ Publicisation du projet dans les JAFs (district & secteurs-cible)	-Animation sociale haute performance -Unité de Gestion de Projet
2.2 Redynamiser l'espace de concertation GoR-ANEs pour optimiser la participation de la base, et l'engagement du GoR en matières socioculturelle & socio-économique	▪ Évaluer la fonctionnalité des structures locales de partenariat GoR-ANE (JAFs, Ctés de Développement de districts, etc. (input < PADL, RC/HIDA) ▪ Favoriser le meilleur fonctionnement des structures de partenariat Etat-ANE dans les domaines social et culturel (ex : redynamiser les réunions des commissions sociales des JADF des districts et des Imirenge ciblés ▪ Appui au rôle de coordination de la province en matière socioculturelle et socio-économique	-frais de consultance RALGA

2.3 capacitation des entités territoriales & décentralisées pour encadrer et suivre les initiatives SCE de la base	▪ Évaluer l'état des capacités des entités territoriales & décentralisées pour la génération de projets, l'encadrement des ANEs, etc ▪ Identification des personnes- et institutions de formation ad-hoc aux niveaux MINIFRA, MINALOC, et privé ▪ Revue et mise à jour des programmes & modules de formations disponibles (en: connaissances ad-hoc et compétences transversales) ; ▪ Formation ad-hoc des services du GoR d'encadrement des projets (sec-execs, assistants aux affaires sociales, comités de développement, etc.) ▪ Suivi d'utilisation & évaluation d'impact des formations	-Fonds de renforcement des capacités -Appui institutionnel aux entités décentralisées et province -Formations du personnel des entités décentralisées
2.4 Equiper certains districts et secteurs déficitaires	▪ Enquête pour identifier les sites à équiper en infrastructures SEC ▪ Élaboration au niveau d'une concertation provinciale des critères et degré de financement ▪ Étude des dossiers de demande de financement et sélection en fonction du budget disponible ▪ Financement de certaines infrastructures telles que Centres de Jeunesse etc	-Consultations d'architecte -Appui en matériel de construction & main d'œuvre qualifiée pour activités communautaires de construction en mode *umuganda*
2.5 co-définir les modes & procédures de sélection et financement des initiatives SCE du GoR et des ANE	▪ Large consultation provinciale pour définir les procédures de sélection et les modalités de financement des projets du GoR et des ANEs (cum : Comités de Développement de Districts) ▪ Élaboration du Manuel de Procédures de l'UGP pour la gestion du Fonds de Renforcement des Capacités ▪ Élaboration du Manuel de Procédures du CDF pour la gestion du Fonds de Développement socio-économique et Culturel ▪ Contrats avec les ANEs pour gérer 1. leurs propres initiatives, et 2. la conduite de projets émanant des districts/secteurs	-consultation internationale – Manuels de Procédures 1. CDF et 2. Financement entités décentralisées & ANE

2.6 assurer le financement effectif & transparent des projets à succès des ANE	▪ Participer au processus de mise en place et d'activation du Fonds de Développement Socio-Culturel du CDF ▪ Convention signée entre la CTB et le CDF ▪ Ouverture des 5 comptes des Districts et des 15 comptes Umurenge alimentés par le CDF ▪ Adaptation des procédures de rapportage du CDF aux particularités du projet ▪ Mettre en place le Comité de Sélection des projets au sein des Comités de Développement de Secteurs pour les ANEs ; au niveau Districts pour les projets de secteurs ; et avec participation Province pour les projets de districts ▪ Former les Comités sur les procédures et les méthodes de sélection et d'évaluation des projets ; à l'utilisation des concepts et outils, et au relais des besoins en financement au CDF ▪ Élaboration des outils et procédures de gestion et rapportages performants au niveau des secteurs & des districts ▪ Formation des comités de développement secteurs/districts en gestion de marchés publics adaptés aux cofinancements socioculturels ▪ Octroi des subventions lors de réunions publiques et selon des critères transparents ▪ Suivre le financement des initiatives méritoires par les secteurs/districts ▪ Raffiner le processus (réfléchir sur la base des échecs/succès etc.)	-Fonds de développement social et culturel -frais de formations Marchés Publics par ministères de tutelle -frais de formation basée sur le Manuel de Procédures
2.7 faciliter la mise en œuvre par les Districts et Secteurs d'actions liées à une politique sociale et culturelle locale	▪ Ateliers de réflexion avec les autorités locales sur les politiques sociales et culturelles existantes ▪ Mise en œuvre d'une politique sociale et culturelle locale ▪ Adoption par les Conseils de Districts et de Secteurs ▪ Intégration dans les plans de développement locaux & Budgétisation, ▪ autofinancement & mise en œuvre avec l'accompagnement du PADSEC	-UGP -frais de performance et de coaching des ANE à vocation culturelle par ONG locale Isoko, par section théâtre Université de Butare, etc

2.8 accompagner le GoR (districts, Imirenge & CDF) dans 1. la coordination des initiatives financées ; 2. la création d'une synergie entre les intervenants dans les domaines SEC et secteurs connectés	▪ Faciliter le processus de coordination des initiatives PADSEC dans le cadre des JAFs et des Comités de Développement aux niveaux secteurs/districts, en référence à la Base de Données ▪ Faciliter l'intégration des initiatives GoR et ANEs du PADESC dans le planning des secteurs/districts ▪ Faciliter la synergie optimale entre les intervenants dans les domaines SEC au niveau districts	-UGP
2.9 mettre en place le système de Suivi- Évaluation des activités du GoR et des ANE (acteurs & projets)	▪ Élaboration du cadre de Suivi & Évaluation par l'AT cum consultance nationale ▪ Élaboration du système d'auto-évaluation périodique par une assistance technique internationale, avec choix des outils M&E participatifs ▪ Formation des cadres de secteur & district à l'utilisation des outils M&E et à la mise à jour de la banque de données ▪ Assurer le lien entre le système M&E, la coordination des initiatives, et la complétion de la Base de Données ▪ Appui à l'organisation de journées d'auto-évaluation ▪ Organiser évaluation à mi-parcours en début 2012 ▪ Capitaliser les Bonnes Pratiques PADSEC au niveau capacitation du GoR	-consultance internationale (cfr Suivi-évaluation ANEs en 1.5)
2.10 Définition d'une Stratégie de Communication du GoR- province & districts [« Culture de la Paix pour la Prospérité », etc etc ??]	▪ Implication de l'AJ-CTB dans la promotion d'activités de Communication par les districts en relai à celles des ANE ▪ Réflexion avec la province & les districts pour élaborer une Stratégie de Communication du PADSEC et de ses options, bonnes pratiques, leçons apprises, etc. ▪ Faciliter et subventionner la publication locale & nationale d'expériences documentées, la couverture médiatique d'événements PADSEC, la réalisation de reportages audio-visuels, etc. ▪ Appui à la mise en ligne sur le Web d'articles choisis ▪ Relais de la Stratégie aux ministères de tutelle.	-UGP -consultance nationale en Communication -AJ CTB Communication -frais de presse, de Radio Télévision Rwanda, etc

Activités M&E

- Etude de base du projet effectué en Q2-Q3 2010
- Mission de backstopping effectuée en Q3 2010
- Deux smcl effectuées en 2010, une au 30/03/2010 et 30/09/2010

Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Voir fichier séparé dans le folder du PADSEC – rapport annuel

Planification opérationnelle Q1-2011

Planning PADSEC-PN Isangano — Planning Année Fiscale CTB 2011 — 2011

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													**Ligne budgétaire**	**Q1**	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**TOTAL**
Activités Génériques	**Sous-Activités Année Fiscale Belge 2011**	**Matrice de GANTT 12 mois**																
		J	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**						
1. Mobilisation des ANE																		0
1.5 planning par ANE de leurs initiatives	Co-planning avec ANEs « retardataires » cum FORA & Chargés Affaires Sociales + 2 Animatrices												Z					0
	Co-planning avec ANEs pour 2011-12 cum Chargés AS												Z					0
	Co-réflexion avec ANEs sur leur mission sociale!												Z					0
2. Capaciter les ANE : compétences transversales & spécifiques																		0
2.1 **État des besoins** en CB des ANE	Étude des données de l'étude de base par UGP et classification des **besoins en formations transversales & techniques**												Z					0

2.3 Identification des **institutions** pouvant assurer une formation de qualité	Revue et contact cum entités pouvant assurer formations **transversales** : gestion financière & des stocks ; RALGA!												Z					0
	Revue et contact cum entités pouvant assurer formations **techniques** spécifiques : CFJ, ateliers, centres TVET, ONGs												Z					0
2.4**Programmer les formations** par secteurs/districts	Programmer formations post-entreprenariat (comptabilité simplifiée, etc) pour les 129 ANEs.												Z					0
	Programmer formations techniques pour 129 ANEs												Z					0
2.5 **attribuer les marchés** + suivi	Lancer **AMI pour formations transversales**												A_01_03	190				190
	Lancer AMI **initial pour formations techniques**												A_01_03		190			190
2.6 S'assurer de la qualité des **modules de formation**	Revoir avec entités sélectionnées et GoR les modules proposés																	0
	S'assurer disponibilité matériel pédagogique, etc.												Z					0
2.7 **Formation des ANEs** suivant leurs besoins, objectifs etc	Formations transversales dans 15 secteurs :																	0
	Comptabilité de base « post-entreprenariat » & Suivi-Évaluation : 3 jours/secteur, 3 « consultants cum repas »												A_01_03			5000		5000
	Gestion financière & des stocks : 5 semaines, 300 pers, 3 formateurs, ND Fatima												A_01_03		50000			50000
	Formation des reps ANE en **techniques de rapportage : 2 jours/secteur, 3 « consultants cum repas »**												A_01_03		5000			5000
	Formation des FORA sur les technique de rapportage et facilitation des réunions												A_01_03				5000	5000
	Formation des représentants des ANEs dans 15 sur les procedures UBUDEHE ou VUP												A_01_03		5000			5000
	Formations techniques spécifiques selon le mapping établi pour 2011 : large gamme de formation techn des ANEs												A_01_03		5000		5000	10000
3. **Accompagner les ANE dans l'élaboration & mise en œuvre d'initiatives SEC à succès**																		0
3.1 **Analyse de leurs projets** avec les ANE & **co-préparation des dossiers**	Revue des dossiers (cum calculs & formats) des projets ANE ***2010-11*** : **3 consultants, 2 jours/secteur**												A_01_04	15000				15000
	Appui-conseil aux ANE pour ***projets 2011-12*** via fora ANE cum Chargés AS, UGP												Z					0
	Appui-conseil aux ANE pour générer des activités sociales												Z					0

3.2 Analyse des **filières commerciales** pour y intégrer les AGRs etc	Revue des filières ad-hoc par UGP cum RDB, ONGs nationales, etc													Z					0
	Aide à l'alignement d'initiatives ANE avec filières via Fora													A_01_05		500		500	1000
3.4 **Faciliter le lancement** d'initiatives économiques par ANEs	Coordonner le lancement des initiatives via fora des ANE																		0
	Appui-conseil dans la mise en place initiale de l'initiative cum Chargé AS, Animatrice, Forum des ANE													Z					0
3.5 **Accompagnement des projets ANE** financés pour assurance-qualité	Appui-conseil en gestion cum Chargé AS, Animatrices, Fora des ANE													Z					0
4. Auto- et co-suivi quantitatif & qualitatif de leur financement et de leurs projets SEC par les ANE cum staff de secteurs																			0
4.2 Système de **Suivi & Évaluation** opérationnel	Créer les cadres de collecte des données cum **AT**													Z					0
	Partage avec utilisateurs via FORA													Z					0
	Organisation du système de **collecte de données de suivi** au niveau des *Imirenge*													Z					0
4.3 Aider les **ANE à suivre leurs propres projets**	Auto suivi de la mise en œuvre de leurs projets par ANEs via fora de secteurs cum Chargés AS																		0
	Faire remonter les données vers le secteur													Z					0
4.4 Gestion et mise à jour continue de la **D-base**	Dernier troubleshooting de la D-Base avec **RIMOS**													Z					0
	Consultance sur l'actualisation et maintenance du Web du projet/ IT													A_01_01			3000		3000
	RIMOS II pour encadrement UGP staff pour data input													A_01_01		1000			1000
	Mise à jour des fiches "CESS » des ANE													Z					0
	Mettre à jour "Questionnaires ANE" sur Database													Z					0
Communication	Affiches sur le projet et la culture de la paix dans la PN													A_01_02			7500		7500
	Mini film sur le PADSEC PN													A_01_02			6000		6000
CDF	**Versement des fonds au CDF**													A_02_01		100000		100000	200000

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* pour promouvoir, financer, appuyer & suivre dans ce cadre les initiatives-ANE																		0
1. Clarification & actualisation du PADSEC avec GoR sur arrière-plan des Plans de Développement des Districts, les politiques du MINALOC, de la CNUR, les Imihigo, Itorero Ry'igihugu, etc.																		0
1.2 **Intégration du projet dans les Plans de Développement & Imihigos** de Districts, les PoAs des secteurs, le Plan Stratégique de la Province, etc	Participation PADSEC au processus de ***révision de la section ad-hoc des PDDS***	TBA												Z				0
	Recrutement animatrice sociale													B_01_01	880			880
	Recrutement assistante administrative													B_01_01	880			880
	Co-planning avec les 5 districts de leurs **projets 2011-12** avec le PADSEC													Z				0
	Input pendant l'élaboration des **Imihigo 2011-12**													Z				0
	Input de l'UGP dans l'élaboration du **Plan Stratégique de la Province**													B_01_05	20000			20000
2. Redynamiser l'espace de concertation GoR-ANEs pour optimiser la participation de la base, et l'engagement du GoR en matières SEC																		0
2.1 **Évaluer** la **fonctionnalité des structures locales de partenariat GoR-ANE**	Participation aux JADFs de districts et de secteurs ciblés													Z				0
	Dialogue avec personnes-ressource, avec RC HIDA, etc													Z				0
	Formuler & partager Recommandations sur l'amélioration des JADFs de secteur													Z				0
2.2 **Redynamiser le fonctionnement des JADFs** dans les domaines SEC	Identifier formateur & module de formation en facilitation de réunions, gestion de JADFs, etc, et lancer **AMI**													B_01_03		190		190
	Formation bureaux de JADFs de secteurs en facilitation de réunions etc etc **4 pers x 3 x 5 sur 2 jours (3 séances)**													B_01_03		6350		6350
2.3 Appui au **rôle de coordination de la province** en SEC	Feedback à la Province de l'étude des PDDs en matière de protection sociale, réconciliation, promotion de l'entreprenariat, jeunesse, culture & sports etc													Z				0
3. Capacitation des entités territoriales & décentralisées pour encadrer et suivre les initiatives SEC de la base																		0
3.1 Évaluer l'**état des capacités des entités**	Étude des résultats de l'étude de base & préparation de Recommandations spécifiques													Z				0
	Passer en revue les plans en RC des districts													Z				0

décentralisées pour l'encadrement des projets des ANEs, etc	Relai des recommandations & co-planning intégré des sessions de RC avec les districts & la Province													Z					0
3.2 **Identification des entités de formation** avec revue et mise à jour des **modules de formation** disponibles	Consulter avec personnes ressource, projets PADL , RC HIDA, RALGA, NDIS, pour identifier entités formatrices													Z					0
	Lancer **DAO/AMIs** pour identifier/sélectionner entités formatrices : cycle de projets, M&E, gestion axée sur les résultats, etc													Z					0
3.3 **Formation ad-hoc des services du GoR**	Lancer la séquence des formations nationales en **Gestion Axée sur les Résultats,** M&E, cycle de projets etc, des Sec Execs de secteurs & Districts													Z					0
	15 Sec Execs de secteur & 5 Sec Execs de District en Gestion Axée sur les Résultats 3 jours @ Remera													B_01_03			10000		10000
	Formation des représentants du GoR en techniques de rapportage													B_01_03		6350			6350
	Formation sur les marchés publics: UGP, Province et Districts													B_01_03		8000			8000
	15 agronomes & 15 CAS Gestion du Cycle-Projets & M&E 30 pers 4 jours													B_01_03			6350		6350
	Organiser la formation internationale en **Gestion Axée sur les Résultats** du DI @ Bruxelles													B_01_03			4000		4000
3.4 **Suivi** d'utilisation & d'impact des formations	Élaborer formulaires de suivi/utilisation par UGP & partage lors des formations…													Z					0
4. co-définir les modes & procédures de sélection et financement des initiatives SEC du GoR et des ANE avec le CDF, partenaires GOR, CTB																			0
4.2 **Contrats avec les ANEs** pour gérer 1. leurs propres initiatives, et 2. la conduite de projets émanant des secteurs	Élaboration d'un contrat-type entre secteurs & ANEs pour les projets PADSEC-PN des 2 types													Z					0
	Débat-explication puis signature en fora des ANE de secteurs													Z					0
	Explication de leurs engagements puis signature de contrat de mise en œuvre de projet de secteur par ANEs													Z					0

5. Assurer le financement effectif & transparent des projets à succès des ANE																		0
5.1 **Activation du Fonds DSEC** du CDF	Versement des fonds au CDF													B_02_01		300000		300000	600000
5.3 faciliter le **processus de financement** des projets SEC d'ANE avec le CDF et les Districts	Finalisation de la procédure de type « Ubudehe » pour le financement direct des projets ANE avec CDF													Z					0
	Formation des secteurs sur le financement en mode Ubudehe 30 staff secteurs + 5 de districts (2 jour)													B_01_03		7350			7350
	Financement des 1ères initiatives ANE 2010-11													Z					0
	Financement trimestriel des projets ANE													Z					0
5.4 R**affine**r le processus de financement des initiatives ANE & GOR	Atélier de réflexion sur les procedures de financement des ANEs													B_01_05	1000				1000
6. faciliter la mise en œuvre & la coordination par les Secteurs/Districts d'initiatives SEC liées à une politique sociale et culturelle locale																			0
6.2 **Planning annuel** par les secteurs, cum les districts, puis les districts – de projets SEC	Réflexion avec les secteurs, sous tutelle de leurs districts, sur « Comment *complémenter les initiatives ANE par des projets de niveau secteur* » en ligne avec les Plans d'Action													Z					0
	Planning 2011-12 des actions SEC de secteurs cum districts													Z					0
6.3 **Intégration dans les plans d'action annuels de districts**	Atélier de planification des activités qui seront financées par le projet													B_01_05		4500			4500
	Participation UGP à la formulation des Imihigos																		0
	Contribution UGP à la budgétisation des activités SEC													Z					0
6.4 Faciliter le processus de **financement & mise en œuvre** d'actions SEC par secteurs sous tutelle de leurs districts	Suivre l'achèvement des projets de 5 secteurs VUP sélectionnés en 2010-11 – cum agent du CDF													Z					0
	Suivre le **financement** des projets des 5 secteurs choisis pour 2010-11 **Consultance GICUMBI**													B_01_01	1000				1000
	Suivre la mise en œuvre des projets des 5 secteurs choisis pour 2010-11													Z					0
	Suivre le **lancement des marchés** par les 5 districts pour projets des 5 secteurs éligibles pour 2011-12													Z					0

	Suivre le **financement des 5 projets de secteur** 2011-12													Z					0
	Suivre la mise en œuvre des projets des 5 secteurs choisis pour 2011-12													Z					0
6.5 Faciliter le processus de **coordination des initiatives SEC** ANE/GOR par les secteurs & les districts	Donner input aux Sec Execs de secteurs sur la complémentarité & synergie optimale entre initiatives SEC													Z					0
	Contribution à l'organisation du deuil national dans la PN													B_01_05		10000			10000
	Donner input aux CDC de districts sur la coordination des initiatives SEC de secteur													Z					0
	Appuyer la Province dans **l'élargissement de sa salle de réunions de la Province du Nord**													B_01_05			30000		30000
7. Opérationnaliser le système de Suivi- Évaluation des activités du GoR & des ANE																			0
7.1 Élaboration du **cadre & système de Suivi & Évaluation**	Consultance sur la mise en place du système de M&E													B_01_04	2000				2000
	Élaboration du **cadre M&E** par AT cum consultant													Z					0
7.3 Faciliter l'**auto-suivi** du projet par le GOR cum UGP	Lancer & suivre la collecte mensuelle de données SEC par Chargés AS de secteurs, & relai à l'UGP													Z					0
	Formation des **15 CAS sur Collecte des Données (2 jours)**													B_01_04			3000		3000
	Former & Impliquer l'agent ITC Province dans le suivi													B_01_03		1500			1500
	Planifier évaluation à mi-parcours en sept 2011													Z					0
	Evaluation à mi-parcours													A_01_04				20000	20000
8. Définition d'une Stratégie de Communication de la Province [« Culture de la Paix pour la Prospérité » ?] et des ses actions en communication																			0
8.1 Élaboration d'une **Stratégie de Communication de la Province/ du projet**	Faciliter le relai de thèmes de communication en culture de la paix, entreprenariat-jeunes, culture et sports etc. ayant émergé de la base – vers les autorités de secteurs /districts													Z					0
	Atelier-Réflexion concertation province-districts avec représentant de : MINALOC, CNUR, Itorero, médias locaux etc. - sur la Bonnes Pratiques & praxis de la Province en Paix & Réconciliation **1 jour 40 personnes**													B_01_05		3500			3500
	Vulgariser les recommandations de l'Atelier																		0
8.2 **Consultation avec les Médias**	Rencontres avec représentants de radios et de presse locale & nationale NEW TIMES, Imvaho etc													Z					0

locaux et nationaux quant aux thèmes du PADSEC et leur participation	Lancer la collaboration continue avec les média en communication de thèmes PADSEC et de réalisations des acteurs de base et GOR du projet													Z				0
8.2 Promotion d'**actions de Communication cum** districts &Province	**Messages radio**, **articles journaux locaux**, distribution de **brochures**, **affiches**													A_01_02		500		500	1000
	Initier un **concours de dessin** dans les écoles primaires et secondaires des secteurs pour créer des posters sur la Culture de la Paix, l'Entreprenariat-Jeunes etc. **PRIX**													B_01_02			4500		4500
	Emissions radiodiffusées dans le cadre du PADSEC PN													A_01_02		700	700	700	2100
	Affiches sur le projet et la culture de la paix dans la PN													B_01_02			7500		7500
	Consultance sur la politique de communication de la PN													B_01_01		7000			7000
	Organiser les 1ers tournois de football, de danse – en mode de publicisation du projet **PRIX tenues, Coupe, etc**													B_01_02			12000		12000
	Favoriser le théâtre de rue sur thèmes retenus													Z					0
8.4 **Mise en ligne** sur le site Web du projet de documents choisis	Publier articles en mode case-studies sur les 1es réalisations du projet													Z					0
	Publication suivie d'articles sur la vie du projet													Z					0
	Publiciser le Site Web avec les utilisateurs rwandais & internationaux cum ICT Province													Z					0
8.5 Collaborer avec la NURC pour la promotion d'une Culture de la Paix	Continuer réflexion sur avenues de collaboration avec *Itorero Ry'igihugu*													Z					0
	Promouvoir le **projet-pilote de résolution des blocages sociaux dans la Cellule GAKO** de Rusiga, Rulindo, avec ACODER & « SHALOM Education for Peace » **Pilotage par District**													B_01_05		5000			5000
8.6 **Relai de la Stratégie** aux institutions de tutelle	NURC, MINALOC, NDIS, Ambassade de Belgique, etc…													Z					0
9. Capitalisation des Bonnes Pratiques, Leçons Apprises et formulation de Recommandations																			0
9.2	Réflexion UGP cum partenaires sur Bonnes Pratiques, synergies, etc													Z					0

Communication des Bonnes Pratiques & recommandations – avec fora nationaux	Entretiens avec MINALOC, CTB, Ambassade, etc.												Z					0
9.3 Relai dans les **publications de la CTB**	Publication articles de réflexion par le Service de Communication de la CTB												Z					0
Moyens Généraux	**Frais du Personnel**																	0
	Responsable du Projet												***Z_01_01***	*1.050*	*1.050*	*1.050*	*1.050*	4.200
	Co-responsable du projet												***Z_01_02***	*5.865*	*5.865*	*5.865*	*7.820*	25.415
	Equipe d'Appui												***Z_01_03***	*16.290*	*16.290*	*15.390*	*17.488*	65.458
	Salaires (brut)																	0
	Frais de mission																	0
	AT Internationnale permanente												***Z_01_04***	45.000	45.000			90.000
	Charge des activites Socio-culturelle au CDF/ facilites												***Z_01_05***	540	540	*540*	*540*	2160
	Investissements																	0
	Vehicules: voitures												***Z_02_01***					0
	Equipement de bureau												***Z_02_02***					0
	Equipement IT												***Z_02_03***	1.000				1000
	Achat de 1 laptop pour l' UGP/Animatrice sociale													1.000				1000
	Amenagement du bureau: salle de réunion												***Z_02_04***	1.000				1000
	Frais de fonctionnement																	0
	Services et frais de maintenance des bureaux												***Z_03_01***	300	***300,00***	*300*	*300*	1200
	Frais de fonctionnement des vehicules												***Z_03_02***	7.700	***1.500,00***	*4.500*	*3.500*	17200
	Telecomminications												***Z_03_03***	2.220	***2.220,00***	*2.073*	*1.848*	8361
	Frais d'internet à Musanze																	0

	Frais d'hebergement web projet																	0
	User group																	0
	Cartes de communication																	0
	Fournitures de bureau												***Z_03_04***	1.000	***0,00***	-	*300*	1300
	Frais de representation et de communication externe												***Z_03_05***	*300*	***300,00***	*300*	*300*	1200
	Frais de mission et facilites du charge CDF												***Z_03_06***	*1.260*	***1.260***	*1.260*	*1.260*	5.040
	Autres frais de fonctionnement												***Z_03_07***	*500*	***500,00***	*500*	*500*	2000
	Frais administratif et bancaire												***Z_03_08***	*50*	***50,00***	*50*	*50*	200
	Frais administratif et bancaire												***Z_03_09***	*50*	***50,00***	*50*	*50*	200
	TVA												***Z_03_10***					0
	TVA												***Z_03_11***					0
	Audit , suivi et evaluation																	0
	Frais de suivi et evaluation												***Z_04_01***			*3.500*		3500
	Audit												***Z_04_02***	*8.000*				8000
	Audit du projet: février 2011																	0
	Backstopping												***Z_04_03***					0
																		0
	TOTAL													**134075**	**602555**	**134928**	**466706**	**1338264**