



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE

Direction du développement et de la coopération DDC

Bureau régional de la coopération suisse Grands Lacs
Rwanda, Burundi, RD Congo

Evaluation externe, à mi-parcours, du Projet « Promotion de l'emploi et de revenus non-agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat (PROECCO) »

Rapport d'évaluation final



Caslano, 22 février 2023

Table des matières

Résumé exécutif	4
Executive summary	5
I. Mandat et méthodes d'évaluation.....	7
II. PROECCO – historique, faits et chiffres	8
III. Pertinence	10
IV. Cohérence.....	12
V. Efficacité.....	13
VI. Efficience.....	16
VII. Impact.....	17
VIII. Durabilité.....	17
IX. Conclusions.....	18
X. Recommandations.....	19

Annexes

Annexe 1	Grille d'analyse du CAD
Annexe 2	Personnes rencontrées
Annexe 3	Bibliographie
Annexe 4	Théorie de changement (TdC) de PROECCO III
Annexe 5	TDC et indicateurs selon le cadre logique de PROECCO III
Annexe 6	Cadre logique, indicateurs prédéterminés, rapportés et atteints au 30 juin 2022
Annexe 7	Extrait du Rapport annuel de Skat de 2021
Annexe 8	Matrice des recommandations applicable à la phase en cours

Abréviations et acronymes

CAD	Comité d'Assistance au Développement de l'OCDE
COPIL	Comité de Pilotage
DDC	Direction du développement de la coopération suisse
ENABEL	Agence Belge pour le Développement
MoU	Memorandum of Understanding
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
ProDoc	Document de projet
PROECCO	Programme de production de matériaux de construction sensibles au climat et l'emploi hors ferme dans la région des Grands Lacs, financé par la DCC et mis en œuvre par Skat
RDC	République Démocratique du Congo
Skat	Skat Consulting SA, régisseur de PROECCO
STECOMA	Syndicat des travailleurs des entreprises de construction, menuiserie et artisanat
Swisscontact	ONG Suisse spécialisée en formation professionnelle
TdC	Théorie de changement
TdR	Termes de référence
UNICEF	United Nations Children's Emergency Fund.
USD	Dollar des États Unis

Résumé exécutif

- (i) Ceci est le résumé exécutif du rapport d'évaluation externe à mi-parcours du projet PROECCO, exécuté par Skat au Burundi, en République Démocratique du Congo et au Rwanda, notamment la troisième phase allant de janvier 2021 à décembre 2024. La DDC a confié cette évaluation à la Fondation INNOVABRIDGE en Suisse qui a détaché un consultant international et trois consultants(es) national(es) pour chaque pays.
- (ii) La troisième phase de PROECCO a connu une **transition difficile** de la phase précédente, exacerbée par la pandémie Covid-19. La difficulté majeure a été l'adaptation à un nouveau dispositif, avec une gestion de la Composante 1 par la DDC, et celle de la Composante 2 par Skat. Le cadre logique de la troisième phase, compliqué et avec des incohérences, a posé des défis supplémentaires pour la réalisation de PROECCO III.
- (iii) **La pertinence** d'une intervention en faveur de matériaux de construction tels que la brique moderne (BM) est donnée, pour leurs avantages sur les produits compétiteurs basés sur l'emploi de ciment. Ces avantages sont de l'ordre de la qualité, stabilité statique, versatilité d'usage et d'empreinte carbone. Toutefois, cette pertinence est compromise par un cadre logique difficile à suivre.
- (iv) **La cohérence** de PROECCO est compromise, surtout au Burundi, par une insuffisance de la mise en relation directe, dans le cadre du suivi du projet, entre les bureaux de Skat et de la DDC au Burundi et à Bukavu. En outre, la collaboration avec d'autres projets de la DDC n'est qu'à ses débuts, et celle avec des bailleurs de fonds limitée.
- (v) **Efficacité**: En dépit de la lecture incommode du cadre logique et de ses indicateurs, les résultats atteints au cours de la troisième phase montrent des progrès insatisfaisants. Il y a des retards dans la mise à disposition de guides et outils, surtout en langue française, et les formations dispensées ne sont qu'à leur débuts avec la formation de formateurs. Malgré ceci, dans les entrevues faites dans les briqueteries prévalent les avis d'utilité de la BM et de l'appui technique par le projet.
- (vi) **L'efficacité** du projet est compromise par un mode de gestion de PROECCO III lourd, avec des fonctions centralisées en Suisse et au Rwanda, et un manque d'autonomie des bureaux de Skat au Burundi et en RDC. Le mode sommaire des informations financières dans les rapports de Skat laisse supposer qu'il ne s'agit pas de dépenses effectives attribuables aux centres de coût du projet. Les facturations de Skat à fin juin 2022 se sont élevées à 37 pour cent du budget total, pratiquement pro rata temporis. Par contre, les résultats atteints à cette date sont restés modestes.
- (vii) **L'impact** du projet selon le cadre logique devrait couvrir les domaines de l'emploi, de l'emploi féminin en particulier, et une ultérieure diminution des émissions de gaz à effet de serre. La production de BM engendrée par le projet, par unité de temps, serait un indicateur indispensable pour mesurer l'impact, mais tel indicateur ne se trouve pas au cadre logique de la troisième phase. Dans l'état actuel des informations disponibles, il n'est pas possible de se prononcer sur les probabilités d'atteinte de ces impacts ciblés.
- (viii) Les retards dans l'atteinte de résultats tangibles compromettent la **durabilité** de PROECCO III. Skat aurait dû formuler une stratégie de sortie dès la première année de la troisième phase. Il n'y a pas d'évidence que de telles actions aient eu lieu. En plus, la convocation régulière de comités de pilotage, des événements susceptibles à renforcer l'appropriation des atouts du projet, ne s'est effectuée dans aucun des pays. De ce fait, malgré une demande croissante pour la BM prévisible, les perspectives actuelles de durabilité de PROECCO III sont insatisfaisantes.
- (ix) **Les conclusions** de cette évaluation sont que PROECCO III est un projet pertinent dans la plupart de ses dimensions mais qui a vécu un passage mal réussi entre sa deuxième et sa troisième phase. Le cadre logique de la troisième phase est inutilement compliqué et

partiellement incohérent ce qui limite une mise en œuvre effective. Les analyses faites suggèrent un accomplissement insatisfaisant à mi-parcours de la troisième phase.

- (x) Cette évaluation formule six **recommandations** à réaliser dans les meilleurs délais, soit : (i) des révisions du contrat ente la DDC et Skat et du cadre logique, (ii) la nécessité d'une stratégie explicite de sortie pour PROECCO III, (iii) le besoin urgent d'une réorganisation fonctionnelle et administrative du projet, (iv) une concentration sur l'essentiel en ce qui concerne l'élaboration de guides et outils, et (v) également des formations dispensées vers des destinataires finaux, et (vi) une amélioration des modèles des de rapportage. En plus, deux recommandations concernent des aspects stratégiques à considérer pendant la phase en cours : (i) une exploration de haut niveau sur les outils de relève, par satellite ou des méthodes terrestres, des densités d'urbanisation en trois dimensions et en temps réel et (ii) des consultations, de la part de banques suisses spécialisées, sur la création de nouveaux produits financier axés sur le financement de constructions et notamment de logements
- (xi) Au-delà de 2024, il est recommandé d'entamer une réflexion de principe, sous la direction de la DDC, sur l'opportunité d'envisager une présence suisse dans le secteur de l'urbanisation, de la production de matériaux durables de construction et de la constructions (de logements) dans la région des Grands Lacs. Il y a des références en abondance qui militeraient en faveur d'une telle décision de principe.

Executive summary

- (xii) This is the executive summary of the external mid-term evaluation of the PROECCO project, implemented by Skat in Burundi, the Democratic Republic of Congo (DRC) and Rwanda, notably of the third phase from January 2021 to December 2024. The Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) has selected INNOVABRIDGE Foundation in Switzerland for this assignment, which has detached one international consultant and three national consultants for each country.
- (xiii) The third phase of PROECCO saw a difficult **transition** from phase II, exacerbated by the Covid-19 pandemic. One of the biggest challenges was the adjustment to a new project setup, with the management of Component 1 managed by SDC directly, and that of the remaining Component 2 by Skat. The logical framework, complicated and riddled by incoherences, has further challenged the management of PROECCO III.
- (xiv) The **relevance** of an intervention in favour of construction materials such as the modern brick is practically a given, due to the competitive advantages over competing products based on the use of cement. These advantages concern quality, static stability, application versatility and a low carbon footprint. However, such relevance is hampered by the user-unfriendly logframe.
- (xv) The **coherence** of PROECCO III is compromised, especially in Burundi, by insufficient horizontal relations between the Skat offices and the national cooperation offices of SDC present in Bujumbura and Bukavu. Moreover, the collaboration with other SDC projects is only incipient, and that with other donors limited.
- (xvi) **Effectiveness.** Despite the difficult reading of the logframe and its indicators, the results achieved so far display unsatisfactory progress. There are delays in providing access to guides and tools, especially in French. The training courses given are only incipient, e.g., via the training of trainers. In the visited brick factories, however, positive views on the usefulness of the guides and tools, and the support given by the project, prevail
- (xvii) The **efficiency of PROECCO III** is undermined by a cumbersome project management, with highly centralized functions in Switzerland and Rwanda, and a lack of autonomy of the Skat offices in Burundi and DRC. The summary presentation of financial information in the periodic reports of Skat may be indicative that the displayed costs are not effective expenses attributable to the cost centres of the project. The Skat invoice per June 2022 amounted to 37

per cent of the total project budget, practically a pro rata temporis of the third phase. On the other hand, project results achieved at that date remained modest.

- (xviii) Project **impact** is expected in the domains of job creation, notably female employment, and a further reduction of greenhouse gas emissions. The production of modern bricks driven by the project, measured over a unit of time, would be an indispensable indicators for measuring impact, but such indicator is absent from the logframe. At this point in time, it is impossible to indicate a degree of probability of reaching the anticipated impacts.
- (xix) The delays in reaching tangible project compromise the **sustainability** of PROECCO III. Skat was expected to formulate an exit strategy during the first year of phase III. There is no evidence that this has happened. Moreover, the regular convening of steering committees, being events that foster the ownership of project achievements, did not occur. Consequently, despite a foreseeable growth of the demand for modern bricks, the sustainability prospects for PROECCO III are unsatisfactory.
- (xx) The **conclusions** of this evaluation are that PROECCO III is a relevant project in most of its dimensions, but which has undergone a difficult passage between its second and third phase. The logframe is unnecessarily complicated and partially incoherent, all of which is limiting an effective implementation. The assessments made suggest an unsatisfactory performance at mid-term of the third phase.
- (xxi) The evaluation formulates six **recommendations** to be implemented at the earliest convenience: (i) the revision of the contract between SDC and Skat and of the logframe, (ii) the need of an explicit exit strategy for PROECCO III, (iii) the urgent need of a functional and administrative reorganization of the project, (iv) a focus on the essential regarding the preparation of guides and tools and likewise and (v) of the training directed to the final users, and (vi) an improvement of the reporting models. Moreover, two recommendations refer to strategic aspects to be considered during this phase: (i) a high level exploration on remote sensing methods, by satellite or terrestrial means, of building densities in three dimensions and in real time, and (ii) a consultancy, by specialized Swiss banks, on the creation of new financial products focusing on funding of construction and housing.
- (xxii) Beyond 2024, it is recommended to initiate a reflection of principle, under the guidance of SDC, on the opportunity to envisage a Swiss presences in the sector of urbanisation, the manufacturing of sustainable building materials and (housing) construction in the region of the Great Lakes. There is an abundance of references that would militate in favour of such a decision of principle.

I. Mandat et méthodes d'évaluation

1. La région des Grands Lacs se caractérise par les plus forts taux d'urbanisation au monde (6-7% p/a au Rwanda, 4.6% en RD Congo, 6% au Burundi) : 600 maisons sont construites par jour, souvent à partir de briques traditionnelles ou en bois. Pour y faire face, la DDC a mis en place un projet régional pour la « Promotion de l'emploi et de revenus non agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat (PROECCO) ». Le projet initialement conçu en 2011 avait l'objectif général de créer des effets à la fois sur les émissions de gaz à effet de serre comme sur l'emploi. Le projet a commencé au Rwanda et au Burundi et a été étendu dans la deuxième phase (2016) à l'Est de la RDC.¹
2. Ceci est le rapport final d'évaluation du projet objet de l'évaluation à mi-parcours, avec une date de soumission, agréée avec la DDC, du 23 février 2023. La mission de terrain a duré du 9 au 27 janvier 2023. Les membres de la mission étaient :
 1. Vivine Tuyizere, consultante nationale pour le Rwanda,
 2. Justine Rutabagaya, consultante nationale pour la République Démocratique du Congo (RDC),
 3. Aléxis Sibomana, consultant national pour le Burundi,
 4. Ernst Schaltegger, consultant principal.
3. Les vues présentées dans ce premier rapport d'évaluation sont celles des consultant(es) et n'engagent ni la DDC ni Skat. Les membres de la mission remercient la DDC et Skat pour leur assistance dans la prise de rendez-vous et la généreuse mise à disposition de véhicules. Sans cet engagement, la mission n'aurait pas pu se dérouler dans de bonnes conditions.
4. Les termes de référence (TdR) issus par la Direction du développement de la coopération suisse (DDC) mettent un accent clair et net sur une revue à mi-parcours de la troisième phase du « Projet de promotion de l'emploi et de revenus non-agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat (PROECCO) Phase III, 2021-2024 ». Selon les termes de référence (TdR), la raison de l'évaluation était d'améliorer la mise en œuvre de la phase III de PROECCO, dans le but de pérenniser les résultats dans chaque pays d'ici à la fin du projet. Cette évaluation avait pour objectif de fournir pour chaque pays des indications notamment sur la pertinence (adéquation des objectifs et actions selon le contexte), l'efficacité (atteinte des objectifs dans chaque pays), l'efficience (utilisation des ressources), et la durabilité (longévité des résultats) de la phase III de PROECCO. Elle devait déterminer si un remodelage du montage de la phase est nécessaire pour garantir l'efficacité selon chaque contexte ; et si oui, proposer des pistes d'un nouveau montage. En accord avec les TdR et au vu des défis inhérents au mandat, la mission a suivi la méthodologie suivante :
 - a. Une réunion de lancement virtuelle entre l'équipe d'évaluation et le groupe de référence. Celle-ci s'est tenue le 8 décembre 2022 et a permis de compléter les informations nécessaires et d'ajuster le programme de travail proposé.
 - b. Une étude soignée de la documentation disponible dans les archives de la DDC et une rencontre entre le consultant principal et Daniel Wyss de Skat en Suisse en tant que coordonnateur de PROECCO. La rencontre avec Daniel Wyss a aidé à capter les caractéristiques techniques, environnementales et de gestion des technologies de la Brique Moderne (BM) vulgarisées.
 - c. Sur cette base, la conception de guides d'enquête concises pour les collègues nationaux(les), spécifiques par pays, pour recueillir les avis des autorités publiques, des institutions de financement, des prestataires de services et des opérateurs de briqueteries participantes. Ces

¹ TdR

guides ont suivi la logique des critères d'évaluation et des questions-clé contenus dans les termes de référence, adaptés aux interlocuteurs ciblés.

- d. La conduite de ces enquêtes s'est faite avant la mission de terrain du consultant principal, à partir de mi-janvier 2023. Un premier éventail de réponses était ainsi disponible ce qui a permis de revisiter quelque répondants-clé pour calibrer les vues exprimées, ensemble avec le consultant principal.
 - e. Le débriefing au Bureau de Coopération à Kigali a connu une présence physique des cadres de la DDC des BuCo de Kigali, Bujumbura, et Bukavu, du consultant principal et de la consultante pour le Rwanda, ainsi que la responsable de suivi et évaluation du bureau de Skat à Kigali. Conçu comme un événement de capitalisation, il avait pour objectif de mettre en commun les enseignements préliminaires de l'exercice et d'en recueillir les réactions du mandant de l'évaluation, du groupe de référence et de Skat.
 - f. Ce rapport final d'évaluation tient compte des observations compilées au cours du débriefing, des observations du gestionnaire de l'évaluation et du groupe de référence, et contient toutes les annexes pertinentes pour illustrer les fondements d'évidence sur lesquels le rapport se base.
 - g. Ce rapport contient également la prise de position de la DDC et de Skat Consulting Ltd.
5. Pour l'examen du projet selon les critères du CAD de l'OCDE, les TdR sont explicites. Ce premier rapport y répond sous les Sections III à VIII ci-dessous. L'annexe 1 de ce rapport contient une matrice avec des questions plus génériques, également faisant partie des TdR. L'annexe 1 y répond et ajoute un résumé des appréciations plus détaillées contenues dans les Section III à VIII.

II. PROECCO – historique, faits et chiffres

- 6. La deuxième phase de PROECCO allait de juillet 2016 à décembre 2019. Après l'évaluation externe de cette phase, mentionnée ci-dessous, elle a été étendue d'une année pour couvrir 2020, d'un commun accord entre la DDC et Skat.
- 7. L'évaluation externe de la deuxième phase en septembre 2019² a été déterminante pour le dispositif de la troisième phase, débutant le 1^{er} janvier 2021. Le rapport d'évaluation en question a notamment recommandé une articulation en deux composantes pour la phase III, différente par rapport à la deuxième phase de PROECCO. La thèse centrale et sous-jacente de cette recommandation était que PROECCO II était concluant pour avoir diffusé un succès technologique – la BM – et engendré une visibilité réussie du projet, d'une part. D'autre part, PROECCO serait resté en-dessous des attentes concernant l'ancrage institutionnel, la formation des partenaires, la création d'emplois et la promotion d'un secteur moderne de BM.
- 8. Ainsi, le ProDoc³ pour la troisième phase a défini deux composantes, dont la Composante 1 était assignée à la DDC. Cette Composante 1 comprend, encore à l'actualité, l'Outcome 1 (conditions-cadres) et l'Outcome 2 (finances et marchés). Le ProDoc a proposé de confier la réalisation de la Composante 1 à un « Maître d'Ouvrage Délégué » (MOD). Dans le « management response » à l'évaluation externe de PROECCO II par l'Office Régional de la DDC des Grands Lacs, des réserves

² Swiss Agency for Development and Cooperation SDC (Assessment Directors Laurent SECHAUD, IUAG-FAS architect & town planner, Geneva, Switzerland and Abdoul Kader DICKO, political science and public international law graduate specialized in institutional development and the formulation of policies and strategies for public and private entities, Bamako, Mali). Assessment of second phase of PROECCO II « Promoting off-farm employment and income in the Great Lakes region through climate responsive building material production project » (PROECCO II), Final report English version, December 2019.

³ Abdoul Kader Dicko, Anne-Marie Bihirabake, Christian Kamala Kaghoma, Abdul Rudahunga (Glocal), et Daniel Wyss Fatou Dieye, (Skat). « Promotion de l'emploi et de revenus non agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat » PROECCO, phase III (2020-2024) Composante 1 et 2, Document de projet, Kigali, Juin 2020 (Glocal) et Genève, Janvier 2021 (Skat).

ont été formulées quant à la délégation de l'Outcome 1, en insistant que la discussion des conditions cadres relevait du dialogue politique pour lequel la DDC devait être directement responsable.⁴ Il est plausible que les changements induits par l'évaluation de la phase II de PROECCO ont eu pour but de corriger les attentes non satisfaites concernant l'ancrage institutionnel, la formation des partenaires, la création d'emplois et la promotion d'un secteur moderne de BM (Paragraphe 7).

9. Toujours dans le ProDoc cité, la Composante 2, avec l'Outcome 3 (transfert de compétences) et l'Outcome 4 (appui-conseil, contrôle de qualité), a été laissée à Skat. Le budget de la Composante 1 de PROECCO était de CHF 4,800,000, et de la Composante 2 de CHF 8,600,000, pour un total de CHF 13,400,000 pour la période de 2021 à 2024.
10. Du fait de l'extension de la deuxième phase de PROECCO, le rapport final de Skat n'a été publié qu'en mars 2021⁵, donc 18 mois après la tenue de l'évaluation externe de PROECCO II. Cette deuxième phase s'était articulée en trois outcomes. L'Outcome 1 avait comme objectif : *"Investors and authorities along the value chain take informed decisions based on relevant key information and expertise for transforming the sector into an inclusive industry for affordable building supply"*. L'Outcome 2 visait : *"Local supply chains for Modern Bricks made in Rwanda, Burundi and the Bukavu Zone are established and prepared to scale"* et l'Outcome 3: *"Demand for Modern Brick enables the sector to scale up"*. Il est évident que l'architecture logique de PROECCO II était fondamentalement différente du dispositif adopté par PROECCO III.
11. En rétrospective, le passage de la deuxième à la troisième phase de PROECCO a été relativement perturbateur, pas seulement pour les changements signalés :
 - a. D'abord, l'évaluation de PROECCO II s'est fondée sur peu de faits et chiffres, fait d'ailleurs signalé comme limitation dans le même rapport d'évaluation. Par contraste, le rapport final de PROECCO II de la part de Skat a fourni des détails abondants, surtout des estimations explicites sur le total de BM additionnelles produites pendant PROECCO II (29 millions) et sur la réduction des émissions de gaz de serre (30,000-40,000 tonnes de CO₂) due seulement à la technologie de la BM, économies de ciment y compris. En termes de création d'emplois directs dans les briqueteries, le rapport final de PROECCO II avance le chiffre de 1.312 contre une cible de 1,000 emplois dans les trois pays. Le nombre d'emplois « induits » par la BM dans le secteur de la construction aurait été de 6,500. Le rapport final conclut que tous les 9 outputs ciblés par PROECCO II auraient été atteint à raison d'entre 85% et 120% tandis que l'accomplissement des trois outcomes (Paragraphe 1010) n'est pas détaillé par des indicateurs.
 - b. L'année 2020, de transition non prévue, a occasionné un manque de fonds pour Skat ce qui l'aurait conduit à dégarnir les fonctions dirigeantes au Burundi et en RDC notamment, et à adopter un mode de gestion centralisé au niveau régional au Rwanda et en Suisse (information fournie par Skat au débriefing).
 - c. La même année 2020 correspondait à des arrêts et fermetures dramatiques dus à Covid-19. Le dispositif centralisé de projet était particulièrement vulnérable à ces perturbations.
12. Des équipes dirigeantes de Skat ont connu de très grands changements dans les années 2020 et 2021. Une liste complète des ressources humaines dans les trois pays et détaillant les personnes-mois effectivement employées en 2021 et 2022 fait émerger les constats suivants :

⁴ DDC, Office Régional des Grands Lacs. Management response to the external evaluation of PROECCO II, Kigali, December 2019

⁵ Skat. The PROECCO Programme: Promoting off-farm employment and income in the Great Lakes Region through climate-responsive construction material production, End of Phase Report July 2016 – December 2020, Final draft, Kigali, March 2021.

- a. En termes d'experts à long terme, le bureau central à Kigali a pourvu les trois postes prévus sur les deux ans, avec l'exception de deux mois du chef financier, soit un total de 70 personnes-mois sur 72.
- b. Au bureau de Burundi, le poste de coordonnateur de pays a été occupé seulement à raison de six mois sur 12 en 2021, et de huit mois sur 12 en 2022.
- c. Au bureau de Skat à Bukavu, le poste de coordonnateur de pays était vacant trois mois en 2021 et complètement pourvu en 2022. Ce même bureau a connu aussi une vacance de 11 mois sur 24 du poste d'économiste.
- d. Toutes les ressources humaines de Skat comptées en 2022 comprenaient : 30 à Kigali, 8 à Bujumbura et 8 à Bukavu.
- e. Ce fait a engendré des vides de mémoire institutionnelle et administrative avec Skat, ceci dans une étape de transition pleine de changements. Les entrevues menées infèrent que la réponse de Skat a été celle de centraliser davantage les processus de gestion à son bureau de Kigali, aussi pour des questions administratives mineures, au lieu de renforcer des contrôles internes de qualité conformes à chaque niveau. La conséquence la plus visible a été un blocage dans une mise en relation directe, dans le cadre du suivi du projet, entre les bureaux de Skat et de la DDC au Burundi surtout (Paragraphe 21).
- f. Avec le début de la troisième phase en janvier 2021, la DDC s'est vue contrainte de concevoir la mise en œuvre de la Composante 1, nouvellement à sa charge, avec un budget de CHF 4,8 millions (Paragraphe 9). La Section V sur l'efficacité retournera sur les modalités choisies de mise en œuvre par la DDC.
- g. La figure du MOD n'a pas seulement préoccupé la DDC (Paragraphe 7). Dans une session en ligne entre la DDC et Skat,⁶ les représentants de cette dernière ont avancé des réserves sur l'opportunité de devoir recruter trois sous-traitants additionnels dans les trois pays ce qui risquait de causer des retards. La DDC a réitéré son engagement pour la solution basée sur les MOD, en soulignant leur importance en vue d'une quatrième phase supposée de PROECCO à partir de 2025. Le procès-verbal mentionne aussi que tout appui-conseil de la part de Skat vers la DDC et les MOD sous la Composante 1 devait être chargé au budget de Skat de CHF 8,6 millions.
- h. Au vu du ProDoc de la troisième phase, la possibilité d'une quatrième de PROECCO est exclue.⁷ Les dispositions particulières sont explicites : « ...Skat mettra en place une stratégie de sortie de manière claire et crédible, en démontrant l'engagement des partenaires étatiques et privés » (no. 7) et « ...comme il s'agit de la dernière phase, Skat s'engage à démontrer le plan de suivi et évaluation du projet et à élaborer les outils de collecte de données y relatifs. » (no. 8).

III. Pertinence

13. La pertinence est un critère clé qui se réfère aussi bien à la pertinence des objectifs d'une opération qu'au design de sa mise en œuvre.
14. Tout d'abord, il est aisé de conclure que les objectifs de PROECCO, pas seulement de la troisième phase, sont amplement pertinents. La réduction des émissions de gaz à effet de serre de la BM, de trois à six fois comparée à des modes de fabrication de matériaux de construction conventionnels est considérable, et la BM ouvre des possibilités de construire en étages.⁸ La BM permet aussi d'appliquer des mode de construction en « Row Lock Bond », une technique qui augmente la

⁶ SDC, Skat. Phase III Planning Session, Minutes of the meeting between the Swiss Cooperation Office Great Lakes and Skat Consulting Ltd. , Date: November 4th, 2020, 14h00 – 16h00 (Skype).

⁷ Mandat d'exécution entre la DDC et Skat Consulting concernant le projet PROECCO Phase III, Congrat no. 81068021, signé le 2 et le 12 février 2021.

⁸ SDC, Skat. Modern brick construction systems, a catalogue of affordable housing solutions, 2022.

stabilité d'une structure. Ceci ne serait pas possible avec la brique traditionnelle. Le bien-fondé de promouvoir la BM est amplement documenté dans la littérature internationale.⁹ Il y a d'amples références que l'urbanisation en Afrique évolue de façon exponentielle.¹⁰ La région des Grands Lacs est la zone la plus densément peuplée du continent, avec en moyenne 500 hab./km² pour le Burundi et le Rwanda ou 1,000 hab./ km² pour l'île d'Idjwi sur le lac Kivu. Les trois pays font également face à un nombre de défis communs tels qu'une forte croissance démographique (BDI : 3.1%, RDC : 3.2%, RWA : 2.6%), accompagnée d'une urbanisation rapide (4.6% RDC, 7% RWA) ; une population jeune (moyenne ~18 ans) en manque de perspectives ; et le changement climatique qui affecte notamment les plus pauvres.¹¹

15. Pour saisir la pertinence du design d'un projet, il faut un cadre logique doté d'indicateurs simples, mesurables, atteignables, pertinents, et déterminés sur l'axe temporelle (SMART). Dans le cas du PROECCO III, le cadre logique se base sur une Théorie du Changement (TdC). L'Annexe 4 reproduit la TdC, un modèle relativement linéaire comprenant 10 outputs, quatre outcomes et des impacts directs et indirects.
16. La particularité du dispositif logique de PROECCO III est montrée en Annexe 5. Répartis sur les trois niveaux logiques de la TdC, on compte un total de 62 indicateurs. De ceux-ci, 17 n'ont aucune valeur mesurable. Il y a pléthore d'indicateurs, qui d'ailleurs ne sont pas tous pertinents et en partie placés à un niveau logique erroné. Par exemple, il est inutile de répéter des indicateurs d'outputs au niveau des outcomes, comme c'est le cas avec le nombre de cours, des guides et l'emploi de femmes, par exemple. Par contre, il n'y a aucun indicateur qui se réfère à des aspects de financement, ceci pour l'Outcome « Finances et Marchés ». Dans les rapports de Skat à disposition, le dernier datant du 30 juin 2022, seulement les indicateurs se référant à la Composante 2 sont mesurés (Section V sur l'efficacité). Il convient de noter que Skat dispose d'un budget de soutien à la composante 1 (voir point 20.), qui a été partiellement utilisé mais sans aucun rapportage (voir Paragraphe 22). Le Rapport Annuel 2021 de la DDC sur le Programme des Grands Lacs¹² mentionne PROECCO III en relation avec la Composante 1 mais ne documente pas des dépenses tandis que le rapport analogue pour 2022 entre s'y réfère plus en détail mais sans entrer en profondeur sur la mise en œuvre de la Composante 1, notamment la répartition et la consommation des budgets y relatifs.¹³
17. Concrètement, PROECCO III a une portée et un budget (CHF 13,4 millions) adéquats permettant d'atteindre les objectifs d'emploi, de conditions de travail et de réduction de gaz à effet de serre (voir impacts dans la TdC). Toutefois, le montage centralisé et les modalités d'implémentation peu flexibles et peu motivantes compromettent cette pertinence. Cet aspect sera revisité dans la Section VI sur l'efficacité.
18. Comme le souligne le Paragraphe 7, les opinions de la DDC sur la figure du MOD pour le dialogue politique sont claires: ceci reste un domaine privilégié de la DDC. En ce qui concerne l'Outcome 2 (finance et marchés), la DDC a contracté une ONG spécialisée (GEL) pour fonctionner comme MOD, mais seulement en RDC à partir d'avril 2022. Au Rwanda et au Burundi, la DDC met en œuvre les activités liées à l'Outcome 2 directement.
19. Le dispositif centralisé de Skat dans la région, une conséquence possible du manque de fonds de Skat au cours de l'année supplémentaire de 2020 (Paragraphe 11), ne se prête guère à une interaction agile avec les contextes. En outre, ce dispositif se trouve déphasé avec les efforts de la DDC de faire évoluer « l'approche régionale » vers une « approche multi-pays ». Ce changement de

⁹ [Technical Note #30 LCA: Environmental impacts of clay bricks in South Africa | Clay Brick Association of Southern Africa](#), accédé le 2 février 2023.

¹⁰ [Urbanization in Sub-Saharan Africa \(csis.org\)](#), accédé 2 février 2023.

¹¹ Confédération Suisse. Programme régional de Coopération suisse Grands Lacs, 2022–2025, Berne, 2022.

¹² DDC. Programme régional Grands Lacs, Rapport annuel 2021, 2022.

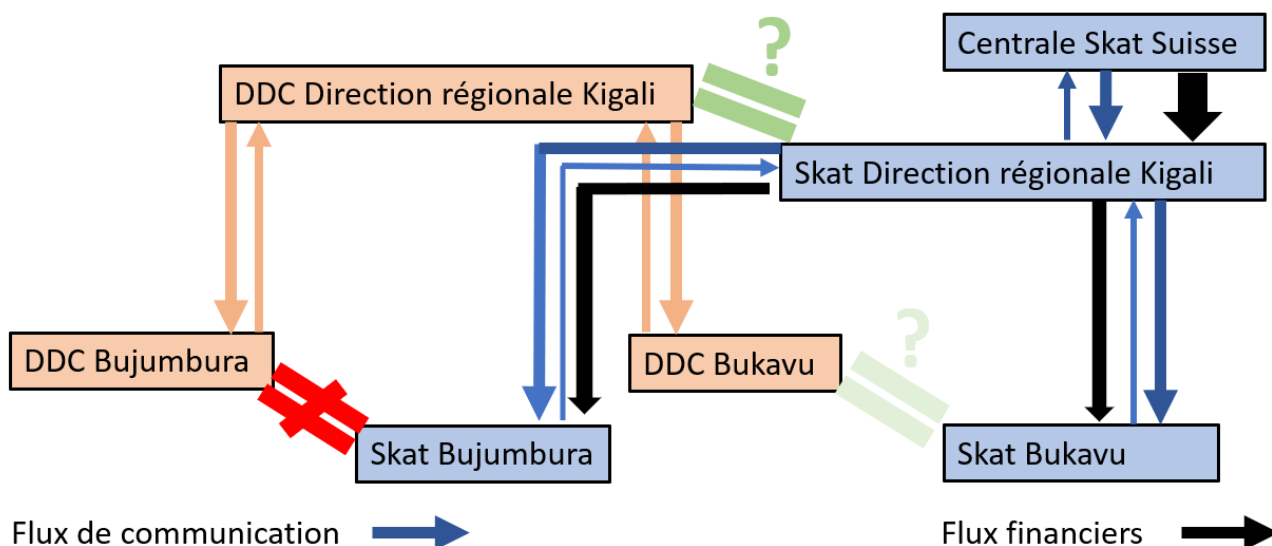
¹³ DDC. Programme régional Grands Lacs, Rapport annuel 2022, 2023.

paradigme est confirmé dans les rapports annuels cités de la DDC (voir aussi la Section IV relative à la cohérence).

IV. Cohérence

20. Une cohérence adéquate implique une répartition pertinente des fonctions et une coordination agile entre les acteurs clé aux niveaux qui importent. Les témoignages enregistrés suggèrent que les relations verticales ont tendance à prendre le dessus sur une coordination rapprochée, ceci surtout au Burundi. La Synopse 1 ci-dessous tente de visualiser ces tendances.

Synopse1: Cohérence entre les dispositifs de la DDC et de Skat



21. Il est intéressant de noter qu'une possible préoccupation de la DDC sur la compatibilité des deux approches (multi-pays de la DDC et centralisée de Skat) a trouvé une mention explicite au contrat entre cette dernière et Skat concernant PROECCO III.¹⁴ En effet, la disposition particulière no. 6 stipule : « Le Bureau régional de Skat à Kigali doit permettre une mise en relation directe, dans le cadre du suivi du projet, entre les bureaux de Skat et de la DDC au Burundi et à Bukavu. Ceci concerne aussi les informations pour le suivi financier pour le projet dans les trois pays ».
22. Du fait de l'assignation de la mise en œuvre de la Composante 1 à la DDC, une telle mise en relation directe serait absolument nécessaire. Cette assignation à la DDC n'a pas pour autant causé un désengagement opérationnel et financier de Skat de la Composante 1. Pour atteindre l'Outcome 1, Skat est tenu à déboursier CHF 374,700 au cours de la troisième phase, et CHF 424,500 en faveur de l'Outcome 2 dans la rubrique « Fonds fiduciaires ». Cette information ressort d'une copie du budget de PROECCO III concernant les fonds fiduciaires (Partie 4) qui a été mise à disposition de la mission d'évaluation. Ces fonds en faveur de la Composante 1 représentent 22 pour cent du total des fonds fiduciaires de PROECCO III. L'entrelacement avec des activités de la DDC en faveur de la Composante 1 du PROECCO III, avec un budget de CHF 4,8 millions, nécessite des coordinations très étroites. Comme le suggère la Synopse 1, ceci a été difficile au Burundi, avec une tendance à l'amélioration, tandis que cette coordination semble fonctionner relativement bien en RDC. Au Rwanda, la DDC s'est engagée surtout au niveau stratégique exploratoire jusqu'à 2022 ce qui n'a pas nécessité des coordinations détaillées de mise en œuvre avec Skat.

¹⁴ DFAE, DDC. Mandat d'exécution entre la DDC et Skat Consulting SA concernant le Projet PROECCO Phase III, Contrat no, 81068021 du 12.02.2021.

23. Des comités de pilotage interinstitutionnels (COPIL), des plateformes de coordination à niveau stratégique, ont été la règle au Rwanda pendant la deuxième phase. Après deux ans de PROECCO III, aucun COPIL ne s'y est tenu dans aucun des pays participants. Par conséquent, la disposition particulière no. 3 du contrat entre la DDC et Skat n'a pas été respectée. Selon cette disposition, *« Après la soumission de rapports intermédiaires et annuels, Skat s'engage à organiser au Rwanda, au Burundi et en RD du Congo deux comités de pilotage par an dans chaque de ces trois pays. Ces comités seront conjointement préparés par la DDC et le Skat. »*.
24. Au Burundi, l'absence de COPIL pourrait être due à la crise politique du pays de 2015. Toutefois, avec l'amélioration de la situation, ceci serait possible, mais l'absence d'une assignation budgétaire nationale prédéterminée (à cause du caractère régional du PROECCO) a empêché la signature d'un MoU avec le Gouvernement Burundais. En RDC, le cadre institutionnel du gouvernement provincial et de la mairie de Bukavu manque de prévisibilité pour tenir des COPIL. L'absence de séances du COPIL, au cours de la troisième phase est aussi un fait au Rwanda, difficilement explicable. Du côté de l'intégration institutionnelle de PROECCO II dans les efforts stratégiques d'industrialisation et d'urbanisation, le statut actuel reflète un manque de cohérence.
25. Des contacts formalisés avec d'autres bailleurs de fonds sont relativement timides (ENABEL au Rwanda et Burundi, une ONG suisse au Sud Kivu). Le potentiel serait plus élevé, y compris la GIZ, la Banque mondiale et l'UE, comme ceci a été confirmé au cours des entretiens avec les partenaires techniques et financiers. Au Burundi, la DDC a contacté l'UNICEF dans le but de créer des synergies avec PROECCO. Selon la DDC au Burundi, l'UNICEF ne serait pas entré en matière à cause du manque de ravitaillement garanti de BM.

V. Efficacité

Évidence fournie par les rapports et plateformes de Skat

25. L'efficacité mesure les degrés d'accomplissement des résultats, en comparant les valeurs des indicateurs ex-ante avec celles effectivement atteintes. Ceci n'est pas le cas avec le cadre logique de PROECCO III, surtout à cause de la multitude d'indicateurs peu pertinents et partiellement dépourvus de valeurs cibles objectifs. L'annexe 6 tente de recomposer tous les indicateurs (là où ils ont été mesurés) en estimant les accomplissements accumulés jusqu'à juin 2022. Une appréciation suit au Paragraphe 30.
26. L'Annexe 5 illustre aussi que seulement les indicateurs de la Composante 2 ont été pris en considération dans les rapports de Skat.^{15 16} Ces rapports de Skat indiquent des pourcentages relatifs d'accomplissement par rapport aux cibles des plans annuels, mesurés à travers les indicateurs du cadre logique (de la Composante 2). Si une analyse annuelle des acquis est transparente, il manque des consolidations par rapport à l'atteinte des cibles sur la phase III. Les rapports de Skat gagneraient de conviction si l'efficacité était aussi documentée avec des valeurs cumulées. L'annexe 6 en fait une tentative.
27. Le debriefing de la mission a aussi soulevé le panoramique surtout des guides, manuels et outils terminés à ce jour relatif à l'Outcome 3. Selon une communication récente du coordonnateur régional de Skat, le nombre de documents en usage sait de 35, dont 20 en ligne, et dont 12 avec une traduction en Français. En plus, huit seraient disponibles sur demande, et six sur demande mais nécessitant un briefing. En juin 2022, le rapport semestriel de Skat, dans son Annexe 1, ne rapportait que trois guides, trois outils et deux modules de formation, tous en Anglais. En visitant

¹⁵ DDC, Skat. Programme PROECCO, Rapport Annuel Phase III, Année, 1 Janvier – Décembre 2021, Version finale, Mars 2022.

¹⁶ DDC, Skat. Programme PROECCO, Rapport Annuel Phase III, Année 2, Janvier – Juin 2022, Version finale, Septembre 2022.

le site de PROECCO,¹⁷ on peut accéder à un total à 35 documents en Anglais, dont 25 guides et manuels et cinq tutoriels vidéos. Seulement cinq documents sont en Français, dont trois vidéos.

28. Il est probable que le lien mentionné ne contienne pas tous les outputs documentaires disponibles. Un exemple en est la « Communications Strategy in Social Media » qui ne figure non plus au rapport semestriel à juin 2022 quoique publiée en février 2022. Dans les messages proposés, attractifs, manque pourtant l'aspect de l'attrait esthétique de la BM qui semble être un motif important en RDC.¹⁸
29. Si l'on ajoute au répertoire actuel des documents produits les supports et outils électroniques en cours d'élaboration (par exemple un outil de calcul du prix de revient d'une BM) il est justifié de se demander si cette grande quantité de supports est vraiment nécessaire pour atteindre les populations-cibles les plus pertinentes de PROECCO III. Le rapport semestriel à juin 2022 de Skat détaille le nombre de personnes formées, y compris des formateurs, en comparant ces chiffres avec les cibles du plan annuel d'opérations. En comparaison, le rapport final de la Phase II a fait un récapitulatif des formations par thème et population-cible très utile, dans son Annexe 6. Ainsi, on constate que PROECCO II avait formé près de 2,000 professionnels de divers niveaux. Une telle consolidation manque dans les rapports de Skat concernant la troisième phase, une lacune qui a été signalée par la DDC à la suite des deux premiers rapports de Skat pendant la troisième phase. Pour l'Outcome 4 (appui-conseil et contrôle de qualité), un fichier de professionnels certifiés existe déjà au Rwanda tandis que la RDC est en avance avec l'équipement de laboratoires de matériaux de construction et de géotechnique (détails en Annexe 6) Par rapport aux cibles de la phase III, ce sont des accomplissements modestes.
30. Sur la base des rapports de Skat uniquement, il est difficile de tirer des conclusions nettes sur l'efficacité. Ceci est dû à la nature compliquée et incohérente du cadre logique de PROECCO III, au fait que seulement la Composante 2 a été considérée dans les rapports du Skat, et finalement parce que les rapports de Skat ne fournissent pas d'appréciations cumulatives. La formation des formateurs est apparemment avancée tandis qu'il manque des indications sur combien de professionnels de briqueteries et de maçonneries ont été formés par ces formateurs, donc les destinataires finaux de la formation des formateurs. L'entrevue avec STECOMA confirme que 60 de leurs formateurs ont bénéficié de la formation des formateurs dispensée par Skat en 2021, mais que STECOMA n'a pas pu organiser la formation des destinataires finaux, par manque de financement. Par conséquent, il manque de l'évidence quant à l'atteinte des cibles finales. Sur le bien-fondé de la multitude des guides, outils et vidéos produits, le Paragraphe 3629 exprime des doutes. Sur cette base, l'efficacité de PROECCO III est à juger comme plutôt insatisfaisante.

Évidence recueillie lors des visites

31. La mission a eu des entrevues avec une vingtaine de briqueteries et une demi-douzaine de promoteurs immobiliers et entreprises de construction dans les trois pays. Il est aisé de confirmer que PROECCO (et Skat) sont connus et que leur intervention est appréciée, tant les formations dispensées que les supports didactiques mis à disposition. Toutefois, ces acteurs directs sont aussi unanimes en soulignant que le vrai problème serait le manque d'accès à des financements à faible taux d'intérêt qui varient entre 16-18 pourcent annuels au Rwanda, 18 pourcent au Burundi et jusqu'à 24 pourcent en RDC.
32. Ce leitmotiv peut être illustré par trois exemples dans les trois pays : Il est intéressant de constater qu'il s'agit de trois exemples de briqueteries qui ont eu et ont du succès :
 - a. La briqueterie SOBRIT de Ngozi au Burundi existait avant PROECCO, nettement la meilleure du pays, et des contacts prometteurs ont été établis entre le projet et SOBRIT. Ce début a trouvé une fin abrupte avec l'éclatement de la crise politique au Burundi de 2015. Ce qui

¹⁷ <http://madeingreatlakes.com/information-manuals>, accédé le 2 février 2023.

¹⁸ Skat Sud Kivu relate des cas dans lesquels des maîtres d'ouvrages ont utilisé des BM pour des revêtements esthétiques sur des bâtiments existants.

reste, à ce jour : un reproche amer de promesses non honorées d'appuis financiers supposés

- b. À Bukavu, la briqueterie CUBAKA Business est la leader locale incontestée dans le domaine et a attiré l'intérêt de Skat et la DDC, en devisant un appui financier ciblé pour un four moderne, à travers le MOD récemment recruté (l'ONG GEL). Cet appui consiste en un prêt de la DDC à 1 pourcent, donc subventionné, et un délai de deux ans, remboursable à terme avec des briques pour en construire des unités modèle. La propriétaire de CUBAKA Business est profondément irritée par le fait de devoir rembourser du tout....
 - c. Une autre femme business, à Kigali, a installé avec succès une nouvelle cheminée pour leur four Hoffmann avec l'aide de PROECCO (Gati Briques). Les entrevues avec elle suggèrent qu'elle veuille récupérer les investissements à court terme, affichant des prix unitaires à 20 pourcent supérieurs à ceux du marché. En plus, Gati ne vend pas assez parce que la couleur de leur BM n'est pas assez foncée. La propriétaire perçoit une période difficile à maîtriser...
33. Ces exemples anecdotiques indiquent un manque de calibrage de PROECCO III vers les besoins les plus ressentis des briqueteries. Face à ces besoins, le grand nombre de supports et guides, quasiment tous en Anglais, et la formation de formateurs, ne suffisent pas.
34. Il y a aussi des exemples au contraire dans les trois pays. Ils émergent, au Burundi et en RDC, en connexion avec la Composante 1 sous le lead de la DDC. :
- Le Centre d'Apprentissage Professionnel et Artisanal (CAPA) à Bukavu, établi en 1992 et ayant formé plus de 16,500 titulaires de curricula artisanaux depuis, a été identifié comme cible intéressante. CAPA possède des terrains riches en argile dans les alentours de la ville et projette d'établir des fours à briques avec l'aide de PROECCO. Ceci promet d'engendrer des opportunités de double ou triple gain.
 - Au Burundi, la DDC a identifié une entreprise de construction (ROBUCO) disposée à construire un module démonstratif de 12 appartements avec la BM. Pour en garantir le ravitaillement, ROBUCO mettra sur pied une ligne de production de BM proche du site de construction.
 - SOLARIA à Kigali est une entreprise sociale hautement motivée qui est en train de construire trois blocs de logements à loyer modéré.¹⁹ Pour ceci, SOLARIA a construit un four à brique sur site et le fait opérer par un briquetier formé et appuyé par PROECCO.
35. En discutant avec des représentants de gouvernements et villes, PROECCO est connu et apprécié, mais un manque de visibilité est perçu surtout au Burundi. Ce sont des interactions qui relèvent de l'Outcome 4 (voir aussi Paragraphe 29).

Évidence relative à la Composante 1 en particulier

36. Au Rwanda, il y a actuellement deux opérations assignées à la Composante 1 de PROECCO :
- Un soutien à la mairie pour la poursuite de la transformation participative du quartier informel de Mpazi (et de d'autres quartiers), avec un MoU en négociation.
 - L'établissement d'un cluster industriel : étude de faisabilité, établissement du modèle de gouvernance, étude de réhabilitation du site, MoU en cours de finalisation avec NIRDA.
37. En réalité, un contrat avec BDF SA, datant de 2014, serait aussi à considérer une partie logique de la Composante 1 de PROECCO.²⁰ Il s'agit d'un fonds de garantie d'USD 200,000 pour faciliter des prêt bancaires à des entrepreneurs de la BM. Ce fonds n'a jamais été sollicité. Apparemment, la

¹⁹ SOLARIA DEVELOPMENTS. Presentation to Rwanda Housing Authority, 15 April 2021.

²⁰ Skat, SDC, BDF Ltd. Agreement for providing a grant service as a collateral fund to facilitate Rwandan SMEs in the bricks and tiles sector to get access to credit, Kigali, 24 November 2014.

perception des taux d'intérêt élevés reste entière et suffisante pour décourager des emprunteurs éventuels, même avec une garantie.

38. Au Burundi, aucun MOD n'a été contracté. La vue exprimée du BuCo à Bujumbura est que la sélection d'un MOD ne se justifie pas face au manque de BM au Burundi. Toujours dans le cadre de la Composante 1, la mission d'évaluation a pu consulter quatre MoU de Skat dont trois avec des fabricants de briques et un avec ENABEL relatif à une collaboration entre la Coopération belge et PROECCO. Dans les trois briqueteries en question, il s'agit d'appuis techniques par Skat et financiers par DDC pour des fours et des équipements (Outcome 2). Celui avec ROBUCO (Paragraphe 3410) n'est apparemment pas encore signé. Une contribution significative à la Composante 1 sont deux études commanditées par la DDC, une sur le secteur de la construction au Burundi et l'autre sur les opportunités de prévoir des certifications ISO pour la BM. La création d'une commission multi-ministérielle, sur l'initiative de la DDC, a fait un pas considérable en avant pour favoriser l'utilisation de la BM dans une optique d'urbanisation, donc pertinent dans le sens de l'Outcome 2 de la Composante 1.
39. Dans le cas de la RDC, la mission a consulté une matrice montrant six activités financées par la Composante 1 et appuyées par Skat, dont quatre à travers le MOD contracté en 2022, d'un montant total d'USD 268,000. En résumé, et au Burundi et en RDC, la DDC fait face aux défis de devoir gérer une composante de PROECCO sans pour autant s'y être préparée. Ceci peut expliquer l'absence d'un modèle de rapportage consolidé et permettant des comparaisons fiables.
40. En termes d'efficacité, l'analyse de la Composante 1 se trouve confrontée à de vides évidents. Il n'est pas possible de l'analyser selon le cadre logique, aussi incohérent soit-il. Avec de bonnes relations entre la DDC et Skat dans les trois pays, il est pourtant possible de faire de progrès tangibles. Les initiatives dans les trois pays ont été une fonction de la proactivité des BuCo et d'une collaboration horizontale fonctionnelle, qui a connu des obstacles surtout au Burundi (voir synopsis 1).

VI. Efficience

41. Un rapport favorable entre outputs et inputs est synonyme d'efficience. Une évaluation des inputs financiers présuppose une transparence suffisante en termes d'allocations de ressources. Le rapportage financier de PROECCO III pose les problèmes suivants dans à ce regard:
42. L'Annexe 7 suggère que l'assignation des dépenses par pays soit effectuée ex-post, avec une répartition totale relativement équitable par pays. Des 47 personnes travaillant au PROECCO III en 2021, 7 se trouvaient au Burundi, 7 en RDC et 33 au Rwanda, y compris les 5 experts de longue durée dont 3 étaient et sont stationnées au Rwanda. Bien entendu, comme l'a fait remarquer Skat lors du débriefing, le personnel de Skat au Rwanda prête aussi des services au Burundi et à la RDC. Les déséquilibres manifestes en Annexe 7, en comparant les personnes-mois facturés et les montants consolidés par pays sont toutefois tels qu'une attribution réelle des coûts effectifs est douteuse. Ce constat est en contradiction avec le contrat entre la DDC et Skat qui stipule que *« seulement les dépenses et les coûts effectifs sont pris en considération dans les décomptes. »*
43. D'une part, PROECCO III présente des rapports et des inventaires de produits, en termes de personnes formées et en documents physiques et digitaux disponibles et accessibles, qui ne permettent pas des accumulations aisées dans les temps et qui rendent l'évaluation de l'efficacité assez difficile. D'autre part, le rapportage financier est sommaire et intransparent, comme signalé au Paragraphe 42.
44. PROECCO est géré de manière centraliste, pas seulement du point de vue budgétaire et financier. La mission a consulté des documents de plusieurs pages qui sont nécessaires pour obtenir l'autorisation de déboursement d'un seul USD par Skat Burundi. Face aux défis techniques et opérationnels en présence, ce mode de gestion est inefficace.
45. Dans un tel contexte, il faut se poser la question si PROECCO III est en train de générer « value for money » sur un plan général. En somme, la grille d'analyse selon les critères du CAD en Annexe 1

donne un score insatisfaisant. Donc, face à des Outcomes 3 et 4 jugées insatisfaisants, le Skat a facturé des dépenses à la hauteur de 37 pour cent du budget total de CHF 8,6 millions pour la troisième phase, pratiquement au pro rata temporis de cette phase. Le mode de rapportage, du moins dans les rapports annuels et semestriels à disposition, est trop sommaire et ne semble pas refléter des coûts effectifs. L'audit institutionnel en cours devrait fournir des éclaircissements nécessaires.

VII. Impact

46. Le cadre logique de PROECCO III vise trois impacts en termes d'emplois générés, d'emplois pour des femmes et la réduction de gaz à effet de serre due à l'adoption massive de la BM. Le Paragraphe 11 note que le rapport final de PROECCO II s'est explicitement prononcé sur la réduction de CO₂e, les emplois créés dans le secteur. Le même rapport affirme aussi que 29 % des employés dans les 90 briqueteries appuyées étaient des femmes.
47. Il est légitime que le PROECCO III a tenté de développer des méthodes plus fiables pour suivre les tendances de la production de BM et d'emplois générés. Toutefois, les méthodes utilisées n'ont pas amené des précisions, tout au contraire. Des entrevues mensuelles par téléphone sur le nombre de briques produites se sont avérées futiles. Skat a avec raison décidé de baser ces estimations à l'avenir sur les capacités installées et la fréquence d'utilisation de ces capacités, dans chaque briqueterie.
48. En ce qui concerne les emplois générés et la participation des femmes, Skat a récemment lancé un appel d'offre pour une consultation y relative. Pour confirmer une réduction ultérieure des émissions de gaz à effet de serre, il y faudra évidemment de l'expertise hautement spécialisée qui existe sur le plan international.
49. Au vu de ce qui précède, il faut se rendre à l'évidence qu'il manque des lignes de base, des méthodes et des mesures effectives de vérification pour l'évaluation de l'impact en accord avec les indicateurs déterminés. Il convient de répéter que le projet est encore loin de pouvoir prouver la création d'emplois, notamment pour les femmes, et la réduction ultérieure de gaz à effet de serre, comme c'est stipulé dans le cadre logique. Une chose à souligner est aussi que pour pouvoir mesurer ces indicateurs, le volume de BM produits par unité de temps est une donnée indispensable à relever. Les efforts du projet d'affiner les méthodes de suivi y relatives en sont la preuve (Paragraphe 47). Pourtant, un tel indicateur est absent au cadre logique.

VIII. Durabilité

50. En ce qui concerne la durabilité, il convient de distinguer entre la demande croissante pour des matériaux de construction qui réunissent un grand éventail d'avantages telles que la BM et les opportunités de construction à étage en découlant. Conjointement à la pression vers une urbanisation rapide, verticalisée et diversifiée, ces tendances sont de puissants facteurs de durabilité. Les entretiens avec des promoteurs au Rwanda et Burundi suggèrent que ce ne sont pas nécessairement les prix unitaires des BM (voir Paragraphe 50) qui sont les facteurs déterminants pour opter pour cette technologie, mais leur stabilité statique, la régularité permettant l'usage sur des chantiers exigeants, leur esthétique (qui rend des crépissages superflus) et enfin l'empreinte de carbone favorable.
51. Il est vrai que l'installation d'une briqueterie moderne coûte au moins 50 pour cent plus cher que des estimations de Skat le suggèrent (USD 300,000 versus USD 150,000 à 200,000). Ceci ressort clairement des entrevues avec ROBUCO au Burundi. Ce fait est un frein à la diffusion massive à des échelles qui pourraient accélérer les processus de diffusion de la technologie. Une des limitations est la cherté des crédits bancaires dans les trois pays, chose que PROECCO ne pourra guère influencer. Une tentative dans un tel sens est une recommandation spécifique dans le cadre de la Composante 1.

52. Des initiatives innovatrices visant une durabilité plus solide sont pourtant visibles : la combinaison entre la production de briques et de la construction de bâtiments au sein d'une entreprise de construction comme le suggère les cas de ROBUCO au Burundi et de SOLARIA au Rwanda. En RDC, le plus grand centre de formation professionnelle de Bukavu veut se lancer dans la production de la BM (Paragraphe 34). De tels schémas pourraient aussi intéresser des entreprises sociales, des ONG nationales et internationales et des promoteurs immobiliers.
53. D'un autre côté, les barrières à la durabilité sont formidables. La volatilité politique (et géopolitique) de la région est élevée. Une autre barrière est l'aversion généralisée contre la formalisation de processus et de la vie économique au sens large. Un indicateur de cette aversion est la difficulté de déterminer des règles claires et contraignantes de construction, surtout en RDC et au Burundi. Dans ce domaine, les perspectives actuelles au Rwanda sont relativement intactes. D'un autre côté, il est possible que la demande croissante mentionnée pour les technologies liées à la BM établira des faits accomplis qui permettront de naviguer sans des formalisations très visibles. Ceci présente des opportunités aussi pour le Burundi et la RDC. Évidemment, les dispositifs de la DDC et d'un régisseur actif dans le domaine mentionné doivent avoir une autonomie et une flexibilité adéquates. PROECCO III, dans sa veste actuelle, ne répond pas à ces défis tandis que la DDC fait adopter avec succès son approche multi-pays par un autre régisseur actif dans la région, avec PROMOST (Swisscontact).
54. La grille d'analyse en Annexe 1 suggère qu'à part la demande prévisible pour la BM, PROECCO a généré une base professionnelle qui pourra s'approcher à des masses critiques vers la fin de la troisième phase, à condition d'observer quelques simples principes de concentration sur les essentiels (voir Section X sur les recommandations).
55. La mission d'évaluation s'est aussi penchée sur la question si PROECCO avait développé des stratégies de sortie pendant la troisième phase. Les rapports disponibles n'en font pas mention. Ceci va à l'encontre des dispositions particulières nos 7 et 8 du contrat entre la DDC et Skat. Il est aussi à noter, en considérant la durabilité, que Skat n'a pas donné suite à la disposition particulière no 13. Skat aurait dû organiser des ateliers CSPM pour avoir de la clarté sur les intérêts des parties impliquées au PROECCO III, ceci pour assurer la durabilité du projet.
56. De possibles tensions régionales ultérieures dans l'avenir freineront l'avancement de la technologie de la BM et des mesures de planification urbanistes y relatives, mais ne rendront pas moins pertinente une attention sur la BM. Du côté de PROECCO III même, les mesures nécessaires prises ne sont pas suffisantes pour assurer la pérennité des résultats atteints. Par conséquent, les perspectives actuelles de durabilité de PROECCO III sont insatisfaisantes.

IX. Conclusions

57. À mi-parcours de PROECCO, il convient de conclure qu'un projet pertinent dans la plupart de ses dimensions a vécu un passage mal réussi entre sa deuxième et sa troisième phase. Ceci est dû à plusieurs facteurs :
 - D'abord, il n'est pas garanti que la recommandation de la mission d'évaluation de la phase II de procéder à une vivisection de PROECCO dans sa troisième phase était vraiment bien fondée. Il y aurait eu des alternatives, par exemple effectivement celle de laisser le dialogue politique essentiellement avec la DDC, avec des inputs techniques de Skat (Outcome 1), et de mettre des jalons plus explicites à Skat concernant l'Outcome 2.
 - Ensuite, l'acceptation de cette recommandation de la part de la DDC a considérablement sous-estimé les conséquences sur le plan opérationnel dans les trois pays. Sans le vouloir, la DDC a dû développer des fonctions de réalisations techniques et financières pour lesquelles elle n'était pas préparée.
 - En même temps, l'année 2020 quasiment perdue à cause de Covid-19 et des rotations de personnel clé de la DDC et de Skat dans la même période, ont causé un vide de mémoire institutionnelle.

58. À partir de 2021, la troisième phase de *PROECCO* a vu un déphasage persistant entre la tendance de la DDC d'évoluer vers une approche multi-pays dans la région et un dispositif centralisé et fortement concentré sur le Rwanda, de Skat. Ceci a provoqué des tensions entre la DDC et Skat, surtout au Burundi.
59. La revue des critères de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité conduisent à des appréciations plutôt peu satisfaisantes ou non conclusives. Les bases pour ces conclusions se trouvent dans l'Annexe 1 (Grille d'analyse) et l'Annexe 6 (Cadre logique avec la comparaison d'indicateurs). Les recommandations ci-dessous cherchent à corriger ces constats pour la durée de la troisième phase en cours, avec une tentative de regarder au-delà de décembre 2024.

X. Recommandations

60. Les recommandations ci-après visent à remédier les défaillances les plus évidentes de *PROECCO* pendant la phase en cours. L'Annexe 8 en détaille six, avec la désignation de responsables et de délais de mise en œuvre. Ces recommandations concernent : des révisions du contrat entre la DDC et Skat et du cadre logique, la nécessité d'une stratégie explicite de sortie pour *PROECCO* III, le besoin urgent d'une réorganisation fonctionnelle et administrative du projet, une concentration sur l'essentiel en ce qui concerne l'élaboration de guides et outils, et également des formations dispensées vers des destinataires finaux, et une amélioration des modèles de rapportage.
61. À part de ces mesures, les 22 mois jusqu'à la fin de la troisième phase devraient être utilisés pour élucider des aspects plus stratégiques. Parmi les réflexions recommandées, il convient de mentionner :
 - a. Une exploration de haut niveau sur les outils de relèvement, par satellite ou des méthodes terrestres, des densités d'urbanisation en trois dimensions et en temps réel.²¹ La phase III, tant dans la Composante 1 et 2, aurait les ressources financières pour investir dans des technologies de pointe qui feront la différence dans l'aménagement du territoire du futur (juin 2023).
 - b. Face à la difficulté persistante de donner un accès à des financements plus abordables, il est probable que les banques commerciales devront créer de produits innovateurs en relation avec le financement des constructions, notamment des logements. Des consultations seraient possibles de la part de banques suisses (type Raiffeisen ou banques cantonales, avril 2023).²²
62. Au-delà de 2024, il est recommandé d'entamer une réflexion de principe, sous la direction de la DDC, sur l'opportunité d'une présence suisse dans le secteur de l'urbanisation, de la production de matériaux durables de construction et de la constructions (de logements). Ceci devra se faire relativement tôt car une décision y relative pourrait y avoir des conséquences aussi pour les mesures proposées à court terme.
63. Dans une telle hypothèse, il n'est pas important de déterminer si *PROECCO* devrait être prolongé. Une décision de principe devrait être libre de telles considérations et plutôt se concentrer sur des arguments d'ordre stratégique. Il y a des références en abondance qui militerait en faveur d'une telle décision de principe.²³

²¹ [Remote sensing image building detection method based on Mask R-CNN | SpringerLink](#)

²² Bank of Kigali n'a dédié que 13 pourcent de son portefeuille d'emprunts au secteur de la construction. Au vu de la valeur des collatéraux immobiliers qui tendent à augmenter dans le temps, un tel échange pourrait être intéressant.

²³ [Demographic Trends and Urbanization \(worldbank.org\)](#), accède le 3 février 2023.

Annexe 1 : Grille d'analyse des critères du CAD Aspects clés fondés sur les critères du CAD (Légende en fin de tableau)		
Critères	Score	Justification
Pertinence Remarque : l'évaluation porte ici sur la pertinence des objectifs et de la conception au <i>moment de l'évaluation</i> . Dans le rapport d'évaluation, il convient d'examiner la pertinence à la fois au stade de la conception et au moment de l'évaluation		
1. Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention répondent aux besoins et priorités du groupe cible.	1	PROECCO, pas seulement dans sa troisième phase, répond aux besoins des populations qui cherchent une demeure dans des environnements urbains. En outre, les avantages de la technologie de BM sont de l'ordre technique, d'aménagement de l'espace (constructions verticalisées) et écologique.
2. Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention répondent aux besoins et priorités des parties prenantes indirectement touchées (non incluses dans le groupe cible, p. ex. gouvernement, société civile, etc.) dans le pays de l'intervention.	1	PROECCO répond aux défis liés à la planification de l'espace dans les trois pays. Au Rwanda, les autorités relèvent ces défis davantage qu'au Burundi et en RDC.
3. Mesure dans laquelle les éléments fondamentaux de la conception de l'intervention (tels que la théorie du changement, la structure des composantes du projet, le choix des services et des partenaires d'intervention) reflètent les besoins et les priorités du groupe cible.	3	La TdC et le cadre logique y relatif sont trop compliqués et pourvu d'une pléthore d'indicateurs qui ne sont pas SMART pour la plupart. Ceci diminue la pertinence du projet.
4. Mesure dans laquelle la Section III de de rapport apporte des compléments d'appréciation de la pertinence.	3	La Section III fait ressortir des incohérences entre les dispositifs de la DDC et de Skat liées à la mise en œuvre de la TdC qui, en elle-même, est problématique, voir Point 3 ci-dessus
Cohérence		
5. Cohérence interne : mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec d'autres interventions de la coopération suisse au développement dans le même pays et le même domaine thématique (cohérence, complémentarité et synergies)	3	Une collaboration plus étroite avec le Projet PROMOST concernant la formation professionnelle régionale, avec comme régisseur l'ONG Swisscontact, s'est intensifiée en troisième phase, après des débuts en phase II. Donc, la mise en synergie est relativement tardive.
6. Cohérence externe : mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les interventions d'autres acteurs dans le pays et dans le domaine thématique (complémentarité et synergies)	3	Un patron similaire émerge concernant d'autres bailleurs de fonds. Au Rwanda et au Burundi, l'intérêt de la coopération belge (ENABEL) est explicite. Les potentiels avec la GIZ (bois), la Banque Mondiale et l'UE ne sont pas exploités par PROECCO III.
7. Mesure dans laquelle la Section IV de de rapport apporte des compléments d'appréciation de la cohérence.	3	La Section IV met en exergue des barrières contre la cohérence de PROECCO III manifestes surtout au Burundi. La Synopse 1 visualise les caractéristiques centralistes et verticales du dispositif de Skat qui se heurte à la migration de l'approche de la DDC vers une approche multi-pays.

Efficacité		
7. Mesure dans laquelle les approches/stratégies pendant la mise en œuvre sont adéquates pour atteindre les résultats escomptés.	3	Le passage entre PROECCO II et III a été assez déjointé et les changements de paradigme mal digérés.
8. Mesure dans laquelle l'intervention a atteint ou devrait atteindre les objectifs prévus (produits et réalisations).	3	Le rapportage et d'autres sources de renseignement de PROECCO III sont tels qu'une évaluation de l'efficacité sur des évidences solides est difficile.
9. Mesure dans laquelle l'intervention a atteint ou devrait atteindre les résultats escomptés en rapport avec les thèmes transversaux.	3	Seulement 7% de femmes feraient part de l'emploi dans le secteur en 2021. Aucun document accessible sur ce thème sur la plateforme digitale.
10. Mesure dans laquelle la Section IV de de rapport apporte des compléments d'appréciation de l'efficacité.	2	Au niveau des briqueteries prévalent les appréciations positives.
Efficience		
11. Mesure dans laquelle l'intervention produit les résultats (produits et réalisations) de manière rentable.	3	L'Annexe 6 qui analyse les indicateurs d'outcomes et d'outputs de la Composante 2, montre des appréciations plutôt insatisfaisantes.
12. Mesure dans laquelle l'intervention produit les résultats (produits et réalisations) en temps utile (dans le délai prévu ou dans un délai raisonnablement adapté).	3	La lecture des rapports suggèrent des retards qui ne semblent pas être facilement récupérables
13. Mesure dans laquelle les mécanismes de gestion, de suivi et de pilotage favorisent une mise en œuvre efficiente.	3	La gestion centralisé et rigide de PROECCO n'est pas propice à une mise en œuvre efficiente.
14. Mesure dans laquelle la Section V de de rapport apporte des compléments d'appréciation de l'efficience	3	L'appréciation globale de l'efficience de PROECCO est insatisfaisante, en tenant compte des indications conjuguées sou ce critère.
Impact		
15. Mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des « effets plus larges » tels que définis dans le document de conception de l'intervention.	Sans score	Les informations à disposition ne permettent pas de se prononcer sur les impacts de PROECCO III.

Durabilité		
16. Mesure dans laquelle les partenaires disposent des capacités et de la motivation nécessaires (capacité technique, appropriation) pour poursuivre les activités qui mèneront aux réalisations visées.	3	Parmi les professionnels de la BM, il y aura probablement une masse critique de capacités techniques et d'appropriation vers la fin 2024 au Rwanda si PROCECCO se concentre sur des axes essentiels. Le manque de stratégie de sortie pèse lourd sur les perspectives générales de durabilité.
17. Mesure dans laquelle les partenaires disposent des ressources financières nécessaires pour poursuivre les activités qui mèneront aux réalisations visées.	3	Ni le secteur bancaire ni les autorités publiques ont fait des pas suffisamment décisifs pour laisser supposer une durabilité basée sur une future capacité financière d'appui du secteur.
18. Mesure dans laquelle les facteurs contextuels (p. ex. législation, situation politique, situation économique, revendications sociales) sont propices à la poursuite des activités qui mèneront aux réalisations visées.	2	Le Paragraphe 53 infère que, même dans des cadres peu formalisés, les perspectives pour une promotion des technologies de la BM et d'une urbanisation plus effective sont à considérer au moins comme potentiellement prometteuses au niveau régional.

Informations complémentaires (si nécessaire):

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Nom	Institution	Fonction
Burundi		
Boris MAVER	DDC	Directeur, BuCo Bujumbura
Nils KRAUER	DDC	Directeur suppléant, BuCo Bujumbura
Arsène MUGENZI	DDC	Chargé de programme PROECCO Burundi
Marco ZILIOTTO	Skat	Coordinateur pays Burundi,
Bernard SALZMANN	Skat	Coordonnateur pays intérimaire Burundi (2021)
HARUSHIMANA Tharcisse	Skat	Ingénieur
IRIVUZIMANA Pascal	BURUNDI BRICKS COMPANY SURL (BBCOM)	Gérant
Phocas	BURUNDI BRICKS COMPANY SURL (BBCOM)	Expert dans la chaine de production, formé par Skat
NYAMWERO Leocadie	BURUNDI CLAYS	Gérant
Pasteur NIYONCOJI Edouard	EPMA: Eglise Pentecôte de Maramvya- Centre céramique TWINYAMBO	Gérant
BIZINDAVYI Alice	SOBRIT (Société de Briqueterie et Tuilerie)	Gérant
BERNARD Jimmy	RUBRICKS & TILES	Directeur
HATUNGIMANA Samson	KUNDIBIKORWA Coopérative, briqueterie	Représentant légal
Firmin Bizimana	Office Burundais de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (OBUHA)	Fonctionnaire
ICITEGETSE Innocent	Ministère de L'Hydraulique, de L'Energie et des Mines	Fonctionnaire
NDUWAYO Christophe	Ministère des Infrastructures, de l'Équipement et des Logements Sociaux (MIELS)	Directeur de la Planification et des Normes
NKUNZIMANA J Marie	Ministère des Infrastructures, de l'Équipement et des Logements Sociaux (MIELS)	Fonctionnaire
RUGERINYANGE Marc	Centre de recherche et de formation en technique de construction (CRFTCo)	Instructeur
GUILLEVIC Karine	ENABEL	Experte en infrastructure
MAHANDRIRAY Dorica	UNICEF	Construction Manage
BUCHWALDER John	SWISS CONTACT - PROMOST	Program Manager Burundi
MPUNDU Marlene	Association des femmes ingénieurs (FIADI)	Chargée de programmes
KUBWAYO Gamaliel	Association des architectes du Burundi	Chargé de programmes
NZIGAMASABO Anatole	ROBUCO, entreprise de construction	Directeur général
NZIGAMASABO Aldo		Directeur technique

Nom	Institution	Fonction
NDAYIRAGIJE Denis	ECOGER, entreprise de construction	Directeur général
MATEGEKO Kelly	LE GENIE CIVIL, entreprise de construction	Directeur général
MUHZI Baudouin	Fonds de Promotion de l'Habitat	Directeur commercial
République Démocratique du Congo, Province du Sud Kivu		
Denise LUTHI CRISAN	DDC	Directrice, BuCo Bukavu
Déogratias BASHIBIRHANA	DDC	Chargé de programme PROECCO, RDC
Franck Cyr AHONONGA et Amato NGALO	SKAT Coopération,	Coordinateur pays RDC
Marcelin SAFARI	SKAT Coopération,	Comptable du SKAT Bukavu
Rachelle MUSINGI	GEL, Maître d'ouvrage délégué (MOD)	Directeur de GEL
Patrick BARAKA	GEL, Maître d'ouvrage délégué (MOD)	Chef du projet PROECCO
Jerry blaise MULUME	GEL, Maître d'ouvrage délégué (MOD)	Assistant du chef projet
Jean Paul LUKUMU	Mairie de Bukavu	Conseiller au bureau d'études de la mairie de Bukavu et point focal PROECCO
Chantal et Janvier MUGERA	Agence Nationale de l'entrepreneuriat Congolais (ANADEC)	Directeur de l'ANADEC
Gloire GANZA et BALEZI	Fonds de Promotion de l'Industrie (FPI)	Directrice Provinciale du FPI Sud-Kivu et Assistante technique
Crispin ZAGABE,	Laboratoire géotechnique de l'Université Officielle de Bukavu (UOB),	Secrétaire du département géologie et le doyen de la faculté de science et géologie
Ir Christian KABEMBE,	Université Catholique de Bukavu (UCB),	Chef du Département de l'Ecole d'Architecture et Urbanisme
Alain SHAMAVU	Ordre des Ingénieurs et Bureau d'Etudes	Ingénieur
M PASCAL	Ministère Provincial du Plan, Budget et Promotion des Investissements.	Ministre
Augustin MUFUMU	Division Provinciale de l'Urbanisme,	Chef de service
Claudine RÉHEMA	Briqueterie CAPA (Centre d'Apprentissage Professionnel et Artisanal), Bukavu	Directeur
Christian MARO	Briqueterie CUBAKA BUSINESS	Fondatrice
Serges MURHI	Briqueterie EPMC CHOGA	Fondateur
Richard LUGANO	Briqueterie BOGOSHE	Fondateur
	Briqueterie de KALAMBO TMTS	Fondateur

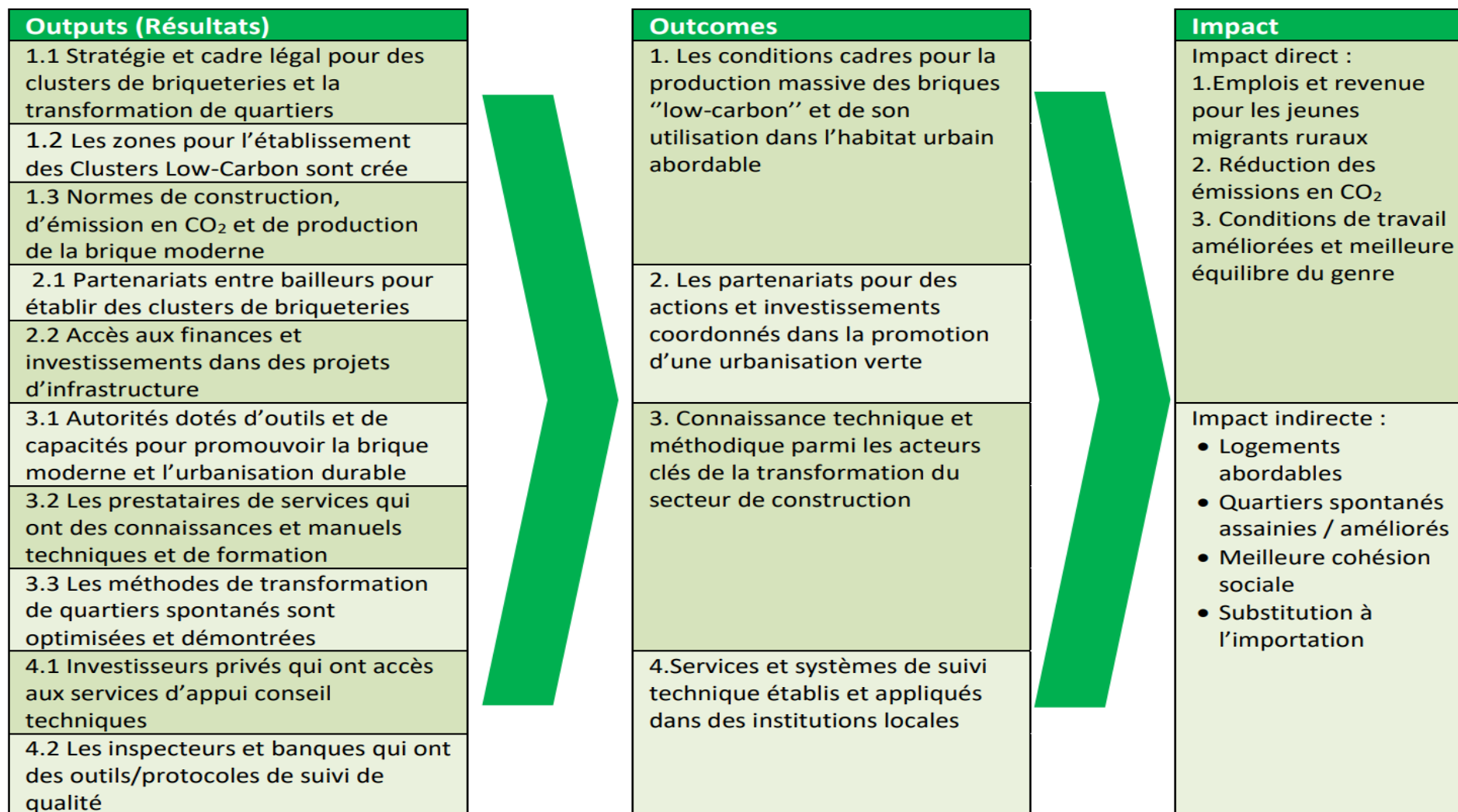
Nom	Institution	Fonction
Jean Paul BALOLA	Association de Producteurs de Briques Améliorées et Dérivés du Congo (APROBADECO)	Président
Rwanda		
Michel EVEQUOZ	DDC	Directeur régional suppléant, chef du domaine emploi et développement économique
Nicolas EL HAYEK	DDC	Chargé du programme PROECCO
Mattias PIANI	ENABEL	Responsable des interventions
Abebaw ALEMAYEHU	Banque Mondiale	Spécialiste du développement urbain - Senior
Esther MUTAMBA	Banque Mondiale	Spécialiste du développement urbain
Therance NDISANZE	Union Européenne	Chargé de programme de l'urbanisation
Edward KYAZZE	MININFRA	Directeur General chargé de l'urbanisation, établissement humain et développement du logement
Esther NDACYAYISENGA	MININFRA	Coordinatrice SWAP – Urbanisation
Clément M. NDIBWAMI	National Industrial Research and Development Agency (NIRDA)	Chargé des Partenariats
David MUSONERA	City of Kigali	Urbaniste et gestionnaire de projets de construction
Daniel WYSS (entrevue en Suisse)	SKAT	Coordonnateur du projet en Suisse
ENRICO MORRIELLO	SKAT	Directeur régional
Naomi TAKAYA	SKAT	M&E – Soutient à la participation sociale
Pacifique HAGUMIMANA	SKAT	Ingénieur Civil
Ismaël NZEYIMANA	SKAT	Ingénieur
Paul NSHIMYIMANA	SKAT	Technicien
Emmanuel GATERA	Rwanda Standard Bureau (RSB)	Chef de division - Division des normes nationales
Alphonse KANYANDEKWE	Rwanda Standard Bureau (RSB)	Directeur par intérim de l'unité des normes d'ingénierie et d'urbanisme
Samuel MPOZEMBIZI	Rwanda Standard Bureau (RSB)	Analyste en gestion de la qualité et en accréditation
Pacifique MPUHWE	District de HUYE	Officier de permis de construction
Jean Pierre MUZUNGU	District de HUYE	Officier de permis de construction
Emeritha TUMUHAYIMPUNDU	Briqueterie de Gati	Propriétaire
Gilbert NSANZIMANA	Briqueterie de Gati	Chargé des opérations
Ferdinand NZEYIMANA	Briqueterie de Gati	Employé à la briqueterie

Nom	Institution	Fonction
Emmanuel MUTANGANA	Briqueterie de Gati	Employé à la briqueterie
Jean d'Amour NDARUHUTSE	Briqueterie MCECO	Chef de finance et d'administration
Valens NSHIMYIMANA	Briqueterie MCECO	Chargé du marketing
Odette UZARERWA	Briqueterie MCECO	Employée à la briqueterie
Wenceslas BIMENYIMANA	Briqueterie – OPTIMA Clay Ltd	Chef des opérations
Jean Aime Billy TUYISHIMIRE	Briqueterie – Brique Nouvelle Huye	Chef des opérations
Jean Marie BONANE	Briqueterie – Kay Brick Kayonza	Directeur des opérations
Remy RUBERAMBUGA	Briqueterie in-situ - SOLARIA Gisozi	Propriétaire
Epahrodite FIKIRI	STECOMA - syndicat des travailleurs des entreprises de construction, menuiserie et artisanat	Secrétaire général adjoint chargé de la formation et du développement des membres
Florentine MUKASINE	STECOMA - syndicat des travailleurs des entreprises de construction, menuiserie et artisanat	Secrétaire générale adjointe chargé de la mobilisation et des négociations
Joseph SIBOMANA	STECOMA - syndicat des travailleurs des entreprises de construction, menuiserie et artisanat	Maçon chargé de la mobilisation – représentant de la Ville de Kigali
Emmanuel NYIRINKINDI	Institut des architectes du Rwanda	Secrétaire exécutif
Marin DU COUËDIC	Développeur privé - GIRINZU	Chargée des opération
Sara OON	Développeur privé - SOLARIA	Développeur privé
Vestine UMUTESI	MPAZI Settlement	Habitante locale
Vincent MUNYESHYAKA	BDF	Chief Executive officer
Esperance UWIMANA	BDF	Underwriter officer
Aimable RWAMASIRABO	Rwanda TVET Board	Chef de Département - Programmes d'études et matériel didactique
François BIKOLIMANA	BIKO & ASSOCIATES	Auditeur, Comptable et conseiller en affaires
Agnès UWANYILINGIRA	ACCESS TO FINANCE RWANDA	Chef de programmes
Ephrem RUTAGARAMA	ACCESS TO FINANCE RWANDA	Responsable des interventions.
Emmanuel NKUSI BATANAGE	BANK OF KIGALI	Chef des affaires corporatives
Gédéon RUKUNDO	BANK OF KIGALI	Responsable juridique

Annexe 3 : Bibliographie

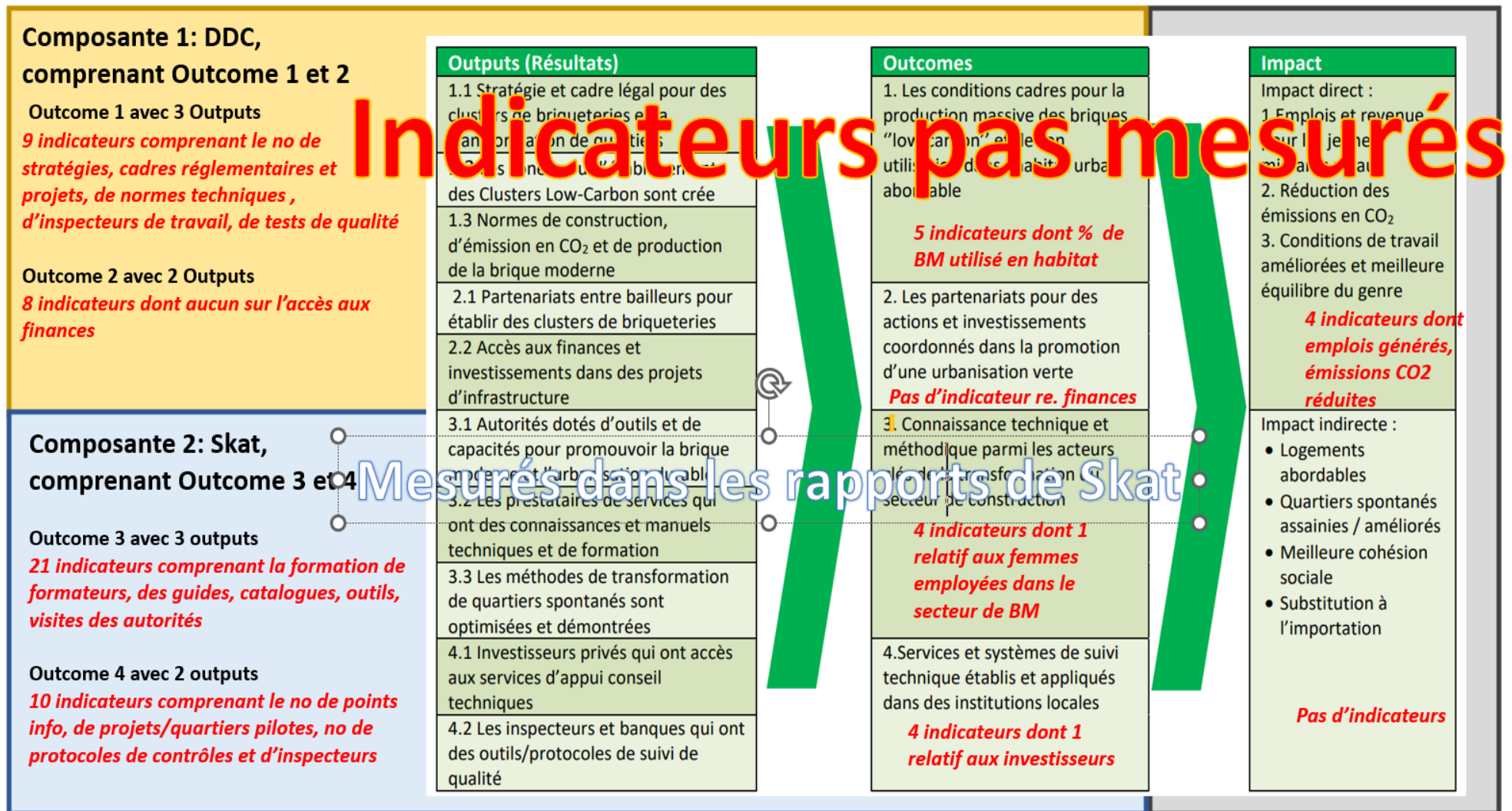
- Swiss Agency for Development and Cooperation SDC (Assessment Directors Laurent SECHAUD, IUAG-FAS architect & town planner, Geneva, Switzerland and Abdoul Kader DICKO, political science and public international law graduate specialized in institutional development and the formulation of policies and strategies for public and private entities, Bamako, Mali). Assessment of second phase of PROECCO II « Promoting off-farm employment and income in the Great Lakes region through climate responsive building material production project » (PROECCO II), Final report English version, December 2019.
- Abdoul Kader Dicko, Anne-Marie Bihirabake, Christian Kamala Kaghoma, Abdul Rudahunga (Glocal), et Daniel Wyss Fatou Dieye, (Skat). « Promotion de l'emploi et de revenus non agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat » PROECCO, phase III (2020-2024) Composante 1 et 2, Document de projet, Kigali, Juin 2020 (Glocal) et Genève, Janvier 2021 (Skat).
- DDC, Office Régional des Grands Lacs. Management response to the external evaluation of PROECCO II, Kigali, December 2019
- Skat. The PROECCO Programme: Promoting off-farm employment and income in the Great Lakes Region through climate-responsive construction material production, End of Phase Report July 2016 – December 2020, Final draft, Kigali, March 2021.
- SDC, Skat. Phase III Planning Session, Minutes of the meeting between the Swiss Cooperation Office Great Lakes and Skat Consulting Ltd. , Date: November 4th, 2020, 14h00 – 16h00 (Skype).
- Mandat d'exécution entre la DDC et Skat Consulting concernant le projet PROECCO Phase III, Congrat no. 81068021, signé le 2 et le 12 février 2021.
- SDC, Skat. Modern brick construction systems, a catalogue of affordable housing solutions, 2022.
- [Technical Note #30 LCA: Environmental impacts of clay bricks in South Africa | Clay Brick Association of Southern Africa](#), accédé le 2 février 2023.
- [Urbanization in Sub-Saharan Africa \(csis.org\)](#), accede e 2 février 2023.
- Confédération Suisse. Programme régional de Coopération suisse Grands Lacs, 2022–2025, Berne, 2022.
- DDC. Programme régional Grands Lacs, Rapport annuel 2021, 2022.
- DDC. Programme régional Grands Lacs, Rapport annuel 2022, 2023.
- DFAE, DDC. Mandat d'exécution entre la DDC et Skat Consulting SA concernant le Projet PROECCO Phase III, Contrat no, 81068021 du 12.02.2021.
- DDC, Skat. Programme PROECCO, Rapport Annuel Phase III, Année, 1 Janvier – Décembre 2021, Version finale, Mars 2022.
- DDC, Skat. Programme PROECCO, Rapport Annuel Phase III, Année 2, Janvier – Juin 2022, Version finale, Septembre 2022.
- SOLARIA DEVELOPMENTS. Presentation to Rwanda Housing Authority, 15 April 2021.
- Skat, SDC, BDF Ltd. Agreement for providing a grant service as a collateral fund to facilitate Rwandan SMEs in the bricks and tiles sector to get access to credit, Kigali, 24 November 2014.
- [Remote sensing image building detection method based on Mask R-CNN | SpringerLink](#)
- [Demographic Trends and Urbanization \(worldbank.org\)](#), accede le 3 février 2023.

Annexe 4 : Théorie de Changement (TdC) de PROECCO III



Source : ProDoc de PROECCO III

Annexe 5 : TdC et indicateurs du cadre logique de PROECCO III



Annexe 6: PROECCO Phase III – Cadre logique, indicateurs prédéterminés, rapportés et atteints au 30 juin 2022

Hierarchie des objectifs	Indicateurs clefs Extraits du cadre logique de PROECCO III	Indicateurs rapportés I/2021-VI 2022	Remarques
Impact (objectif global) Phases I-III Les moyens de subsistance et les conditions de travail des travailleurs le long de la chaîne d'approvisionnement en briques sont améliorés, et en même temps l'impact de la production de matériaux de construction sur l'environnement et le climat dans la région des Grands Lacs est minimisé.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'emplois supplémentaires nets générés dans le secteur du bâtiment, Référence: 1'300 Cible: 10'000 RW: 6'000 BU: 2'000 SK: 2'000 ○ Nombre de jours de travail mensuel pour les travailleurs le long de la chaîne d'approvisionnement en brique moderne. ○ Application des normes encadrant les conditions de travail des travailleurs le long de la chaîne de valeur de la brique moderne ○ Pourcentage de réduction d'émission de CO₂ par m² de mur construction Référence : 60% Cible: 65% RW:65%, BU: 65%, SK 65% 	Non rapportés	De manière générale, les indicateurs d'impact sont mesurés et rapportés en fin de phase. Les problèmes de l'estimation d'emploi sont l'objet d'un DAO en cours par Skat
Outcomes	Indicateurs d'outcomes		
Outcome 1 : Conditions-cadres : Des cadres réglementaires et des outils visant à promouvoir i) des normes de construction qui favorisent les services à faible émission en CO ₂ et ii) un environnement propice à l'investissement privé, sont mis à disposition par les autorités de la région.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pourcentage de la chaîne de valeur de l'habitat en briques modernes encadré par des stratégies et des politiques publiques pertinentes qui stimulent le développement durable, social et abordable du secteur de la construction Réf:0 Cible: 50% RW:100% BU:20% SK:30% ○ Cadres légaux nationaux pertinents pour les Clusters "Low-Carbon" de production de briques modernes sont élaborés Réf:0 Cible:3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Des incitations publiques à l'investissement du secteur privé dans le secteur de la brique sont mises en place par les autorités nationales et/ou locales ○ Des incitations publiques à l'établissement de clusters certifiables en CO₂ sont mises en place par les autorités nationales et/ou locales ○ Des normes sous-régionales facilitant l'échange transfrontalier des BM sont produites aux niveaux national et/ou local Référence:0 Cible:1 	Non rapportés	Pour l'année 2022, le rapport du Programme régional Grands Lacs mentionne PROECCO en termes génériques
Outcome 2 : Finances et Marchés Les autorités et le secteur privé promeuvent la brique moderne : ils contribuent à la réalisation de	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de briqueteries et logements construits en briques modernes financés par des prêts préférentiels Référence : 0 Cible:20/2000 RW:10/1000 BU:5/500 SK:5/500 	Non rapportés	Pour l'année 2022, le rapport du Programme régional Grands Lacs mentionne PROECCO en termes génériques

Hierarchie des objectifs	Indicateurs clefs Extraits du cadre logique de PROECCO III	Indicateurs rapportés I/2021-VI 2022	Remarques
projets d'infrastructures "Low-Carbon" et de logements abordables, et un cadre	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de workshops et de présentations focalisés sur les avantages de l'industrie de la briqueterie moderne Référence: 62 Cible: 10 RW: 10 BU: 4 SK:10 ○ Nombre de projets d'infrastructures pour la production «low-carbon» et les logements abordables utilisant la BM qui sont mise en œuvre avec la participation des autorités Référence: 64 Cible: 10 RW: 10 BU: 4 SK:10 ○ Nombre de clusters intégrés offrant les matériaux, les technologies et les services nécessaires pour soutenir le secteur de la chaîne de valeur de la brique moderne 		
Outcome 3 : Transfert de compétences Les prestataires de services locaux ²⁴ disposent des compétences techniques nécessaires pour le développement de la chaîne de valeur de l'habitat en brique moderne et les mettent à disposition des autorités et du secteur de la construction.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des bureaux d'aménagement de territoire, d'urbanisme et d'infrastructure contribuant à l'aménagement des Clusters de Briqueteries "Low-Carbon" et au re-lotissement des quartiers spontanés Référence: 1 Cible:13 RW:6 BU:4 SK:3 ○ Des guides théoriques et pratiques complets sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction en brique moderne sont développés et mis à la disposition des différents acteurs et du secteur privé Cible : 8 guides finalisés ○ Nombre de cours offerts par les centres de formation professionnelle pour les métiers de production et de la construction de la brique moderne à faible émission en CO₂ Référence: 2 Cible: 35 RW:15 BU: 8 SK: 10 ○ Pourcentages de femmes formées occupant un emploi dans la chaîne de valeur de l'habitat en brique moderne Réf: 9 Cible:15 RW: 15 BU: 10 SK: 10 	RW : 2 ; BU et SK en cours Partiellement au RW Premier draft de dix guides en finalisation au niveau régional. 2 cours offerts en 2022/23, d'une cible de 10 pour 2022.RW : 3 MoU signés DAO lancé, méthode testée vers fin 2022	Sur la base des indicateurs documentés a juin 2002, des résultats modestes de l'Outcome 3
Outcome 4 : Appui-conseil, contrôle de qualité Les investisseurs, les producteurs et les planificateurs locaux sont compétents pour l'établissement de briqueteries "Low-Carbon", la construction et la planification en brique moderne, grâce aux	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'investisseurs, producteurs et/ou planificateurs qui reçoivent les appui-conseil et contrôles de qualité offerts par les prestataires de services nationaux. RW : 20, BU : 3, SK : 5. ○ Des laboratoires sont équipés et capables de tester la qualité des briques Réf:1 Cible:3 RW:0 BU:1 SK:1 	RW : 26 investisseurs servis par appui-conseil, BU : 10 prestataires et 18 briquetiers formés, SK :0 RW : Diagnostique, BU : DAO pour état des lieux, SK : Équipements livrés	Atteint au RW et BU Seulement en SK, laboratoire équipé en février 2023.

²⁴ Architectes, ingénieurs en bâtiment, briquetiers, promoteurs immobiliers, marchands de briques, maçons, etc.)

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs clefs Extraits du cadre logique de PROECCO III	Indicateurs rapportés I/2021-VI 2022	Remarques
services d'appui conseil et de contrôle de qualité.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de séances d'appui-conseil et de contrôle de qualité réalisés par d'autres acteurs nationaux et/ou le secteur privé . RW : 10, BU : 5, SK : 5 ○ Nombre de cours spécialisés dans les technologies de production et de construction « low-carbon » offerts par les associations professionnelles (par ex, Ordre des architectes, association d'ingénieurs, etc.) à leurs membres. RW : 4, BU : 2, SK : 2 	<p>RW : 10 services fournis, BU : 2 séances, SK : diverses séances.</p> <p>RW : 1 webinar avec 100 participants, BU : Négociations, SK : 23 accords de partenariat.</p>	<p>Atteint au RW, en retard au BU et SK</p> <p>Atteint au RW, en retard au BU et SK</p>
Outputs	Indicateurs d'outputs		
Output 1.1 : Politique publiques : La technologie de la brique moderne, sur la base de partenariats public-privé, est intégrée dans les stratégies pour la transformation urbaine dans la région	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stratégies d'approvisionnement « verte » de l'habitat urbain, durable et abordable intégrant la technologie de la BM sur la base de PPPRéf:0 Cible:3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Nombre de cadres réglementaires spécifiques pour l'implémentation de clusters low carbon pilotes, leur gestion, les investissements du secteur privé, l'exploitation de l'argile et la renaturation Réf:0 Cible:6 RW:2 BU:2 SK:2 ○ Projets de transformation urbaine utilisant la technologie de brique moderne sur la base d'un partenariat public-privé favorable à l'établissement de clusters de briqueteries certifiables en CO₂ Réf: 2 Cible: 5 RW 3 BU:1 SK:1 	Non rapportés	
Output 1.2 : Les plans actuels des zones péri-urbaines sont révisés pour favoriser la mise en œuvre de clusters de briqueteries certifiables en CO ₂	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plans d'aménagement et d'utilisation des sols favorables à l'établissement de clusters de briqueteries certifiables en CO₂ ○ Cohérence entre les plans d'aménagement et l'établissement des clusters dans les villes concernées 	Non rapportés	
Output 1.3 : Normes : Les normes de production des briques modernes, les normes environnementales et de salaires équitables pour les employés ont été reconnues par les autorités compétentes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Normes techniques nationales favorables à la brique moderne au Burundi et au Sud-Kivu produites Référence:0 Cible: 2 BU:1 (MINUHC, BNN) SK:1 (MINTPL, LdG-UOB, OCC) ○ Normes environnementales liées à l'exploitation d'argile, et à production de la brique moderne dans la région Référence: 0 Cible: 3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Nombre de bureaux d'inspection de travail possédant et appliquant des <i>guidelines</i> sur le respect du genre le long de la 	Non rapportés	

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs clefs Extraits du cadre logique de PROECCO III	Indicateurs rapportés I/2021-VI 2022	Remarques
	chaîne de valeur de l'habitat en brique moderne Réf.:0 Cible: 3 RW:1 BU:1 SK 1 ○ Tests de qualité de la BM effectués dans les laboratoires Réf.250 Cible:1000 RW:500 BU:250 SK:250		
Output 2.1 : Mobilisation de partenaires : La brique moderne est promue dans le cadre des politiques nationales et des projets de bailleurs internationaux en faveur du développement de chaînes de valeurs locales respectueuses de l'environnement et créatrices d'emplois	○ Nombre de mécanismes de promotion de la brique moderne et sa chaîne de valeur établis par les partenaires (de développement ?) Réf. 2 Cible:3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Partenariats stratégiques établis avec des acteurs nationaux et internationaux dans le développement de la chaîne de valeur de la brique moderne, permettant l'établissement et l'encadrement des opérations initiales des Clusters "Low-Carbon" pilotes Référence: 1 Cible:9 RW:1 (NIRDA) BU:2 (OBUHA, PDLE) SK:6 (MINPTP, PDU, Municipalités.) ○ Projets de bailleurs internationaux en faveur du développement de chaînes de valeurs locales, vertes/low-carbon et créatrices d'emplois :Réf. 6 Cible:3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Banques offrant des crédits préférentiels aux briquetiers « low-carbon » et pour les logements abordables en briques modernes Référence: 1 Cible: 5 RW:3 BU:1 SK:1	Non rapportés	
Output 2.2 : Marchés : Les autorités nationales, locales, les partenaires techniques, financiers et le secteur privé dans la région sont engagés dans la réalisation de projets d'infrastructures impulsant la chaîne de valeur de la briqueterie moderne avec une meilleure visibilité de cette industrie	○ Clusters "Low Carbon" initiés, établis et rendus opérationnels avec la participation des autorités, du secteur privé et des bailleurs internationaux Cible: 3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Logements pilotes abordables en BM réalisés en PPP Réf.: 900 Cible:45 RW:0 BU:30 SK:15 ○ DAO-types (dossiers d'appels d'offres) d'infrastructures publiques sont exprimés de façon à promouvoir en briques modernes Réf. 5: Cible: 10 RW:6 BU:2 SK:2 ○ Nombre d'activités de visibilité des avantages économiques et environnementaux de la BM réalisé en partenariat avec le secteur privé.	Non rapportés	
Output 3.1 : Renforcement de Capacités : Un ensemble de guides et d'outils techniques destinés au renforcement des capacités des professionnels sur	○ Guide de Conception et d'Aménagement de Clusters "Low-Carbon" Cible:110 RW:50 BU:30 SK:30 Guides: (Editions):4 RW:1 BU:1 SK:1 Univ:1 ○ Catalogue d'Entreprises-Types et Guide for Housing Finance Réf: 0 Cible:5 RW:5 BU:5 SK:5	1 brochure générale (Anglais). 2 catalogues(Anglais)	À juin 2022, l'avancement des guides et outils est d'entre 20% et 65%, sur les cibles de 2022, tandis que les cibles de 2021 concernaient la préparation et les testage

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs clefs Extraits du cadre logique de PROECCO III	Indicateurs rapportés I/2021-VI 2022	Remarques
la chaîne de valeur de la brique moderne est produite	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guide de production "Low-Carbon" de briques modernes Réf : 3 Cible:6 RW:3 BU:3 SK:3 ○ Guide d'introduction à la BM pour ingénieurs et architectes Réf : 1 Cible:3 RW:2 BU:2 SK : 2 ○ Outils d'aide au re-lotissement participatif des quartiers Informels Cible:13 RW:6 BU:4 SK:3 ○ Guide de planification participative d'ilots, de lotissements et de cités abordables et de restructuration des quartiers spontanés Cible:3 RW:1 BU:1 SK:1 	<p>1 guide (Anglais)</p> <p>En cours de finalisation.</p> <p>RW : Outils testés à Mpasi en cours de finalisation.</p> <p>En cours de préparation avec UN Habitat</p>	<p>surtout. Il est difficile de cumuler 2021 et 2022.</p> <p>http://madeingreatlakes.com contient seulement deux documents en Français et 15 en Anglais</p>
Output 3.2 : Formation Technique & Continue : Les prestataires de services (avec une attention particulière aux femmes) ont accès à la formation, aux manuels techniques et aux guides d'affaires sur les services nécessaires pour une croissance accélérée du secteur de construction, de la création d'emplois et de l'augmentation des revenus, tout en respectant l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formations des formateurs professionnelles sur le secteur de la brique moderne mises en œuvres Cible (f/m): 250 (180 / 70) RW: 150 (110 / 40) BU:50 (35/15) ? SK: 50 (35/15) ? /=% de la boi ○ Ingénieurs d'écoles techniques, TVETs et Syndicats équipés et formés en construction en BM TVETs Cible: 900, RW:500 BU:200 SK:200 Formateurs: Réf.: Cible:20 RW:10 BU:5 SK:5 ○ Equipement de l'ensemble des professionnels le long de la chaîne de valeur de production de logements abordables en BM avec des Guides pertinents Sans cibles ○ Nombre d'experts équipés avec des Guides de Planification et de Formation pour des "Boot Camps" destinés aux professionnels le long de la chaîne de valeur de production de logements abordables en BM réalisés Cible:10 RW:5 BU:2 SK:3 ○ Nombre de modules de formation disponibles en format PDF ou Vidéo Cible: 15 RW:15 BU:15 SK:15 	<p><u>Ingénieurs</u> RW : (F 14 / M 28) BU : (F 1/ M 25) SK : (F 1/ M 25)</p> <p><u>Formateurs</u> RW : 91/500 RW: 5/10 BU : 14/200 BU: 5/5 SK : 42/200 SK: 5/5</p> <p>70% de la boîte à outils sont prêts à être partagés.</p> <p>Guides en cours de finalisation.</p> <p>Vidéo PROMO en anglais et français et 7 autres vidéos sur YouTube</p>	<p>Les chiffres rapportés à juin 2022 infèrent un accomplissement satisfaisant pour la formation des ingénieurs et syndicats.</p> <p>Voir : http://madeingreatlakes.com</p>
Output 3.3. :Les projets pilotes de transformation de quartiers spontanés ont servi de sites d'expérimentations, d'optimisation et de formation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de formations de terrain et visites expérimentales réalisées sur les projets pilotes. Cible 10 RW: 5, BU: 2, SK: 3 ○ Autorités, acteurs privés et/ou bailleurs internationaux ayant visité les sites pilotes. Cible 15, RW: 10, BU: 2, SK: 3 ○ Séances informatives pour les entreprises de construction en partenariat avec RHA, CoK, la Mairie de Bukavu, et OBUHA Cible:10 RW:5, BU:3, SK:3 	<p>RW : 1 BU : Prévue au cours du deuxième semestre SK : 2</p> <p>GLR : 20 RW : 14 BU : 2 SK : 4</p> <p>Total 7, RW: 3, BU: 2, SK:2</p>	Formations de terrain, visites et séances informatives proches ou au-delà des cibles

Hiérarchie des objectifs	Indicateurs clefs Extraits du cadre logique de PROECCO III	Indicateurs rapportés I/2021-VI 2022	Remarques
Output 4.1 : Appui Conseil aux Autorités, le Secteur Privé et Financier : Des points d'info/d'appui conseil pour investisseurs, producteurs, constructeurs, ouvriers et clients sont établis et offrent des conseils et mettent en relation les besoins et services	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de points d'info établis par des institutions partenaires. Cible:13, RW:6 BU:3, SK:4 ○ Nombre de projets/quartiers pilotes, appuyés par des plans types d'urbanisme, des typologies d'habitat et des guides de transformation participative des quartiers spontanés Cible:4 RW:4 (3 quartiers pilotes de CoK, RUDP Banque Mondiale) BU:? SK:1 ○ Nombre de séances pour investisseurs avec des « Safari d'habitat, de construction et de production de briques » organisées avec les « conseils » locaux Cible :12, RW:6, BU:2, SK:4 ○ Nombre de forums et expositions sur l'habitat urbain dans la région. Cible:10, RW:5, BU:3, SK:3 	<p>R : 1, 2 en préparation, BU : 1 en négociation, SK: 1</p> <p>RW : 2, BU: Dialogue en cours, SK: Sélection des sites</p> <p>RW: Prévu, BU: Prévu, SK: 2</p> <p>RW : 1, BU : 1, SK : 1</p>	La plupart des indicateurs infère des travaux préparatoires ou en cours
Output 4.2 : Appui au contrôle qualité : Les outils, méthodes et protocoles pour le suivi de qualité des briques, des conditions de travail, de la rémunération équitable des ouvriers et de la performance environnementale sont disponibles pour le Rwanda, le Burundi et le Sud Kivu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de fonctionnaires, investisseurs et certificateurs accompagnés pendant la conception et l'établissement des Clusters Low Carbon C:150 RW:75 BU:30 SK:45 ○ Nombre de protocoles de contrôle qualité des fours modernes et des extrudeuses de briques actualisés Cible:3 RW:1 BU:1 SK:1 ○ Nombre d'inspecteurs introduits et dotés des protocoles de contrôle des conditions de travail et de la rémunération équitable des briquetiers C:50 RW:25 BU:10 SK:15 ○ Nombre d'autorités et certificateurs, dotés d'une architecture et des protocoles de certification, accompagnés pendant des visites de suivi Cible:35 RW:20 BU:8 SK:7 ○ Nombre d'inspecteurs municipaux de bâtiment équipés de checklists et accompagnés par des techniciens expérimentés sur les visites d'inspection Cible:50 RW:25 BU:10 SK:15 ○ Nombre de checklists et outils d'aide au suivi pour logement social et abordable. Sans cible 	<p>RW : 8, BU : 2, SK : 8</p> <p>En cours de finalisation</p> <p>RW :Les protocoles modèles à établir partenariat avec une ONG spécialisée.</p> <p>En cours de conceptualisation</p> <p>Prévu au cours de la deuxième trimestre 2022</p> <p>En cours de préparation au niveau régional</p>	La plupart des indicateurs infère des travaux préparatoires ou en cours

Légende : Les couleurs se réfèrent à la situation à fin juin 2022, date du dernier rapport de Skat. Les indicateurs cibles sont ceux du cadre logique de PROECCO III (en noir), ou les cibles de l'année 2022 rapportées dans le rapport semestriel Skat dans les cas où les indicateurs du cadre logique ne comportent pas des cibles mesurables (**en rouge**). Scores: 1 = Très satisfaisant, 2= Satisfaisant, 3 =Insatisfaisant, 4 = très insatisfaisant

Indicateurs pas rapportés

Le total des indicateurs effectivement atteints suggère un résultat satisfaisant

Le total des indicateurs effectivement atteints suggère un résultat insatisfaisant



Annexe 7: Extrait du Rapport annuel de Skat de 2021

	DEPENSES TOTALES ET POUR CHAQUE PAYS	Budget 4 ans	Budget 2021	Dépenses Dec 2021	% sur le total dépensé	Burundi	Rwanda	Sud Kivu	
	Budget Part 1 Services Head Quarters	258,143	72,696	88,247	4%	29,122	30,004	29,122	
	Budget Part 3a Long Term Experts	3,738,300	944,700	861,399	41%	215,350	387,630	258,420	6 personnes- mois réels en 2021
	Budget Part 3b Short Term Experts	392,050	114,950	59,286	3%	16,007	23,715	19,564	36 personnes- mois réels en 2021
66 personnes- mois effectifs en 2021	Budget Part 3c Local Support	751,437	232,547	256,295	12%	64,074	115,333	76,889	
332 personnes- mois effectifs en 2021	Budget Part 4 Administred Project Fund	3,460,070	1,162,418	811,732	39%	202,933	349,045	259,754	
51 personnes- mois effectifs en 2021	Total	8,600,000	2,527,310	2,076,960	100%	527,485	905,726	643,749	
					% dépenses:	25%	44%	31%	

Annexe 8 : Matrice des recommandations applicables à la phase en cours

Recommandation	Motifs et détails de la recommandation	Responsable(s) de la mise en œuvre	Délais de mise en œuvre	Jalons pour le suivi de la mise en œuvre
1. La DDC Grands Lacs et Skat s'accordent sur une révision du contrat et du cadre logique du PROECCO III.	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines dispositions particulières ne sont pas respectées ; cadre logique non actionnable. • Affirmation et/ou complément des dispositifs particuliers sont nécessaires. • Simplification et mise en cohérence du cadre logique et des indicateurs (voir exemples d'incohérences au Paragraphe 16) • Introduction d'indicateurs spécifiques par pays les cas échéants. 	<ul style="list-style-type: none"> • DDC (Directeur régional adjoint, Chargé de programme développement économique), • CEO de Skat et coordonnateur de PROECCO, y compris directeurs et équipes de pays pour le cadre logique. 	Fin avril 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Accord de principe sur la modification des dispositions particulières à fin mars 2023 • Cadre logique révisé à mi-avril 2023
2. Skat présente une stratégie de sortie munie d'indicateurs précis	<ul style="list-style-type: none"> • PROECCO n'a pas de stratégie de sortie • La stratégie mentionne les objectifs, les domaines d'intervention, les partenaires nationaux à impliquer et des résultats disponibles à des dates précises. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO de Skat et coordonnateur de PROECCO, y compris directeurs de pays. 	Fin mai 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Ébauche disponible et soumise à la DDC à mi-avril 2023
3. Skat procède à une réorganisation fonctionnelle de PROECCO et délègue d'avantage de responsabilités au bureaux de Bujumbura et de Bukavu.	<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif actuel est démotivant. • Participation des équipes de pays dans la préparation du cadre logique révisé. • Révision du manuel d'opérations. • Davantage de compétences dans la gestion administrative avec un système de contrôle interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO de Skat et coordonnateur de PROECCO. • Directeur régional et directeurs de pays 	Fin avril 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Principes de base clarifiées à fin mars 2023 • Manuel d'opérations adapté à mi-avril 2023
4. Skat revoit la liste des documents et privilège davantage leur finalisation, traduction en Français et application par rapport à de nouveaux documents et outils	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a un retard marqué des guides et outils en Français et aucune indication sur leur diffusion effective (no. de clicks par document, par exemple) • Concernant l'application de supports, il faut préciser les destinataires en no. et qualifications. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur de PROECO, régional, et coordonnateurs de pays 	Fin mai 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de critères de sélection finalisée concernant les langues et destinataires finaux à mi-avril 2023
5. Skat revoit ses plans de formation et privilège davantage des formations qui s'adressent aux destinataires finaux.	<ul style="list-style-type: none"> • La formation de formateurs n'est utile que si ces derniers peuvent former les destinataires finaux. • Par type de destinataire, des plans détaillés par pays, et catégorie de destinataires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur de PROECCO, y compris directeurs et équipes de pays. 	Fin mai 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de critères de sélection finalisée concernant destinataires finaux par pays à mi-avril 2023

Recommandation	Motifs et détails de la recommandation	Responsable(s) de la mise en œuvre	Délais de mise en œuvre	Jalons pour le suivi de la mise en œuvre
6. Skat revoit son modèle de rapportage annuel et semestriel, sur la base du cadre logique révisé.	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle actuel de rapports n'est pas satisfaisant. • Outre des références aux cibles annuels, les rapports comprennent des consolidations de phase. • Le rapportage financier se réfère à des coûts effectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO de Skat et coordonnateur de PROECCO. • Directeur régional et directeurs de pays 	Fin juin, applicable au rapport semestriel de juin 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de rapportage financier effectif disponible à fin mai 2023



Prise de position sur

Evaluation externe, à mi-parcours, du projet Promotion de l'emploi et de revenus non-agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat (PROECCO), Phase III, 2021-2024

La prise de position (*management response*) indique la position de la DDC sur les recommandations de l'évaluation externe à mi-parcours de la phase finale du projet PROECCO.

Introduction

En septembre 2022, peu avant la moitié de la troisième et dernière phase de son programme PROECCO « **Promotion de l'emploi et de revenus non-agricoles dans la région des Grands Lacs grâce à la production de matériaux de construction respectueux du climat (2021-2024)** », la DDC a constaté que la mise en œuvre semblait lente avec certains résultats peu satisfaisants, et que des disparités entre les trois pays d'intervention et des divergences manifestes entre la DDC et Skat persistaient depuis le début de la phase. La DDC a demandé à Skat de proposer des mesures pour corriger la situation et d'adapter sa structure à la nouvelle vision du programme régional de coopération suisse Grands Lacs 2022-2025.

Devant l'absence d'une réaction proactive et convaincante, la DDC a commandé une évaluation externe indépendante à mi-parcours accompagnée d'un audit organisationnel et financier de Skat. S'agissant de la dernière phase d'un programme de douze ans, l'évaluation devait déterminer si un remodelage du montage était nécessaire pour chaque pays et, si oui, proposer des pistes d'un nouveau montage avec comme objectif final de corriger la mise en œuvre de PROECCO III et de consolider les résultats qui peuvent l'être d'ici à la fin du projet.

L'évaluation a eu lieu entre décembre 2022 et février 2023, avec pour résultat un rapport d'évaluation final approuvé par le management de la DDC en mars 2023. Cette prise de position contient l'appréciation générale de la DDC du processus d'évaluation et met en évidence son positionnement face aux recommandations faites par l'équipe d'évaluation.

Analyse de l'évaluation

L'évaluation a été menée par une équipe d'experts indépendants conformément aux normes internationales. Le processus d'évaluation a été géré de manière professionnelle, et le groupe de référence de la DDC composé des chargés de programme en charge de PROECCO dans chaque pays y a été étroitement associé.

La DDC apprécie la bonne qualité globale du rapport d'évaluation et l'analyse des éléments clés de la performance de PROECCO. Les évaluateurs ont compris l'historique du projet et ont mis en lumière les manquements et défis actuels. Ils ont atteint les principaux objectifs, à différents degrés de détail. La DDC aurait souhaité voir des recommandations plus actionnables et contextualisées par pays, mais est consciente de la difficulté de les formuler sans disposer au préalable d'une orientation stratégique de la DDC pour chaque pays. L'analyse du rapport et les recommandations qui en découlent sont toutefois considérées comme utiles en vue de consolider les résultats qui peuvent l'être jusqu'à la fin de phase.

Principales constatations et prochaines étapes

Les évaluateurs dressent un tableau inquiétant de la situation à moins de deux ans de la fin du projet. La DDC voit ses analyses internes confirmées et n'est pas satisfaite de l'état d'avancement actuel du projet, avec une mise en œuvre qui ne s'est pas adaptée aux différents contextes. La transition difficile entre deux phases relevée par les évaluateurs n'excuse pas le manque de flexibilité et de dialogue de la part de Skat, doublé d'une gestion de programme rigide, centralisée et d'une gestion financière opaque problématique. Les deux derniers points font l'objet d'un audit indépendant mené en parallèle à l'évaluation à mi-parcours, et les possibles mesures à prendre seront discutées à l'interne du département. Jusqu'à la finalisation du processus d'audit et la clarification des points ouverts, le paiement de la tranche prévue pour fin mars 2023 sera retenu.

La DDC est préoccupée par ces résultats insatisfaisants et souhaite définir des mesures spécifiques conformément aux recommandations pour consolider les résultats de PROECCO III. La mise en œuvre des recommandations de l'évaluation dans chaque pays pour la fin de phase repose cependant largement sur des choix stratégiques de la DDC. En fonction de ces décisions stratégiques, l'appréciation de mettre ou non en œuvre toutes ou certaines des recommandations peut varier d'un pays à l'autre. Notamment, la DDC se réserve l'option de suspendre la mise en œuvre par Skat dans un ou plusieurs pays.

La DDC a déjà initié des réflexions stratégiques pour son orientation future dans le secteur de l'urbanisation inclusive et matériaux de construction durable dans chaque pays de la région des Grands Lacs, sur la base de l'évaluation et des premiers constats de l'audit. Ces réflexions seront finalisées dans un atelier interne à la DDC, qui aura lieu les 21 et 22 mars 2023, avec consultation si besoin du directeur régional de Skat ainsi que des directeurs pays. La liste détaillée des recommandations et des mesures à prendre pour chacune sera finalisée par la DDC lors de cet atelier.

Suite aux décisions prises lors de cet atelier et aux constats finaux de l'audit indépendant, la DDC et Skat devront s'accorder sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation et leur calendrier. Pour ce faire, une rencontre hybride entre la DDC et Skat (siège et bureaux nationaux) sera organisée par la DDC entre la mi-avril et la mi-mai 2023.

Appréciation des recommandations

Le projet PROECCO s'arrêtera à la fin 2024, sans prolongation ni renouvellement du mandat régional de mise en œuvre de Skat, conformément à l'approche multi-pays adoptée dans le programme régional de coopération suisse Grands Lacs 2022-2025. Afin de sauvegarder les compétences et les acquis au niveau local, cet élément central doit être pris en compte dans les étapes vers la fin de la phase.

En conséquence et dans l'état actuel, sur les six recommandations, trois sont « entièrement approuvées » et trois sont « partiellement approuvées ». Le tableau ci-après livre un bref commentaire de la DDC pour chaque recommandation, classées par ordre d'importance :

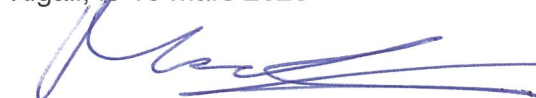
Recommandation	Appréciation et commentaire de la DDC
Skat présente une stratégie de sortie munie d'indicateurs précis.	Trois stratégies différenciées et détaillées par pays sur la base des décisions stratégiques de la DDC, y inclus des plans de réinsertion dans le secteur pour le personnel formé et qualifié employé par le projet.

La DDC Grands Lacs et Skat s'accordent sur une révision du contrat et du cadre logique du PROECCO III.		<i>Cadres logiques différenciés et détaillés par pays, dans le but unique de consolider les résultats qui peuvent encore l'être jusqu'à la fin de la phase et dans un esprit d'efficience ; devront donc être simples, précis et mesurables, réduits à l'essentiel. Régleront les questions d'allocation de budget réelle par pays et serviront de base pour le(s) nouveau(x) contrat(s).</i>
Skat procède à une réorganisation fonctionnelle de PROECCO et délègue davantage de responsabilités aux bureaux de Bujumbura et de Bukavu.		<i>Différenciée par pays pour répondre aux besoins de la DDC ; Skat peut déléguer davantage ou moins, selon les décisions stratégiques de la DDC, les constats de l'audit indépendant et en restant sensible au contexte.</i>
Skat revoit la liste des documents et privilégie davantage leur finalisation, traduction en français et application par rapport à de nouveaux documents et outils.		<i>Doit faire partie de la stratégie de sortie pour chaque pays ; traduction dans les langues locales à ne pas négliger.</i>
Skat revoit ses plans de formation et privilégie davantage des formations qui s'adressent aux destinataires finaux.		<i>Doit faire partie de la stratégie de sortie pour chaque pays ; formations sensées et qui mettent à profit les structures existantes.</i>
Skat revoit son modèle de rapportage annuel et semestriel, sur la base du cadre logique révisé.		<i>Les rapports annuels et semestriels, différenciés par pays, devront contenir un rapportage cumulatif des indicateurs, ainsi que des activités en lien avec la composante 1 (si applicable après révision du cadre logique). Ils devront être concis et aller à l'essentiel.</i>
Entièrement approuvée	Partiellement approuvée	Pas approuvée

Les étapes principales vers la fin de la phase sont donc les suivantes :

- Atelier DDC du 21-22 mars 2023 pour finaliser les orientations stratégiques et la liste détaillée des mesures pour chaque pays découlant des recommandations ;
- Suivi interne au département sur la gestion financière de Skat en lien avec les résultats finaux de l'audit indépendant ;
- Rencontre hybride Skat-DDC entre mi-avril et mi-mai 2023 pour s'accorder sur les rôles et les responsabilités dans le processus défini par la DDC (feuille de route) ;
- Rédaction de stratégies de sorties claires et adaptées à chaque contexte ;
- Simplification et focalisation des cadres logiques dans une optique de consolidation des résultats ;
- Nouveau(x) contrat(s) correspondant aux besoins, incluant par exemple: autonomisation financière, technique et décisionnelle des bureaux nationaux de Skat, ré-équilibre des ressources humaines.

Kigali, le 10 mars 2023



Marc De Santis
Directeur régional de coopération
DDC Grands Lacs

