

Termes de Référence

République Démocratique du Congo

FONDS DE COHERENCE POUR LA STABILISATION

Fonds Fiduciaire Multi-Partenaires

Novembre 2015

Table des matières

Acronymes et Abréviations.....	3
Définitions.....	4
I. Introduction	5
II. Approche de la stabilisation en RDC	6
III. Justification, portée et principes du Fonds de cohérence pour la stabilisation	7
3.1. Objectifs du Fonds	7
3.2. Principes du Fonds.....	8
IV. Structure de gouvernance du FCS.....	8
4.1. Les structures de gouvernance du FCS au sein des structures plus larges régissant le STAREC/ISSSS	9
4.2. Conseils d’administration – national et provinciaux	10
4.3. Secrétariat Technique.....	13
V. Gestion du Fonds	15
5.1. Manuel d’Opérations.....	15
5.2. Structures de gestion du Fonds	15
VI. Entités éligibles pour financement sous le FCS – Organisations participantes.....	16
6.1. Organisations des Nations Unies Participantes.....	16
6.2. Organisations Participantes non-Nations Unies	17
VII. Suivi et évaluation et rapportage.....	17
7.1. Suivi & Evaluation	17
7.2. Rapportage	17
VIII. Contributions au Fonds.....	19
IX. Audits financiers.....	19
X. Recouvrement des coûts.....	19
XI. Diffusion publique	20
XII. Entrée, stratégie de sortie et dissolution du Fonds	20
XIII. Autres questions	21
Annexe 1: Matrice de risques du FCS	22

Acronymes et Abréviations

AA	Agent Administratif
Accord-cadre	Accord-cadre pour la paix, sécurité et coopération
AG	Agent de Gestion
CA	Conseils d'administration national et provinciaux
CA national ou CAN	Conseil d'administration national
CA provincial ou CAP	Conseil d'administration provincial
FCS ou Fonds	Fonds de cohérence pour la stabilisation
GdRDC	Gouvernement de la République démocratique du Congo
ISSSS	Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation
MONUSCO	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en République démocratique du Congo
MoU	Protocoles d'Accord (<i>Memorandum of Understanding</i>) signé entre les Organisations des Nations Unies Participantes et l'Agent Administratif
MPTF-O	Bureau des Fonds fiduciaires Multi Partenaires (<i>Multi Partner Trust Fund Office</i>)
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OP	Organisations Participantes
PNDDR III	Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réintégration III
PNUNO	Organisations Participantes non-Nations Unies (<i>Participating Non-United Nations Organisations</i>)
PUNO	Organisations des Nations Unies Participantes (<i>Participating United Nations Organizations</i>)
RDC	République démocratique du Congo
SAA	Arrangements Administratifs Standards (<i>Standard Administrative Arrangements</i>) signés entre les contributeurs et l'Agent Administratif
SPS et PAPS	Stratégies et Plans d'action Provinciaux de Stabilisation
STAREC	Programme National de Reconstruction et de Stabilisation
TdR	Termes de référence du Fonds de Cohérence pour la Stabilisation

Définitions

Contributeur au Fonds	Gouvernements, organisation intergouvernementale ou non-gouvernementale contribuant financièrement au Fonds de Cohérence pour la Stabilisation.
Organisation Participante	Entité éligible pour financement par le Fonds de Cohérence pour la Stabilisation qui assume l'entière responsabilité programmatique pour les Fonds lui ayant été alloués par le Conseil d'administration. Cela inclut les agences, programmes et fonds de l'Organisation des Nations Unies et les autres Organisations Internationales ayant des règles et règlements financiers similaires à ceux du Système des Nations Unies, ainsi que les organisations non-gouvernementales internationales. Les options pour la participation directe des ONG nationales restent sous considération.
Organisation des Nations Unies Participante	Organisation Participante membre de l'Equipe Pays des Nations Unies, i.e. agences, fonds ou programme des Nations Unies, ou une autre Organisation Internationale ayant des règles et règlements financiers similaires à ceux des organisations du Système des Nations Unies. Cela n'inclut pas l'Agent de Gestion.
Organisation Participante non-Nations Unies	Organisation Participante qui n'est ni membre de l'Equipe Pays des Nations Unies, ni une autre Organisation Internationale ayant des règles et règlements financiers similaires à ceux des organisations du Système des Nations Unies.
Secrétariat Technique	Entité assurant un soutien à la mise en œuvre globale du Programme National de Reconstruction et de Stabilisation et de la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation, y compris la provision d'un soutien technique à la gestion du Fonds de Cohérence pour la Stabilisation et aux structures de gestion du Fonds. Il se trouve sous la responsabilité de l'Unité d'appui à la stabilisation de la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en République démocratique du Congo et du Secrétariat National et des équipes provinciales de coordination du Programme National de Reconstruction et de Stabilisation.
Zone STAREC/ISSSS	Manifestation localisée d'un système de conflits, résultant de la présence d'une, ou de l'interaction de plusieurs dynamiques de conflit aux dimensions locales, provinciales et nationales (et même régionales) se renforcent mutuellement, qui a, et continue de produire de la violence.

I. Introduction

1. Début 2013, les Etats de la région des Grands Lacs, y compris la République démocratique du Congo (RDC), le Rwanda et l'Ouganda, avec l'appui de l'Union africaine, la Communauté sud-africaine de développement, l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la communauté internationale, ont signé l'Accord-cadre pour la paix, sécurité et coopération (Accord-cadre). Cet Accord a été considéré par la communauté internationale comme une fenêtre d'opportunité pour la consolidation de la paix dans l'est de la RDC. Afin de soutenir la mise en œuvre de cet accord, l'ONU nomma un Envoyé Spécial, et la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) reçut un mandat plus robuste par la résolution 2098 du Conseil de Sécurité des Nations Unies, y compris le déploiement de la première force offensive de l'ONU, la Brigade d'Intervention de la Force. Il a également été demandé à la MONUSCO de soutenir le Gouvernement de la RDC (GdRDC) dans l'élaboration d'un programme de désarmement, démobilisation et de réintégration; la revitalisation de la réforme du secteur de la sécurité; et le soutien au Programme National de Reconstruction et de Stabilisation (STAREC) à travers la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation (ISSSS).

2. **L'ISSSS révisée dans un contexte politique en évolution.** Entre 2008 et 2012, 69 projets ont été mis en œuvre dans le cadre de l'ISSSS pour un total de 367 millions USD. Malgré d'importants résultats en termes de produits (infrastructures construites, fonctionnaires formés, etc.), l'impact de ses résultats n'étaient pas visible et l'insécurité continuait de se faire ressentir à l'est de la RDC. Cela a incité le Conseil de Sécurité des Nations Unies à demander à la MONUSCO, en mai 2012, d'entreprendre une révision stratégique de l'ISSSS. Le processus participatif de révision fut finalisé en décembre 2013 avec une stratégie révisée qui a construit sur les leçons apprises et répondu aux faiblesses de la première phase.¹ L'ISSSS révisée soutient la mise en œuvre des engagements pris en vertu de l'Accord-cadre, ainsi que celle d'autres cadres de planification nationaux qui contribuent à la stabilisation (par exemple, le Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté et son Programme d'Actions Prioritaires). L'ISSSS révisée s'inspire aussi des orientations programmatiques de la Stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre, et le Plan d'action du Gouvernement de la RDC pour l'Application de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies. La stratégie révisée reconnaît que le contexte politique et stratégique est en évolution et que des incertitudes demeurent malgré les développements positifs récents en RDC et dans la région. Elle s'adapte, et cherche à répondre, à ce contexte à la fois par sa réponse « technique » – par exemple la réorientation des 5 piliers vers des interventions communautaires et locales, mais aussi en se focalisant sur une approche de mise en œuvre qui est holistique, intégrée et centrée sur une zone géographique. Cela a permis à la stratégie et son approche de rester pertinente, avec l'appui solide des bailleurs de fonds, malgré l'éloignement de certaines possibilités, en particulier au niveau national, à l'approche de la période électorale.

¹ Voir Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation 2013-2017, pp. 6-23.

3. **Les Stratégies et Plans d'action Provinciaux de Stabilisation (SPS et PAPS).** Suite à la décision du GdRDC en mai 2014 de renouveler le mandat du STAREC pour trois ans et d'étendre sa couverture thématique et géographique à l'ensemble du territoire de la RDC, par l'adoption de l'Ordonnance présidentielle 14/014, les partenaires internationaux de stabilisation et le GdRDC se sont engagés dans l'élaboration de cadres de planification conjoints pour les trois provinces dans lesquelles à la fois le STAREC et l'ISSSS sont mandatés, à savoir le Nord-Kivu, Sud-Kivu et la Province Orientale maintenant démembrée. Les SPS et PAPS ont été élaborés avec la participation des différents acteurs au niveau provincial sur la base de l'identification des systèmes des conflits et d'une priorisation des zones d'interventions, et d'analyses de conflits initiales effectuées par des partenaires avec une forte expérience de l'est de la RDC. Les stratégies et les plans ont été validés par le Comité de Suivi du Programme STAREC, une structure de gouvernance conjointe du STAREC/ISSSS au niveau national, le 8 avril 2015. Depuis, la MONUSCO et les équipes provinciales de coordination du STAREC ont travaillé à la mise en place de structures provinciales de gouvernance et au développement de programmes par zone géographique prioritaire afin de traduire les plans d'action en projets prioritaires.

II. Approche de la stabilisation en RDC

4. L'ISSSS et les Stratégies Provinciales de Stabilisation définissent la stabilisation comme:
(...) un processus intégré, holistique, mais ciblé permettant à l'Etat et à la société de mettre en place une responsabilisation mutuelle, ainsi que l'aptitude à traiter et atténuer les moteurs existants ou émergents de conflits violents. Il s'agit d'une phase d'intervention qui se situe entre les urgences et le développement durable.²
5. L'approche de stabilisation révisée est ancrée dans deux processus complémentaires: (1) du haut vers le bas – les efforts de stabilisation cherchent à stimuler l'engagement de haut niveau en faveur des processus de paix régionaux et nationaux et des réformes structurelles dans des domaines pertinents à la stabilisation, à savoir la sécurité sectorielle, la décentralisation, l'administration et la fonction publique, des terres, des mines et de l'agriculture, ainsi que de soutenir et informer ces processus et réformes; (2) du bas vers le haut – les interventions de stabilisation mettent les populations touchées par le conflit au centre de la recherche de solutions et de construire sur, et renforcer, les initiatives de paix locales qui contribuent à poser les bases d'institutions stables.
6. La théorie du changement au cœur des SPS et PAPS est comme suit:
Si les femmes, hommes, filles, et garçons directement affectés par les conflits sont mis au centre de la recherche de solutions au conflit à travers l'établissement d'un Dialogue ; les institutions de l'Etat répondent aux préoccupations des femmes, hommes, filles, et garçons et intègrent leurs recommandations dans les politiques publiques grâce à un soutien politique et technique et un renforcement des capacités des organisations de la société civile ; et le processus de

² Stratégie Provinciale de Stabilisation et Plan d'Action pour la Province du Nord-Kivu, pp.65-66; Stratégie Provinciale de Stabilisation et Plan d'Action pour la Province Orientale, pp.73-74; Stratégie Provinciale de Stabilisation et Plan d'Action pour la Province du Sud-Kivu, pp.42-43.

dialogue est accompagné par des mesures permettant de construire la confiance autour du processus et de limiter les chocs externes qui pourraient le déstabiliser, y compris en accompagnant les processus de réintégration de ex-combattants et des femmes, hommes, filles et garçons associés aux groupes armés, et la provision de solutions durables aux personnes déplacées ; alors les femmes, hommes, filles et garçons, et l'Etat disposeront des capacités et d'une redevabilité mutuelle qui leurs permettrons d'adresser ensemble les principales dynamiques de conflit violents, existantes ou émergentes.

III. Justification, portée et principes du Fonds de cohérence pour la stabilisation

7. Le Fonds de cohérence pour la stabilisation (FCS ou Fonds) est créé sur la base des leçons tirées de la première phase pour soutenir la mise en œuvre de l'ISSSS et des Stratégies et Plans d'action Provinciaux de Stabilisation pour le Nord-Kivu, Sud-Kivu et Province Orientale à présent démembrée. Le FCS a été identifié par le GdRDC et les membres de la communauté internationale comme une exigence afin de promouvoir une approche plus cohérente, efficiente et efficace à la stabilisation de l'est de la RDC.

8. Il est prévu que le Fonds crée une « masse critique » de soutien – à travers ses financements flexibles et sa structure de gouvernance intégrée – qui contribuera à garantir que les principes énoncés dans l'ISSSS révisée peuvent être respectés, et qu'une approche nouvelle et différente peut être testée. La réalisation du plein potentiel du FCS dépendra cependant du degré auquel les fonds fournis par d'autres canaux pourront être alignés avec l'approche de l'ISSSS. Un ensemble de critères pour l'alignement a été défini parmi les bailleurs de fonds intéressés à soutenir l'approche de stabilisation.³ Il est à espérer qu'une décision sur un processus de détermination de l'alignement harmonisé avec les structures de gouvernance du fonds sera atteinte dans un délai de 6 mois.

3.1. Objectifs du Fonds

9. Le Fonds de Cohérence pour la Stabilisation, la structure de gouvernance et les arrangements opérationnels ont les objectifs explicites suivants :

- (a) Faciliter le pilotage d'une approche de programmation basée sur la zone qui pourra être utilisée comme modèle pour la mise en œuvre de l'ISSSS ;
- (b) Fournir des allocations financières prévisibles et flexibles qui facilitent la mise en œuvre de l'ISSSS, comme prévu dans la stratégie révisée – une approche holistique, intégrée et ciblée (par zone) ;
- (c) Fournir des financements d'une manière qui facilite l'appropriation de l'approche de stabilisation par le GdRDC et donne une légitimité à un cadre de gouvernance qui maximise l'efficacité et la cohérence de l'aide internationale à la stabilisation dans l'est de la RDC ;

³ Allemagne, Banque Mondiale, Belgique, Etats-Unis d'Amérique, Norvège, Pays-Bas, Royaume Uni, Suède, et Suisse.

- (d) Mobiliser des fonds et des ressources supplémentaires (et alignées) (soit par le biais du Fonds ou par d'autres canaux) pour la mise en œuvre de l'ISSSS et des Stratégies et Plans d'action Provinciaux de Stabilisation.

3.2. Principes du Fonds

10. Les ressources du FCS seront utilisées conformément aux principes suivants :
 - (a) Un programme proposé doit promouvoir une approche holistique et intégrée pour adresser les dynamiques des conflits spécifiques, dans les zones prioritaires, dans le cadre de l'ISSSS et des SPS et PAPS ;
 - (b) Toutes les approches proposées doivent démontrer qu'elles sont basées sur une compréhension et une appréciation pour les programmes et projets existants mis en œuvre dans la zone, qui pourraient être considérés comme alignés sur l'ISSSS, en conformité avec les critères d'alignement;
 - (c) Un séquençage clair existe entre les interventions qui soutiennent un processus de dialogue démocratique ou qui contribuent à construire la confiance en ces processus, et d'autres types d'interventions;
 - (d) Démonstration que l'approche proposée adresse les dynamiques des conflits les plus saillantes grâce à une combinaison réfléchie et justifiée de réponses sous les piliers pertinents de l'ISSSS ;⁴
 - (e) Priorisation d'initiatives conjointes, alliances et consortiums lorsque ceux-ci démontrent clairement comment ils vont faciliter une coordination accrue, la collaboration et l'avantage comparatif, à travers la mise en œuvre ;
 - (f) Permettre le renforcement des capacités des organisations non-gouvernementales (ONG) nationales et des organisations de la société civile travaillant sur la transformation des conflits.

11. En outre, un niveau minimum de financement sera fourni pour assurer que le Secrétariat Technique (ST) à la capacité de fournir le soutien nécessaire à l'administration et au fonctionnement du FCS.

IV. Structure de gouvernance du FCS

12. Les arrangements de gouvernance proposés pour le Fonds sont destinés à permettre l'approbation et le décaissement rapide des fonds aux Organisations Participantes (OP), établir un système harmonisé de rapportage et de suivi et répondre aux objectifs des SPS et PAPS, et de renforcer l'appropriation par le Gouvernement de la RDC.

⁴ Les cinq piliers de l'ISSSS révisée sont : Dialogue démocratique, Sécurité, Restauration de l'autorité de l'Etat, Retour, réintégration et relèvement socio-économique, et Lutte contre les violences sexuelles. Pour plus d'informations sur les stratégies pilier voir ISSSS révisée 2013-2017.

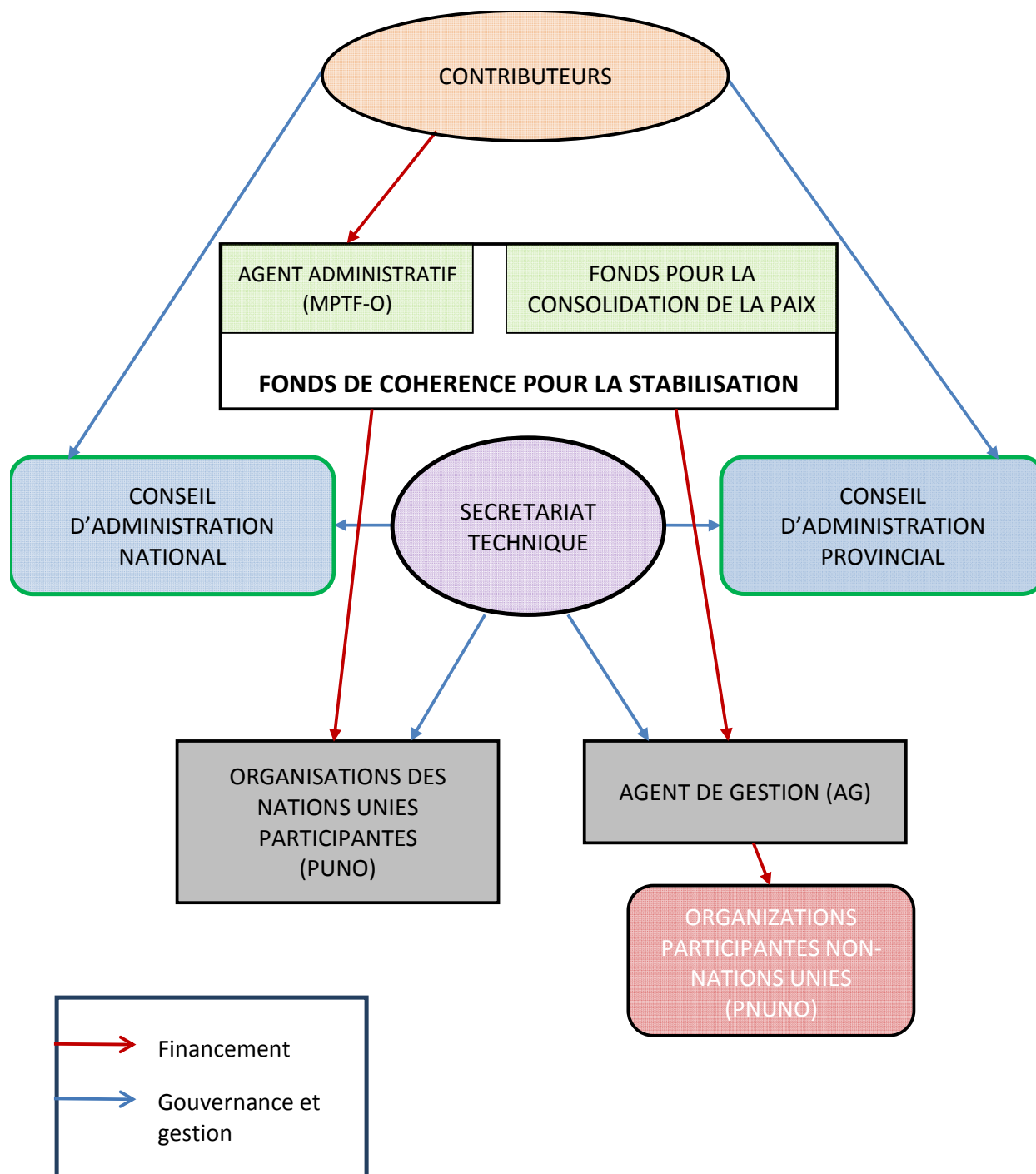


Fig. 1 : Structure de gouvernance du Fonds

4.1. Les structures de gouvernance du FCS au sein des structures plus larges régissant le STAREC/ISSSS

13. Les structures de gouvernance du FCS sont intégrées dans le cadre plus large des structures de gouvernance du STAREC/ISSSS mises en place par l'Ordonnance présidentielle 14/014 du 14 mai 2014

pour assurer la cohérence entre l'orientation stratégique et la prise de décision régissant l'approche de stabilisation en RDC, et la gestion et l'utilisation des fonds en soutien à sa mise en œuvre.

14. Les structures de gouvernance STAREC/ISSSS sont chargées de fournir les orientations globales sur la stabilisation et la reconstruction, et sont considérées comme étant garantes, et facilitant, l'appropriation gouvernementale en cours. En théorie, ces structures comprennent trois entités – au niveau national, le **Comité de pilotage** présidé par le Premier Ministre, et **Comité de Suivi** présidé par le Ministre du Plan, et, au niveau provincial, le **Comité Technique Conjoint**, présidé par le Gouverneur. En réalité, les rôles et responsabilités de ces structures (en particulier au niveau national) et leur fonctionnalité sont encore en cours de développement. Le Comité de Suivi, par exemple, s'est réuni pour la première fois en quatre ans en avril 2015. En principe, pour assurer une la fonctionnalité et l'efficacité du FCS, les structures nationales STAREC/ISSSS vont fournir la supervision stratégique et orienter les activités du Programme STAREC, coordonnées entre les ministères, et des conseils sur les questions relatives au niveau national, comme les réformes. Les Comités Techniques Conjoints assureront la supervision stratégique des programmes de stabilisation au niveau provincial et seront responsables de la prise de décision sur les priorités provinciales.

4.2. Conseils d'administration – national et provinciaux⁵

4.2.1. Conseil d'administration national

15. Le FCS sera régi par un Conseil d'administration national (CA national ou CAN) qui aura, entre autres responsabilités :

- (a) Assurer une surveillance et être globalement redevable pour le FCS ;
- (b) Adopter et réviser périodiquement les Termes de référence (TdR) du FCS et le manuel d'opérations, et veiller que la prise de décision soit conforme aux TdR du FCS, manuel d'opérations et des Protocoles d'Accord (*Memorandum of Understanding, MoU*)⁶ et Arrangements Administratifs Standards (*Standard Administrative Arrangements, SAA*)⁷ signés ;
- (c) Approuver les critères selon lesquels les capacités de mise en œuvre et de gestion des Organisations Participantes potentielles seront évaluées ;
- (d) Déterminer la répartition des ressources disponibles pour chaque Province STAREC/ISSSS en ligne avec les principes énoncés au paragraphe 10, et la direction stratégique fixée par les structures de gouvernance plus larges du STAREC/ISSSS ;
- (e) Approuver le budget annuel du Secrétariat Technique et tout projet de soutien au Secrétariat Technique et instruire l'Agent Administratif (AA), par le biais de ses président et co-présidents, de décaisser les fonds ;

⁵ Les Conseils d'administration national et provinciaux pourraient aussi être utilisés par d'autres bailleurs qui ne peuvent pas contribuer au FCS mais autrement souscrivent entièrement à ces TdR. Les Conseils d'administration national et provinciaux pourraient aussi être utilisés pour déterminer l'alignement de programmes et projets finances par d'autres canaux.

⁶ Voir le paragraphe 35.

⁷ Voir le paragraphe 30.

- (f) Informer le Comité de Suivi et le(s) Conseil(s) d'administration provincial(-aux) du budget du Secrétariat Technique et de tout projet approuvés de soutien au Secrétariat Technique ;
- (g) Assurer la coordination et la cohérence avec les interventions de stabilisation financés par d'autres canaux, ainsi que les interventions sous d'autres cadres de planification pertinents, y compris, mais pas limite au Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réintégration III (PNDDR III) ;
- (h) Examiner et approuver les rapports narratifs et financiers périodiques, consolidés par le ST et AA sur la base des rapports de progrès soumis par les Organisations Participantes et l'Agent de Gestion (AG) et assurer le suivi de leur revue ;
- (i) Évaluer les risques et les mesures d'atténuation par rapport à la matrice de risques du FCS en annexe, et le cas échéant approuver les mises à jour et faire des recommandations ;
- (j) Superviser un processus annuel de revue de la situation du FCS et de ses progrès globaux, à la fois en ce qui concerne ses performances par rapport à ses propres objectifs, et sa contribution à la mise en œuvre globale du STAREC/ISSSS.

16. Les membres du CA national sont:⁸

- (a) Le Ministre du Plan (président) ;
- (b) Le Représentant Spécial Adjoint du Secrétaire Général/Coordinateur Humanitaire/Coordinateur Résident (co-président) ;
- (c) Les Contributeurs au FCS ;
- (d) L'Agent Administratif ;
- (e) L'Agent de Gestion ; et
- (f) Le Secrétariat Technique.⁹¹⁰

Il est recommandé qu'un minimum de 30% des membres soit des femmes.

17. Le CA national peut inviter d'autres parties prenantes¹¹ à assister aux réunions et en fonction des questions à l'ordre du jour. Ces intervenants seront présents à titre consultatif seulement et n'ont pas de pouvoir de prise de décision.

4.2.2. Conseil d'administration provincial

18. Le Conseil d'administration national sera soutenu par et jusqu'à six Conseils d'administration provinciaux (CA provincial ou CAP)¹² qui prennent des décisions au niveau des programmes sur la base

⁸ Les bailleurs de fonds voulant utiliser les structures de gouvernance du Fonds afin de déterminer l'alignement de leurs programmes et projets pourraient aussi devenir membres.

⁹ L'Agent Administratif, l'Agent de Gestion et le Secrétariat Technique sont membres ex-officio et n'auront pas de pouvoir de prise de décision.

¹⁰ Au niveau du CAN, le Secrétariat Technique est représenté par le Coordonnateur National du Programme STAREC et le Chef d'équipe de l'Unité d'appui à la stabilisation de la MONUSCO.

¹¹ Les autres parties prenantes peuvent être des ministères ligne, de représentants des gouvernements provinciaux et locaux, sections de la MONUSCO, les agences, fonds ou des programmes des Nations Unies et autres organisations aux règles financières et administratives similaires à celles des organisations du système des Nations Unies, ONG internationales et nationales, les organisations de la société civile et d'autres acteurs dont l'expertise a été jugée pertinente pour les questions examinées par le CA national.

de critères et enveloppes de financement déterminés par le CA national, et dirigent les transferts de fonds y relatifs de l'AA vers les Organisations Participantes.

19. Le Conseil d'administration provincial a, entre autres responsabilités :

- (a) Examiner et valider les propositions de programme et de projet intégrés pour chaque zone prioritaire de stabilisation et instruire l'AA, par le biais de ses président et co-président, de décaisser les fonds ;
- (b) Informer le Comité Technique Conjoint et le CA national des programmes et/ou projets approuvés ;
- (c) Revoir les rapports narratifs et financiers non-certifiés consolidés par le ST sur la base des rapports de progrès soumis par les Organisations Participantes et l'AG et fournir des recommandations au CA national pour considération dans l'évaluation de la performance globale du FCS ;
- (d) Veiller à ce que les activités du FCS mises en œuvre dans la Province sont suivies et évaluées de manière efficace et transparente ;
- (e) Alerter le CA national de tout problème dans la mise en œuvre des projets nécessitant son attention, en particulier en ce qui concerne les questions relatives à la compétence exclusive du pouvoir central ;
- (f) Faciliter la coordination et la cohérence avec d'autres interventions de stabilisation financées par d'autres canaux et mises en œuvre dans la Province, ainsi qu'avec les interventions mises en œuvre sous d'autres cadres de planification pertinents, y compris mais pas limité au PNDDR III ;
- (g) Participer dans le processus annuel d'évaluation de la situation du FCS et des progrès d'ensemble à la fois en ce qui concerne la performance du Fonds par rapport à ses propres objectifs et sa contribution à la mise en œuvre globale du STAREC/ISSSS.

20. Les membres PFB sont:¹³

- (a) Le gouverneur (président) ;
- (b) Le Chef du Bureau de la MONUSCO (co-président) ;
- (c) Le Ministre provincial du Plan ;
- (d) Les contributeurs au FCS ;
- (e) L'agent de gestion ; et
- (f) Le Secrétariat technique.¹⁴¹⁵

Il est recommandé qu'un minimum de 30% des membres soit des femmes.

¹² Les Conseils d'administration provinciaux seront actives avec l'allocation de financements par le CA national à l'une ou plusieurs des provinces suivantes: Bas-Uélé, Sud-Kivu, Haut-Uélé, Ituri, Nord-Kivu, et Tshopo.

¹³ Les bailleurs de fonds voulant utiliser les structures de gouvernance du Fonds afin de déterminer l'alignement de leurs programmes et projets pourraient aussi devenir membres.

¹⁴ L'Agent de gestion et le Secrétariat Technique sont membres ex-officio et n'auront pas de pouvoir de prise de décision.

¹⁵ Au niveau du CAP, le Secrétariat Technique sera représenté par le/la Chargé(e) de mission du STAREC et le/la Coordinateur provincial de l'Unité d'appui à la stabilisation de la MONUSCO.

21. Le CA provincial peut inviter d'autres parties prenantes (comme précédemment définies pour le CA national) qu'il juge pertinent de convier et en fonction des questions inscrites à l'ordre du jour. Ces intervenants n'auront pas de pouvoir de décision.

4.2.3. Prise de décision

22. Seuls les membres listés aux paragraphes 16, alinéas (a) à (c) inclus, et 20, alinéas (a) à (d) inclus, ont un pouvoir de prise de décision. Pour les contributeurs au FCS, leur pouvoir de prise de décision est soumis aux conditions suivantes : les contributeurs au FCS reçoivent un pouvoir de prise de décision pour une période d'un (1) an pour chaque 1 million de dollars américains transféré sur le compte bancaire du FCS administré par l'AA.¹⁶

23. La prise de décision nécessite la présence de 75% des membres de la structure pertinente ayant le pouvoir de décision et les décisions sont prises par consensus des membres ayant un pouvoir de prise de décision. Les membres ayant un pouvoir de prise de décision mais ne pouvant être présents auront la possibilité de participer par vidéoconférence ou de déléguer son pouvoir de décision à un autre membre présent.

4.3. **Secrétariat Technique**

24. Le Secrétariat Technique fournit un soutien à la mise en œuvre globale du Programme STAREC et de l'ISSSS et se trouve sous la responsabilité de l'Unité d'appui à la stabilisation de la MONUSCO et du Secrétariat National et des équipes provinciales de coordination du Programme STAREC.

25. Afin de soutenir les objectifs du FCS – notamment autour de la facilitation d'une approche cohérente et efficace à la stabilisation – la responsabilité pour les aspects techniques de la gestion du FCS, et le soutien aux structures de gouvernance du Fonds, sont intégrés dans le Secrétariat Technique.¹⁷

26. Le Secrétariat Technique fournira un soutien aux Conseils d'administration national et provinciaux (CA), y compris les fonctions suivantes :

- (a) Élaborer le manuel d'opérations du FCS et revoir périodiquement, en consultation avec les CA provinciaux, OP, AA et AG, sa pertinence et de celle des TdR du FCS, et de soumettre un rapport à l'attention du CA national ;
- (b) Assurer la logistique nécessaire pour faciliter les réunions des CA, notamment la préparation de l'ordre du jour et les minutes, et la distribution des documents pertinents, etc. ;
- (c) Conseiller les CA sur les questions de respect des documents d'orientation du FCS (TdR et manuel d'opérations) en conformité avec les MoU et SAA signés ;
- (d) Documenter, communiquer et assurer le suivi des décisions des CA, y compris le suivi des instructions par les CA au AA concernant le décaissement des Fonds ;

¹⁶ Les bailleurs qui ne peuvent pas contribuer au FCS mais autrement souscrivent entièrement à ces TdR recevront aussi un pouvoir de prise de décision.

¹⁷ Qui agit également comme secrétariat pour le soutien fourni par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix.

- (e) Développer les lignes directrices générales pour l'élaboration de programmes et lancer des appels à propositions, le cas échéant ;
- (f) Faciliter les processus de revue des projets/programmes dans les délais clairement fixés, notamment veiller à ce que toutes les exigences de soumission soient remplies et les principes et les critères d'évaluation respectés, fournir des recommandations techniques au CA pertinent sur chaque proposition, et le cas échéant fournir un soutien aux OP dans l'intégration des commentaires du CA sur leur proposition ;
- (g) Veiller à ce que le suivi et l'évaluation des projets et programmes soit suffisante pour soutenir une évaluation de leur performance par rapport aux objectifs de l'ISSSS et de la qualité de la mise en œuvre par les PO ;
- (h) Veiller à ce que des méthodes de travail et des standards de redevabilité soient clairement fixés avec l'AA et l'AG afin de remplir les exigences de suivi, rapportage et transparence ;
- (i) Consolider le rapport annuel du FCS (sur la base des rapports reçus des OP et d'autres sources, le cas échéant) qui devrait fournir un aperçu de la performance du Fonds par rapport à ses objectifs ;
- (j) Fournir des rapports aux CA national et provinciaux comme indiqué à la section 7.2. de ce document ;
- (k) Assurer l'intégration des meilleures pratiques et leçons apprises dans l'élaboration de programme/projet et ajustements, l'examen et de sélection des projets ainsi que le cas échéant dans les appels à proposition ;
- (l) Faciliter les consultations annuelles afin d'évaluer la situation du FCS ;
- (m) Développer et maintenir une base de données des OP et, dans la mesure du possible, harmoniser la base de données avec celle de l'AG sur les questions fiduciaires.

27. Le ST sera établi avec le personnel adéquat au sein de l'Unité d'appui à la stabilisation de la MONUSCO et du Secrétariat National et des équipes provinciales de coordination du Programme STAREC.

28. Le coût opérationnel pour le fonctionnement du ST peut être couvert par le FCS ou par des contributions par d'autres canaux.¹⁸ Le budget du ST sera soumis au CA national, et inclura un budget minimum, ne devant pas dépasser 3% des contributions au Fonds,¹⁹ représentant les frais encourus dans le soutien à la gestion des opérations du Fonds qui, si pas déjà couverts par d'autres sources, devront être couverts par le FCS. Le budget annuel pour le ST doit être approuvé par le CA national et le rapportage par rapport à ce budget sera également fait dans le cadre du CA national, dans le respect des provisions de la section 7.2.

¹⁸ La partie du ST constituée de l'Unité d'appui à la stabilisation de la MONUSCO peut aussi recevoir un soutien du budget de la MONUSCO.

¹⁹ Si des ressources additionnelles sont nécessaires, le CA national devra prendre une décision basée sur des besoins spécifiques avérés.

V. Gestion du Fonds

5.1. Manuel d'Opérations

29. Le Manuel d'Opérations du Fonds détaillera les arrangements institutionnels et financiers du FCS, les rôles et les responsabilités des différentes parties concernées, les procédures de développement et d'approbation des programmes et/ou projets, les dispositions pour le suivi et évaluation, rapportage et vérification, et les procédures d'allocation des financements.

5.2. Structures de gestion du Fonds

5.2.1. Agent administratif

30. Le Bureau des Fonds fiduciaires Multi-Partenaires (*Multi Partner Trust Fund Office, MPTF-O*) en tant qu'Agent Administratif, ou *trustee*, fournit aux contributeurs, Organisations des Nations Unies Participantes (*Participating United Nations Organizations, PUNO*), Organisations Participantes non-Nations Unies (*Participating Non-United Nations Organizations, PNUNO*) à travers l'AG, des services d'administration du Fonds et autres services de soutien, conformément aux MoU signés avec les PUNO et aux SAA conclus avec les contributeurs du FCS.

31. L'AA exerce les fonctions suivantes, en collaboration étroite avec les ST et l'AG :

- (a) Recevoir, administrer et gérer les contributions provenant des contributeurs au FCS ;
- (b) Sous réserve de leur disponibilité, déboursier les fonds aux Organisations Participantes, y compris aux PNUNO à travers l'AG, comme instruit par le CA pertinent ;
- (c) Conclure des SAA avec les contributeurs au Fonds ;
- (d) Rapporter aux CA et aux contributeurs sur les sources et l'utilisation des contributions reçues par les contributeurs ;
- (e) Consolider les rapports financiers périodiques fournis par les OP, y compris les PNUNO à travers l'AG, pour revue et approbation par le CA et diffusion auprès des contributeurs, y compris en les postant sur la page internet du Fonds sur le site du MPTF-O (MPTF-O Gateway) ;
- (f) Participer aux consultations annuelles entre les CA, PUNO, PNUNO, AA, AG et ST pour examiner la situation du FCS sur la base des rapports de suivi et évaluation ;
- (g) En collaboration avec le SF, poster la liste finale des propositions approuvées sur la page internet du Fonds sur le MPTF-O Gateway ;
- (h) Fournir le rapport financier final, y compris la notification que le Fonds a été complété sur le plan opérationnel ;
- (i) Décaisser des fonds à toute PUNO ou à l'AG pour tout coût supplémentaire que le CA aurait approuvé.

5.2.2. Agent de Gestion (ou mécanisme de passage)

32. L'AG assumera l'entière responsabilité financière pour les fonds qui lui seront décaissés par l'AA et administrera ces fonds, comme prévu par le MoU, conformément à ses propres règlements, règles, directives et procédures gouvernant leur travail avec les ONG internationales (ONGI). Les responsabilités et la redevabilité concernant les aspects programmatiques seront définis dans le un arrangement tripartite spécifique entre le CA national, le ST, et l'AG qui décrira les rôles et responsabilités respectives.

33. L'AG entreprendra les fonctions fiduciaires suivantes :

- (a) Coordonner un système d'audit des PNUNO (micro-évaluation, analyse de la performance et du portefeuille) ;
- (b) Coordonner le processus de contractualisation des PNUNO sur la base des allocations approuvées par le(s) CA ;
- (c) Assurer le décaissement en temps opportuns des fonds aux PNUNO à la réception, en bonne en due forme, des documents ;
- (d) Assurer le suivi trimestriel des rapports financiers fournis par les PNUNO par rapport au budget approuvé ;
- (e) Fournir les rapports financiers sur les activités des PNUNO à l'AA et au ST ;
- (f) Coordonner le rapport de projet narratif final ainsi que le rapport financier final des PNUNO dans le respect du calendrier défini ;
- (g) Maintenir une base de données des PNUNO, y compris l'état des fonds décaissés, montants alloués, le statut du contrat et de l'utilisation des fonds.
- (h) Partager les résultats des évaluations des performances financières et des résultats des audits, ainsi que toute autre information qui indiquerait une violation grave des obligations contractuelles ou de l'intégrité des PNUNO ;
- (i) Participer aux consultations annuelles entre le FB, PUNO, PNUNO, AA, AG et ST pour examiner la situation du FCS sur la base des rapports de suivi et évaluation.

34. Le choix de l'agence, fonds ou programme des Nations Unies qui agira en tant qu'AG pour les ONG internationales sera déterminé au terme d'un processus compétitif conduit par les contributeurs au FCS en gardant à l'esprit le besoin d'assurer la qualité de la supervision, la rapidité du processus et son coût.

VI. Entités éligibles pour financement sous le FCS – Organisations participantes

6.1. Organisations des Nations Unies Participantes²⁰

35. Les Organisations des Nations Unies Participantes, à savoir les agences, fonds et programmes des Nations Unies, et autres organisations internationales ayant des règles et règlements financiers

²⁰ Cela n'inclut pas l'AG. C'est une Organisations des Nations Unies, n'est pas considérée comme une Organisation des Nations Unies Participantes selon cette définition.

similaires à ceux des Organisations du Système des Nations Unies – sont éligibles pour financement par le FCS en concluant un MoU avec l'Agent Administratif.

36. Chaque PUNO assume l'entière responsabilité programmatique et financière pour les fonds lui étant décaissés par l'AA.

37. Chaque PUNO exerce ses activités en conformité avec les règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables, en utilisant ses modalités de mise en œuvre standard. Cela inclut le respect des principes et des critères d'approbation des propositions de programme ou projets établis par les CA.

6.2. Organisations Participantes non-Nations Unies

38. Les Organisations Participantes non-Nations Unies sont des ONG internationales avec des capacités opérationnelles démontrées. Les options pour la participation directe des ONG nationales restent sous considération et seront formellement revues tous les 12 mois.

39. Chaque PNUNO assume l'entière responsabilité programmatique pour les fonds lui étant décaissés par l'AA à travers l'AG.

40. Chaque PNUNO exerce ses activités en conformité avec les règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables, conformément à son accord avec l'AG. Cela inclut le respect des principes et des critères d'approbation des propositions de programme ou projets établis par les CA.

VII. Suivi et évaluation et rapportage

7.1. Suivi & Evaluation

41. Tous les programmes et projets financés par le FCS auront une composante de suivi et évaluation qui sera compatible avec les règlements, règles et procédures de l'Organisation Participante, dont l'existence et la qualité seront assurées par le Secrétariat Technique.

42. Les membres du FCS tiendront des consultations annuelles afin d'évaluer la situation et la performance du FCS.

43. De plus, le CA national peut commissionner des exercices indépendants d'identification des leçons apprises et d'évaluation concernant les opérations et la gestion du FCS.

7.2. Rapportage

44. Le **ST** fournira aux CA national et provinciaux les déclarations et rapports suivants, basés sur les soumissions, dans les délais impartis, des rapports visés au paragraphe 46 (a) à (c) fournis par chaque Organisation Participante :

- (a) Un rapport narratif consolidé de mi-année, détaillant, le cas échéant, les progrès par Province, à fournir au plus tard le 30 juin ;
- (b) Un rapport narratif annuel consolidé à fournir au plus tard le 15 décembre ;
- (c) Un rapport narratif final consolidé qui sera soumis dans les 6 mois suivant la complétion du dernier programme/projet soutenu par le FCS. Le rapport narratif final consolidé contiendra, dans la mesure du possible, un résumé des résultats et des réalisations par rapport aux buts et objectifs du cadre logique de l'ISSSS et une évaluation de la performance du Fonds par rapport à ses objectifs.

45. L'AA préparera des rapports consolidés sur la base des soumissions, visés au paragraphe 47, fournis par chaque PUNO et l'AG et fournira ces rapports au CA national, ainsi qu'à chaque contributeur, avec les rapports narratifs consolidés par le ST :

- (a) Un rapport annuel financier consolidé, au 31 décembre à l'égard des fonds décaissés du compte bancaire du Fonds, à fournir au plus tard cinq mois (31 mai) après la fin de l'année fiscale ;²¹
- (b) Un rapport financier final consolidé, sur la base des déclarations financières finales certifiées et des rapports financiers finaux reçus des PUNO et de l'AG après la complétion des activités prévues dans le document de programme ou projet approuvé, y compris la dernière année d'activité, à fournir au plus tard cinq mois (31 mai) de l'année suivant la clôture financière du Fonds.²²

46. Pour chaque projet approuvé pour financement, chaque Organisation Participante fournira au ST les rapports narratifs suivants :

- (a) Un rapport narratif de mi-année à fournir au plus tard le 15 juin, accompagné d'un rapport financier non-certifié des dépenses du projet ;
- (b) Un rapport narratif annuel à fournir au plus tard le 15 novembre, accompagné d'un rapport financier non-certifié des dépenses du projet ;
- (c) Un rapport narratif final à fournir au plus tard trois (3) mois après la complétion du projet.

47. Les PUNO et l'AG fourniront également à l'AA les déclarations et rapports financiers suivants préparés conformément aux procédures comptables et de rapportage applicables au PUNO concerné et à l'AG :

- (a) Un rapport annuel financier au 31 décembre à l'égard des fonds décaissés du compte bancaire du Fonds, à fournir au plus tard quatre mois (30 avril) après la fin de l'année fiscale ;
- (b) Une déclaration financière finale certifiée et un rapport financier final après la complétion des activités définies dans le document de programme ou projet approuvé, y compris la dernière année d'activités prévues dans le document de programme ou projet approuvé, à fournir au plus tard soit (i) cinq mois (31 mai) de l'année suivant la clôture financière des activités tel que défini par le document de programme ou projet approuvé, ou soit (ii) dans le

²¹ Dans le MoU, ces rapports sont mentionnées en tant que "Certified annual financial statement ("Source and Use of Funds" as defined by United Nations Development Group guidelines)".

²² Dans le MoU, ces rapports sont mentionnées en tant que "Certified final financial statement ("Source and Use of Funds")".

respect des délais définis par les règles et règlements financiers du PUNO et de l'AG, selon le terme qui arrive à échéance en premier.

VIII. Contributions au Fonds

48. Les contributions au Fonds peuvent être acceptées de la part de gouvernements, organisations intergouvernementales ou non-gouvernementales (contributeurs). En raison des arrangements programmatiques spécifiques des projets visant à répondre de manière participative, sensible au genre, globale et intégrée à une problématique spécifique d'une zone géographique donnée, il ne sera pas permis d'affecter des Fonds à un ou plusieurs objectif(s) particulier(s).

49. Les contributions au Fonds peuvent être acceptées en devise entièrement convertible ou dans toute autre devise qui peut être facilement utilisée. Ces contributions seront déposées dans le compte bancaire désigné par l'AA.

50. La valeur d'une contribution, si elle est faite dans une autre devise que le dollar américain, sera déterminée en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date du paiement. Les gains ou pertes sur les opérations de change seront enregistrés dans le compte du Fonds établi par l'AA.

IX. Audits financiers

51. L'AA, l'AG et les PUNO seront audités conformément à leurs propres règles et règlements financiers et, le cas échéant, en conformité avec le Cadre pour l'audit des Fonds fiduciaires multi bailleurs qui a été approuvé par les services d'audit internes des PUNO et endossé par le Groupe des Nations Unies de Développement (*United Nations Development Group*) en septembre de 2007.

52. Les PNUNO seront auditées conformément avec les règlements financiers de l'Agent de Gestion et l'arrangement tripartite avec le CA national, ST et AG.

X. Recouvrement des coûts

53. Les ressources du Fonds seront utilisées pour couvrir les coûts directs et indirects des programmes/projets approuvés par les CA et gérés par les OP. Les coûts indirects des OP sont limités à 7% des coûts totaux du projet.

54. L'AA facturera une charge unique de un pour cent (1%) de chaque contribution pour couvrir les coûts de ses fonctions.

55. La charge qui sera facturée par l'AG pour couvrir les coûts directs et indirects associés à la redevabilité financière sera déterminée par le CA national dans le respect du MoU et de l'arrangement tripartite.

56. Conformément au paragraphe 28, le coût du ST sera soumis en tant que budget cout direct, ne devant pas dépasser en principe 3% des contributions. Le budget détaillé sera approuvé annuellement par le CA national, et toute allocation additionnelle devra également être approuvée par le CA national sur la base de besoins avérés.

XI. Diffusion publique

57. Le ST et l'AA veillent à ce que les informations sur les opérations du Fonds soient diffusées par le biais de la page internet du Fonds sur le MPTF-O Gateway (<http://mptf.undp.org>). L'information postée sur la page doit inclure : les contributions reçues, décisions des CA, fonds transférés, dépenses annuelles certifiées, des résumés des projets approuvés, et les rapports de progrès, y compris des informations sur la mobilisation des ressources, les opérations du Fonds et les rapports d'évaluations externes.

58. Chaque PO prendra les mesures appropriées pour promouvoir le Fonds et assurer la visibilité du STAREC/ISSSS et du FCS. Les informations partagées avec la presse devront mentionner la contribution et le rôle du STAREC/ISSSS et du FCS.

59. L'AA devra veiller à ce que le rôle des contributeurs et du gouvernement soit pleinement reconnu dans toutes les communications externes liées au Fonds.

XII. Entrée, stratégie de sortie et dissolution du Fonds

60. Que les projets soient terminés ou toujours en cours, tout solde restant demeurera sur le compte du Fonds jusqu'à ce que tous les engagements pris et les responsabilités encourues dans la mise en œuvre des projets soient remplis et que les activités arrivent à une conclusion ordonnée et responsable.

61. Sauf décision contraire du CA, le Fonds prendra fin le 31 décembre 2022. Tout solde restant dans le compte du Fonds devra être utilisé à des fins liées au Fonds et ses objectifs tel que décidé par les contributeurs, ou retourné aux contributeurs au prorata de leur contribution globale au Fonds.

62. Les autres contributeurs sont invités à soutenir le Fonds de Cohérence pour la Stabilisation. En acceptant ces TdR annexés au SAA, le contributeur accepte les décisions prises par les structures de gestion du Fonds avant son adhésion.

63. Chaque contributeur peut mettre fin à son soutien au Fonds en donnant au CA national un préavis de trois (3) mois par écrit. Si un contributeur à l'intention de mettre fin à son soutien, il appellera à une réunion pour informer le CA national de sa décision (et consulter les autres membres sur les

conséquences pour le Fonds). En cas de sortie du Fonds, le contributeur renonce à son pouvoir de prise de décision dans les structures de gouvernance du Fonds, ainsi qu'à ses prétentions au prorata des fonds restants dans le Fonds à sa clôture.

XIII. Autres questions

64. La propriété des équipements et autres produits achetés, et les droits de propriété intellectuelle associés aux œuvres produites, avec des financements transférés aux Organisations Participantes du compte bancaire du FCS seront déterminés conformément au MoU ou arrangements conclus avec l'AA, dont le contenu aura été approuvé par les contributeurs.

65. En raison de la complexité et la fluidité du contexte actuel en RDC, ces TdR pourront être revus une fois par an. Durant la première année d'opération, ces TdR pourront être revus plus d'une fois.

Annexe 1: Matrice de risques du FCS

GOVERNANCE							
	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
1	Inefficacité de l'architecture du Fonds	3	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilité d'approuver les projets ; • Absence d'accord sur la répartition des Fonds ; • Absence de consensus sur la stratégie et les objectifs du Fonds ; • Lenteur des décaissements ; • Cassure des relations entre les parties prenantes du à la poursuite d'intérêts individuels ; • Perte de confiance dans le Fonds et de son administration ; • Incapacité à sécuriser l'alignement et la cohérence avec les bailleurs de fonds bilatéraux qui voudraient soutenir l'ISSSS et en conséquence un manque de coordination et de cohérence dans les interventions mises en œuvre à l'est ; • Incapacité à sécuriser des fonds additionnels pour le FCS. 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Les CA ne se rencontrent pas régulièrement ; • Faible participation aux réunions des CA ; • Mauvaises relations de travail entre les administrateurs du Fonds, le gouvernement, les bailleurs ; • Existence d'agenda bilatéraux/ institutionnels ; • Faible capacité de susciter un consensus ; • Confusion des rôles et responsabilités entre le ST, AG et AA • Confusion des rôles et responsabilités entre le CA national et provinciaux ; • Capacité insuffisante du ST. 	<ul style="list-style-type: none"> • À court terme, fixer des priorités claires et les revoir régulièrement ; • Fixer des délais clairs pour la prise de décision et déterminer les mesures de performance clés autour de la prise de décision et assurer un suivi des performances ; • Développement et approbation du manuel d'opérations ; • Des termes de références clairs sont établis pour les structures de gouvernance mandatée par les TdR du FCS ; • Etablir des rôles et des responsabilités claires et la redevabilité entre le ST, AG et AA • Développement et approbation des critères d'alignement pour les projets financés en dehors du FCS avec les autres bailleurs de fonds et le gouvernement ; • Déterminer les besoins en capacité du Secrétariat Technique et assurer l'existence d'une stratégie claire de gestion à court terme dans l'attente des recrutements de nouvelles capacités au sein de l'équipe ; • Examen annuel de l'efficacité du FCS. 	<ul style="list-style-type: none"> • CA national • Secrétariat Technique

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
2	Mauvaise coordination avec l'aide bilatérale	4	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à s'accorder sur une approche alignée en soutien à l'ISSSS et aux Stratégies Provinciales de Stabilisation et Plans d'action avec les bailleurs bilatéraux ; • Incapacité à encourager des financements bilatéraux alignés pour la mise en œuvre de l'ISSSS révisée ; • L'opportunité d'obtenir des fonds à l'appui d'une approche cohérente est perdue et les fonds ne sont pas utilisés en appui à l'ISSSS dans l'est de la RDC ; • Allocation inefficace des ressources dans la mise en œuvre de l'ISSSS et des Stratégies Provinciales de Stabilisation et Plans d'action - par exemple duplications, éparpillement/saupoudrage, manque de priorisation, et de coordination au niveau des partenaires ; • Atteinte à la réputation des administrateurs du Fonds résultant en une perte de confiance de la part des bailleurs et/ou du Gouvernement en l'ISSSS. 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Les bailleurs et les agences se concentrent sur la provision de réponses à des pressions internes de performance et de décaissement ; • Polarisation de l'opinion au sujet de l'approche à suivre dans le soutien de la stabilisation dans l'est ; • Manque d'intérêt et/ou de capacité des principales parties prenantes dans le FCS à coordonner avec l'aide provenant d'autres canaux ; • Manque d'information au niveau provincial au sujet de l'ISSSS et du FCS provenant de la structure de gouvernance intégrée ; • Manque d'information de la part des bailleurs bilatéraux ; • Structures de gouvernance dysfonctionnelles / procédures complexes qui conduisent aux mêmes conséquences que celles décrites par rapport au risque 1 ; • Agendas individuels/bilatéraux/institutionnels ou règles et règlements bureaucratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen annuel de l'efficacité du FCS ; • Déterminer une stratégie claire pour travailler à l'élaboration de critères d'alignement de l'aide provenant d'autres canaux ; • Bailleurs de fonds bilatéraux sont membres de la structure de gouvernance plus large du STAREC/ISSSS ; • Partage des décisions de financement faites par les bailleurs de fonds bilatéraux avec le Secrétariat Technique ; • Veiller à la tenue régulière des réunions du Forum des Bailleurs de la Stabilisation et que l'opportunité de ces réunions soit utilisée afin de partager des informations et rechercher une appropriation et un accord sur l'agenda ISSSS ; • mise à jour régulière du Groupe de Coordination des Partenaires sur les progrès de l'ISSSS (y compris dans le cadre du FCS). 	<ul style="list-style-type: none"> • CA • Secrétariat Technique avec le soutien des bailleurs

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
3	Répercussions préjudiciables de processus politiques en relation à l'architecture du Fonds	3	<ul style="list-style-type: none"> • processus de prise de décision du Fonds est ralenti ; • Impossibilité d'approuver les projets du à des tentatives fortes d'influencer le processus de sélection ; • Incapacité de prendre des décisions dans les CA ; • Retards dans le décaissement des Fonds ; • Atteinte à la réputation des administrateurs du Fonds et/ou du Gouvernement menant à la réalisation des risques 1 et 2 ci-dessus ; • Compétition entre les ministères et perte d'appropriation du Gouvernement dans la stabilisation. 	5	<ul style="list-style-type: none"> • mauvaises relations entre les dirigeants politiques et / ou des changements fréquents dans l'administration ; • Elections ; • Ineffectivité de l'Etat/capacités ; • Agenda individuels/institutionnels ; • Prise de décision au niveau provinciale devient fortement influencée par, ou dépendante, de la prise de décision au niveau national ; • Le rôle et les responsabilités du STAREC sont cooptés. 	<ul style="list-style-type: none"> • coordination étroite entre les agences de coopérations et le corps diplomatique et plaidoyer cohérent et approuvé par les bailleurs et les ambassades ; dialogue politique ; • Travail avec des niveaux multiples de l'administration et du gouvernement ; • Assurer la capacité et l'engagement de la coordination du Programme STAREC ; • Revoir les processus de prise de décision ; • Dernier recours: Fermer le Fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> • CA • Bailleurs • Secrétariat Technique

PROGRAMMATIC RISKS

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
4	L'allocation des Fonds n'est pas alignée sur les objectifs stratégiques et/ ou les allocations du Fonds sont mal priorisées	2	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'impact des interventions par rapport aux objectifs du Fonds et de l'ISSSS et des SPS et PAPS ; • Fonds sont trop dispersés pour permettre une approche suffisamment holistique et intégrée, l'impact des fonds est miné et l'approche au soutien de l'ISSSS revient à celle qui avait prévalu durant la phase I ; • Atteintes à la réputation des administrateurs du Fonds et aux structures de gouvernance du STAREC/ISSSS mine la capacité à mobiliser des financements alignés ou des contributions additionnelles au SCF ; • Désengagement du Gouvernement ou des contributeurs ; • Incapacité à atteindre les objectifs du FCS ; • Exacerbations des disparités socio-économiques et/ou griefs politiques ; contribution au conflit. 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de consensus entre les parties prenantes sur le but/finalité du Fonds ; • Faible capacité du ST ; • Faibles capacités de prise de décision des CA ; • Pressions exercées pour allouer les financements à des activités trop diverses et nombreuses et/ou dans la poursuite d'intérêts individuels/institutionnels ; • Pression de décaissement ; • Résultats des processus de dialogue ne sont pas suffisamment intégrés de manière continue, et pris en compte, dans l'exercice de priorisation des programmes et approches ; • Les risques 1 & 3 sont réalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une stratégie prioritaire d'allocation approuvée par le CA qui comprend un mécanisme pour assurer que les résultats des processus de dialogue continuent d'être à la base de la prise de décision ; • Organisation de consultations régulières avec les parties prenantes (au sein et au-delà Fonds) sur la politique et les objectifs du Fonds ; • Existence de TdR clairs pour les Conseils d'administration et clarification de leurs relations avec les structures de niveau stratégique emmenées par le Gouvernement ; • Réunions régulières des Conseils d'administration et des Comités Techniques Conjointes au niveau provincial ; • Les critères de sélection des projets respectent les principes de l'ISSSS ; • Communication, dans des délais opportuns, des dépenses futures prévues par les bailleurs ; • Développement du manuel d'opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • CA provincial • Secrétariat Technique

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
5	Faible capacité et contribution du Gouvernement (y compris STAREC) ;	3	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des contributions des bailleurs dans le FCS ; • Atteintes aux résultats/impact du Fonds et à la réputation de l'administration du Fonds, l'approche ISSSS/stabilisation et/ou du Gouvernement ; • Les interventions nuisent – exacerbations des disparités socioéconomiques et/ou des griefs politiques ; contribution au conflit ; • Lenteur dans l'achèvement des résultats et dans les opérations du Fonds ; • Incapacité d'atteindre les objectifs du Fonds concernant la cohérence et le caractère intégré de l'approche. 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compréhension des rôles et des responsabilités entre le STAREC et d'autres ministères ; • STAREC conçoit son rôle en tant que partenaire d'exécution et entre en concurrence avec les ministères pour l'obtention de financements ; • Manque de coordination et d'appropriation par les ministères au niveau national et provincial ; • La contribution du Gouvernement et ses décisions sont guidées par des intérêts individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • le rôle de la coordination du STAREC au sein du Secrétariat Technique est défini ; • Assurer la transparence sur les rôles et responsabilités de la coordination du STAREC et son budget/soutien avec les bailleurs et les partenaires de mise en œuvre et du gouvernement grâce à l'élaboration du budget du TS ; • Déterminer les besoins en capacité au sein du STAREC ; • Réunions régulières du Comité Technique Conjoint afin d'assurer une communication forte entre la coordination du STAREC et le ST, et les ministères ; • Stopper le soutien au Fonds si nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unité d'appui à la stabilisation/ Secrétariat Technique • CA (pour approbation et suivi)

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
6	Faible capacité des partenaires de mise en œuvre	3	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des contributions des bailleurs dans le FCS ; • Atteintes aux résultats/impact du Fonds et à la réputation de l'administration du Fonds, l'approche ISSSS/stabilisation et/ou du Gouvernement ; • Les interventions nuisent – exacerbations des disparités socioéconomiques et/ou des griefs politiques ; contribution au conflit ; • Lenteur dans l'achèvement des résultats et dans les opérations du Fonds ; • Incapacité d'atteindre les objectifs du Fonds concernant la cohérence et le caractère intégré de l'approche. 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des projets et programmes pas suffisamment rigoureuse ; • Souhait et/ou besoin de dépenser ou la quantité plutôt que la qualité prévaut dans la sélection des projets ; • Manque d'engagement des bailleurs ou du Gouvernement durant les réunions des CA ou les décisions sont prises ; • Suivi insuffisant des performances des partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • TS définit des critères clairs et stricts de sélection des projets et programmes pour la prise de décisions aux réunions des CA ; • Réunions régulières des CA et forte participation des principales parties prenantes et des membres ayant un pouvoir de prise de décision ; • Dialogue, mécanismes spéciaux pour construire la confiance ; • Suivi régulier des activités sur le terrain ; • Les rapports narratifs sont revus rigoureusement par le TS et les problèmes portés à la connaissance des CA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat Technique

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
7	Degré de prise de risque accepté n'est pas adapté par rapport aux objectifs du Fonds	2	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans la prise de décision et des progrès dans l'accomplissement des objectifs du Fonds ; • Prise de décision concernant les programmes ne se fondent pas sur le besoin d'assurer une approche basée sur les résultats et focalisée sur les intrants, et mine les principes de l'ISSSS ; • Renforcement limité des capacités et systèmes du Gouvernement et des ONG nationales et affaiblissement de la stratégie de sortie du Fonds ; • Appropriation limitée du Fonds par le Gouvernement et les risques 1, 2, 3 et 4 se réalisent ; • Opportunités ne sont pas saisies en raison du manque d'attrait d'une prise de risque ou de l'aversion à la prise de risque. 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Tolérance zéro des bailleurs envers les risques fiduciaires limite la capacité opérationnelle du Fonds ; • Propensions à la prise de risque divergentes entre les parties prenantes ; • Bailleurs ne sont pas ouverts, ou ne reconnaissent pas, le besoin de tester l'approche et n'acceptent pas qu'il puisse y avoir des échecs ; • Changement significatif du contexte politique et/ou sécuritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères pour le développement et la sélection des projets sont approuvés et revus régulièrement ; • Développement du Manuel d'opérations ; • Revue régulière de la matrice de risques ; • Encourager un dialogue ouvert avec tous les partenaires et parties prenantes par le biais des structures de gouvernance intégrés ; • Clarification des rôles et responsabilités entre le ST, AG et AA. 	<ul style="list-style-type: none"> • CA • Secrétariat Technique

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
8	L'impact / résultats des interventions du fonds sont limités	3	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des allocations de la part des donateurs au Fonds ; • Diminution de la volonté du gouvernement de travailler sur une approche de stabilisation qui est en ligne avec l'ISSSS révisé et / ou une diminution d'appropriation du gouvernement ; • Remise en cause de l'administration du Fond, du Secrétariat technique et / ou du gouvernement ce qui pourrait porter atteinte à la capacité d'obtenir des fonds alignés ou l'argent supplémentaire dans le SCF. 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Interventions fondées sur un manque de compréhension des contextes et/ou les analyses de conflits et d'impacts sont les résultats de mauvaises conceptions ; • Mauvaise mise en œuvre et manque de flexibilité intégrée dans les interventions ; • Les attentes par rapport aux résultats escomptés sont mal gérées par rapport aux ressources et le caractère innovant de la démarche ; • Manque de ressources dans le Fonds ; • Monitoring inefficace ; • Manque d'alignement par les donateurs bilatéraux ce qui remet en cause la capacité de développer une approche plus intégrée afin d'obtenir les résultats escomptés par le Fonds ; • Problème de sécurité et le contexte général politique ; • Augmentation des moteurs de conflit en dehors de la portée de l'ISSSS ; • L'accent est mis sur quantité plutôt que sur la qualité par les parties prenantes ; • Les donateurs font le lien entre leurs contributions et des programmes qui ne sont pas dans 	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de mécanismes d'assurance-qualité ; • Développements des projets et critères de sélection des projets sont régulièrement approuvés et révisés ; • Prise en compte des leçons retenues et mise en place des meilleures recommandations ; • Assurer la capacité de fonctionnement du TS ; • Rapport semestriel des résultats et de la performance du Fonds ; • Efficace Cadre de Suivi et Evaluation en place ; • Gestion des attentes grâce à des structures de gouvernance renforcées et rapports réguliers sur le caractère innovant de l'approche et les hypothèses sur lesquelles se fonde la mise en œuvre ; • Surveillance régulière des risques et des analyses consolidées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat technique • Conseil d'Administration

					I'ISSSS.		
--	--	--	--	--	----------	--	--

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
9	Incapacité de surveiller et de vérifier les mises en œuvre et les résultats escomptés	2	<ul style="list-style-type: none"> • Allocations de fonds suite à de mauvaises informations ; • Incapacité par les partenaires des programmes de répondre avec souplesse au contexte menant à la réalisation du risque (6) ; • Baisse des allocations pour le Fond de la part des donateurs ; • Diminution de la volonté du gouvernement de travailler sur une approche de stabilisation qui est en ligne avec l'ISSSS révisé et / ou une diminution d'appropriation du gouvernement ; • Remise en cause de l'administration du Fond, du Secrétariat technique et / ou du gouvernement ce qui pourrait porter atteinte à la capacité d'obtenir des fonds alignés ou l'argent supplémentaire dans le SCF. 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'accès aux zones en questions ; • Manque d'engagement de la part des parties prenantes d'investir suffisamment dans le S&E au sein de la programmation ; • Coûts prohibitifs de la collecte de données ; • Capacité actuelle des partenaires ; • Mauvaise définition des rôles et responsabilités entre les acteurs pour ce qui est du suivi et l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • la phase de lancement de l'Unité de soutien S & E participe à établir les rôles et responsabilités vis-à-vis des partenaires d'exécution et le Secrétariat technique ; • Mise en place et approbation d'un cadre logique pour la mise en œuvre des projets avec une capacité de rendre-compte ; • Révision semestrielle / rapports sur les résultats et la performance du Fonds ; • La conception et les critères de sélection des projets prennent en compte le cadre logique du S&E. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat technique • Conseils d'Administration Provinciaux

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
10	L'échec du gouvernement à respecter les obligations politiques et internationales clés	3	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'instabilité dans la RDC ; • Les donateurs du Fonds réduisent leur soutien à l'ISSSS et la stabilisation afin de se recentrer plus sur l'aide humanitaire ; • Incapacité d'assurer un alignement et une cohérence entre l'ISSSS et les donateurs bilatéraux qui veulent soutenir ISSSS ; • Incapacité de mobiliser plus de ressources pour le Fonds ; • Les résultats et l'impact du Fonds ne sont pas au rendez-vous et remettent en cause la l'administration du Fond et du Gouvernement ; • Pas de la durabilité des interventions. 	3	<ul style="list-style-type: none"> • Echéance et risques électoraux prennent le dessus dans les prises de décisions ; • D'autres intérêts rentrent en jeu ; • L'augmentation de l'instabilité politique ou de l'insécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tisser des liens solides entre les structures du STAREC / ISSSS et autres instances étatiques décisionnelles ; • Recommandations et messages communs sont liés aux problèmes locaux ; • Assurer des positions communes et messages forts au sein de la communauté internationale - en particulier les bailleurs de fonds les chancelleries diplomatiques pour faciliter une approche sur deux fronts afin de soutenir la stabilisation - faisant usage de réunions DESS avec la MONUSCO, GCP, réunions des chefs de mission à Kinshasa ; • stratégie de communication stratégique au sein du Secrétariat SCF / technique pour assurer que les messages sont facilement compris par les autres partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat technique • GCP/DSF

RISQUES FIDUCIAIRES ET DE GESTION

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
11	Administration et opérations du fonds sont inefficaces	2	<ul style="list-style-type: none"> • Retards dans les décaissements ; • Retard des rapports narratifs et financiers de la part des partenaires ; • Retards dans l'exécution des projets / programmes ; • Remise en cause de la réputation de l'administration du fonds et les donateurs ce qui pourrait remettre en cause la capacité de remettre lever des nouvelles contributions financières ; • Réduction de l'engagement et appropriation du gouvernement du Fonds ; • Objectifs stratégiques du Fonds ne sont pas atteints ou changés ; 	5	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel insuffisant ou/et inexpérimenté ; • Réduction des effectifs ; • Procédures lourdes et administration du fonds inappropriées ; • Manque de clarté des rôles et des responsabilités entre TS, MA et AA ; • Manque de clarté des rôles et des responsabilités des Conseils d'Administration ; • Manque de financement pour le personnel dans le pays ; • Manque de coopération ou rupture dans les relations entre la SSU et le STAREC en tant que membres de la TS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les postes/taches clefs et mise en place de capacités et de réponses adéquates pour assurer un fonctionnement sans faille ; • Clarifier les rôles et les responsabilités entre les TS, MA et AA ; • Mise en place de réunions régulières des administrateurs du Fond et le Secrétariat de ce même Fonds ; • Révision semestrielle / rapports sur les résultats et la performance du Fonds ; • Déterminer des objectifs de rendement pour le Secrétariat technique et des structures de gouvernance qui sont inclus dans la matrice des résultats pour le TF et surveillés au fil du temps ; [Considérons une revue externe et indépendante de la structure si certains objectifs de rendement clés ne sont pas remplies] ; • Procéder à une évaluation des capacités de la SSU et d'aider dans le développement organisationnel de cette même SSU, incl. TS ; • Développer Manuel des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat technique • AA • Contributeurs au Fonds

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
12	Augmentation de la violence / mauvaise gestion des risques (sécurité)	2	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel exposé à des risques non contrôlés ; • les opérations du Fonds sont contraints de réduire ou de mettre fin suite à des incidents de sécurité ; • Les procédures de sécurité entravent la mise en œuvre et le suivi des projets ; 	4	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la sécurité faible et/ou informations peu fiables ; • Procédures de sécurité inappropriées et laxistes ; • Mesures de sécurité trop restrictives ; • La demande de gestions des risques est excessive ; • La pression des bailleurs de fonds / gouvernement à mettre en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau des projets il y a des procédures robuste de gestion des risques de sécurité, y compris dans la planification de scénarios de réduction des activités dans le cas d'escalade de la violence ; • Assurer des ressources adéquates afin d'avoir du personnels UNDSS expérimentés ainsi que le personnel soit familiarisé à un environnement de conflits ; • Planification d'urgence robuste ; • Communication stratégique et régulière auprès des populations et des partenaires sur les activités de financement ; • S'assurer de mécanismes efficaces de communication entre les systèmes de gestion de la sécurité et les administrateurs de fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat technique

	Risque identifié	Probabilité (1 to 5)	Conséquence de l'occurrence du risque	Impact (1 to 5)	Raison pour le risque	Stratégie de gestion du risque	Responsabilité pour l'atténuation
13	Détournement des ressources / fraude / corruption	3	<ul style="list-style-type: none"> • Détournement de fonds des projets (corruption, la fraude, détournement) ; • Doublons / détournements de paiement des salaires ; • Réduction de la confiance des donateurs et donc soutien au Fond ; • Réduction des résultats / impacts des interventions du fonds ; • Tensions politiques en augmentations ; • Risque de réputation négative pour les gestionnaires de fonds 	4	<p>Echec dans les capacités aux intervenants et participants à respecter les procédures du Fond ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procédures de comptabilités non-standard ; • Non-respects d'une transparence financière / et redevabilité des comptes ; • Manque de transparence de la part des partenaires d'exécution lorsque les incidences de fraude ou de corruption se produisent ; • Capacité d'enquêtes faibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler à travers les agences des Nations Unies et en utilisant des procédures de qualité établies et reconnues pour la sélection de partenaires ; • Examen attentif des rapports narratifs et financiers par l'AA et les conseils d'Administration et mise en place de mécanismes de contrôle adéquates de suivis / vérifications spontanées ; • Remplacement des partenaires d'exécution ; • Le partage des informations et l'enregistrement des cas de fraude ; • Remboursement (dans des conditions claires) ; • Arrêt immédiat des projets en cas de suspicion de fraude ; • Licenciement & remboursement. 	<ul style="list-style-type: none"> • AA • Secrétariat technique • MA

Probabilité	Occurrence	Fréquence
Très probable	L'événement devrait se produire dans la plupart des circonstances	Deux fois par mois ou plus souvent
Probable	L'événement se produira probablement dans la plupart des circonstances	Une fois tous les deux mois ou plus fréquemment
Possible	L'événement peut se produire à un moment	Une fois par an ou plus fréquemment
Peu probable	L'événement pourrait se produire à un moment	Une fois tous les trois ans ou plus fréquemment
Rare	L'événement peut se produire dans des circonstances exceptionnelles	Une fois tous les sept ans ou plus fréquemment

Impact	Résultat
Extrême	Événement entraînant des dégâts ou des perturbations massifs ou irréparables
Majeur	Événement entraînant des dégâts ou des perturbations critiques
Modéré	Événement entraînant des dégâts ou des perturbations sérieux
Mineur	Événement entraînant un degré de dégâts ou de perturbations
Insignifiant	Événement entraînant des dégâts ou des perturbations limité

IMPACT					
Probabilité	Insignifiant (1)	Mineur (2)	Modéré (3)	Majeur (4)	Extrême (5)
Très probable (5)	Moyen (5)	Élevé (10)	Élevé (15)	Très élevé (20)	Très élevé (25)
Probable (4)	Moyen (4)	Moyen (8)	Élevé (12)	Élevé (16)	Très élevé (20)
Possible (3)	Faible (3)	Moyen (6)	Élevé (9)	Élevé (12)	Élevé (15)
Peu probable (2)	Faible (2)	Faible (4)	Moyen (6)	Moyen (8)	Élevé (10)
Rare (1)	Faible (1)	Faible (2)	Moyen (3)	Moyen (4)	Élevé (5)