



## DOCUMENT DE PROJET





### Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS)

#### **ESPAD - Ensemble pour la Sécurité et la Paix A Djugu**

<b>Titre du Projet:</b> ESPAD (Ensemble pour la Sécurité et la Paix A Djugu)	<b>Organisation lead :</b> Cordaid
<b>Personne de Contact :</b> Nom : Sylvain Duhau Adresse : 65 Boulevard Tshashi, Kinshasa, Gombe Téléphone : E-Mail : syd@cordaid.org	<b>Membres du consortium :</b> VNG International, Justice Plus, FOMI
	<b>Agent de Gestion :</b> Programme de Développement des Nations Unies (PNUD)
	<b>Localité (s) :</b> Territoire de Djugu, Ituri, RDC
<b>Durée totale du projet (mois) :</b> 24 mois <b>Date de démarrage :</b> 1 septembre 2020 <b>Date de clôture :</b> 31 aout 2022	<b>Cout total du Projet :</b> Cout total pour PNUNO : \$2 300 000 7% AG GMS : \$161 000 1% AG Activités d'assurance financière : \$23 000 <b>GRAND TOTAL :</b> \$2 484 000



## PAGE DE SIGNATURE

<p><b><i>Nom de l'Organisation lead</i></b></p> <p>Nom du/de la Représentant (e) : Sylvain Duhau</p> <p>Signature :</p>   <p>Nom de l'Organisation : Cordaid</p> <p>Date &amp; Cachet – 20/08/2020</p>	<p><b><i>Le/la Deputy Team Leader de l'Appui à la Stabilisation</i></b></p> <p>Nom du/de la Représentant (e) :</p> <p>Signature :</p>  <p>Jean-Francois Dubuisson Deputy Team Leader SSU</p> <p>Nom de l'Organisation : l'UAS</p> <p>Date &amp; Cachet</p> <p>12-Sep-2020</p> 
--	---



## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>Résumé du projet.....</b>	<b>I-5</b>
<b>II.</b>	<b>Analyse du contexte, du/des conflits et justification.....</b>	<b>II-9</b>
A.	Analyse des dynamiques de conflit et enjeux de stabilisation .....	II-9
	Contexte .....	II-9
	Djugu : épicerie des violences en Ituri sur fond de conflit foncier .....	II-9
<b>III.</b>	<b>Stratégie d'intervention et de mise en œuvre.....</b>	<b>III-14</b>
A.	Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale .....	III-14
	Choix des zones d'intervention.....	III-15
B.	Approche d'intervention et opérationnalisation par objectif spécifique .....	III-18
	Objectif spécifique 1 : La performance et la qualité de services de l'administration judiciaire sont améliorées, permettant une justice équitable et accessible pour toute la population (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque).....	III-18
	Objectif spécifique 2 : La performance et la qualité de services des Entités Territoriales Décentralisées (ETD) sont améliorées, permettant la fourniture de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque)....	III-24
	Objectif spécifique 3 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, permettant la prestation de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque).....	III-29
	Objectif spécifique 4 : Les femmes influencent et participent à toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix et sont reconnues comme actrices du changement social .....	III-35
C.	Stratégie d'engagement politique et de mobilisation .....	III-39
	1) Présentation/analyse des acteurs locaux, provinciaux, nationaux et/ou régionaux .....	III-39
	2) La stratégie du consortium (approches, ressources utilisées, etc.) pour engager, mobiliser et influencer chacun des types/catégories d'acteurs présentés dans l'analyse .....	III-40
D.	Ancrage/appropriation institutionnelle, durabilité/stratégie de sortie et renforcement de capacités.....	III-41
<b>IV.</b>	<b>Capacité des organisations de mise en œuvre internationales et locales .....</b>	<b>IV-46</b>
A.	Présentation des organisations de mise en œuvre internationales et locales.....	IV-46
	Présentation des organisations de mise en œuvre internationales et locales, inclus le(s) partenaire(s) d'exécution supplémentaire(s) dans le consortium: .....	IV-46
B.	Présentation des expériences pertinentes .....	IV-49
<b>V.</b>	<b>Gestion et coordination.....</b>	<b>V-52</b>
A.	Gestion et coordination du projet .....	V-52
	Modalités de coordination et collaboration avec les partenaires de mise en œuvre.....	V-52
	Stratégie de coordination 1) avec les sections de la MONUSCO et 2) avec les autres projets de stabilisation (financés par le FCS ou alignés) mis en œuvre dans la zone prioritaire .....	V-52
B.	Gestion des risques, des hypothèses et des stratégies de mitigation .....	V-54
C.	Suivi et évaluation .....	V-56
D.	Communication et visibilité de l'I4S/STAREC.....	V-58
E.	Budget.....	V-59
<b>VI.</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>VI-60</b>
	ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES INTERVENTIONS DE STABILISATION.....	VI-60
	ANNEXE 2: PLAN DE TRAVAIL .....	VI-64



ANNEXE 3 : MATRICE DES RISQUES, DES HYPOTHESES ET DES STRATEGIES DE MITIGATION .. VI-64	
ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE L'ÉQUIPE DE GESTION DU PROJET .....	66
ANNEXE 5 : BUDGET .....	66
ANNEXE 6 : CADRE LOGIQUE .....	67
ANNEXE 7 : THÉORIE DU CHANGEMENT .....	68



## I. Résumé du projet

**Cordaid**



Forum des Mamans de l'Ituri



<b>Numéro du projet<sup>1</sup> :</b>	
<b>Intitulé du projet :</b>	ESPAD (Ensemble pour la Sécurité et la Paix A Djugu)
<b>Organisation lead :</b>	Cordaid
<b>Membres du consortium :</b>	VNG International, Justice Plus, FOMI
<b>Des organisations bénéficiaires<sup>2</sup> :</b>	Le consortium ESPAD a fait le choix d'associer directement ONG internationales et locales, sans placer ces dernières dans une position de sous-traitant.
<b>Zone prioritaire et groupements ciblés</b>	Territoire de Djugu: Chefferie de Bahema Nord, Chefferie de Bahema Badjere, Secteur de Walendu Djatsi, Secteur de Walendu Pitsi, Secteur de Walendu Tatsi, Secteur de Banyali Kilo
<b>Cout total du Projet :</b> Fonds de Cohérence pour la Stabilisation : Contributions propres : Autres Contributions :	<b>Cout total du Projet : \$2 484 000</b>  Cout total pour PNUNO : \$2 300 000 7% AG GMS : \$161 000 1% AG Activités d'assurance financière : \$23 000 GRAND TOTAL : \$2 484 000
<b>Durée du projet :</b>	24 mois  Durée totale du projet (mois) : 24 mois Date de démarrage : 1 septembre 2020 Date de clôture : 31 aout 2022
<b>Focus Thématique (en lien avec les piliers I4S + objectives spécifiques de l'AAP)</b>	Pilier ISSSS 2 : Sécurité Pilier ISSSS 3 : Restauration de l'Autorité de l'Etat Pilier ISSSS 5 : Femmes, Paix et Sécurité
<b>Note sur le Genre (Gender Marker) et justification :</b>	Le projet a été développé de façon à apporter une contribution <b>significative (score 2)</b> sur une échelle de 0 à 3) à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles dans la zone d'intervention. En effet, un des objectifs spécifiques est dédié à l'amélioration de la position des femmes et des filles dans la société, les processus de stabilisation et de construction de la paix. Si cet objectif spécifique n'est pas atteint, l'objectif général ne pourra être atteint de façon satisfaisante, ce qui donne à l'égalité genre une position stratégique dans le projet. Par ailleurs, l'analyse des problèmes qui a mené à la formulation de la stratégie d'intervention dans les trois autres objectifs spécifiques inclut les inégalités entre les sexes. Toutes les activités pour améliorer l'égalité hommes-femmes font partie intégrante des solutions à la crise en cours. Ainsi, - <b>L'analyse des conflits</b> inclut une analyse genre qui se verra affinée

<sup>1</sup> A compléter par l'Agent Administrative/MPTF-O

<sup>2</sup> Ce sont des organisations « bénéficiaires » auxquelles est sous-traitée une partie de la mise en œuvre des activités.



	<p>lors de la phase de démarrage, en coordination avec les autres consortiums retenus pour les autres piliers, notamment celui sur La lutte contre les violences sexuelles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La perspective genre est un des éléments clés de la stratégie d'intervention globale et est un des critères de sélection des zones d'intervention ;</li> <li>- Le <b>budget</b> a été développé selon les méthodes de gender budgeting et respecte le critère des 15% devant être libellé « genre » ;</li> <li>- Un accent est mis sur la <b>participation effective</b> des femmes et filles dans les processus enclenchés ou accompagnés par le projet. La quantité (combien de femmes présentes et comment s'assurer qu'elles peuvent être présentes) ainsi que la qualité de la participation des femmes seront des critères clés pour le déroulement des activités.</li> <li>- Les activités sont adaptées aux bénéficiaires et pour ce qui concerne les femmes et les filles, nous suivons un <b>principe d'équité</b> : là où les femmes et filles ont besoin de plus de ressources, d'appui ou de renforcement de capacités pour assumer le rôle qui est attendu d'elle dans le projet et dans leur communauté, le projet répondra à ces besoins. Ces derniers ont été identifiés dans la phase de rédaction de la proposition de laquelle découlent les activités. La définition de ces besoins seront bien sûr affinés lors de la phase de démarrage.</li> <li>- <b>L'analyse des risques</b> répond aux critères du « Do No Harm » : l'équipe du projet est consciente que des activités peuvent exacerber les inégalités de genre ou mener à plus de V(S)BG et a conçu ses activités ainsi que des actions de mitigation sur la base de ces considérations. Par exemple, le fait d'inclure dans les activités de développement de capacités des forces de sécurité, les aspects liés aux normes et rôles de genre négatifs participe de cette réduction des risques en termes d'augmentation de la violence basée sur le genre. Il en va de même pour les activités tombant sous l'objectif spécifique 4 : ne pas inclure les hommes dans ces activités pour obtenir d'eux qu'ils collaborent afin que la position des femmes s'améliore dans la société et les processus de stabilisation et de paix serait une erreur car seulement ensemble, femmes et hommes, une autre société est possible. Cela dans le but d'éviter que les efforts pour l'égalité de genre deviennent un conflit de plus dans une région déjà très impactée par les violences.</li> <li>- Les <b>performances</b> (dans les activités RBF<sup>3</sup> en particulier) seront en partie mesurées sur la base d'indicateurs prenant en compte la dimension « genre ». Il en va de même pour projet dans sa globalité avec la désagrégation des données par sexes et des résultats et indicateurs spécifiques dédiés à l'égalité des sexes ;</li> </ul>
<p><b>Objectifs spécifiques et leurs résultats</b></p>	<p>Objectif général : L'Etat est reconnu par les populations comme le principal fournisseur redevable et transparent des services à la population, favorable à la paix et à la stabilité</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objectif spécifique 1 : La performance et la qualité de services de l'administration judiciaire sont améliorées, permettant une justice équitable et accessible pour toute la population</li> <li>2. Objectif spécifique 2 : La performance et la qualité de services des Entités Territoriales Décentralisées (ETD) sont améliorées, permettant la fourniture de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens</li> <li>3. Objectif spécifique 3 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, permettant la prestation de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens</li> <li>4. Objectif spécifique 4 : Les femmes influencent et participent à toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix et sont reconnues comme actrices du changement social</li> </ol>

<sup>3</sup> *Result Based Financing* – Financement basé sur les résultats, présenté p.11



<p><b>Bénéficiaires (désagrégée par sexe et âge, direct, indirect) :</b></p>	<p><b><u>Objectif Spécifique 1</u></b>  <b><u>Bénéficiaires Directs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 agents et cadres (dont 10 femmes), du personnel des Parquets et Tripaix Djuju, ainsi que du Tribunal militaire de Bunia, et dont l'âge varie entre 20 et 55 ans</li> <li>• 12 autorités judiciaires dont 4 femmes du Gouvernement, de la Cour d'Appel, TGI et de juridictions militaires et des Parquets y rattachés,</li> <li>• 115 acteurs des cliniques juridiques et des structures de dialogue et de paix dont l'âge varie entre 18 et 35 ans, parmi lesquels 65 femmes.</li> <li>• 75 membres des associations des jeunes et celles des femmes dont la moitié représente les femmes, et âgés de 35 maximum et 18 ans au minimum.</li> <li>• 800 personnes membres de la communauté dont 600 jeunes de 18 à 53 qui auront bénéficié directement soit des décisions de la justice dans des dossiers les concernant, soit auront directement bénéficié de l'assistance juridique ou judiciaire gratuitement. Parmi elles au moins 300 femmes</li> </ul> <p><b><u>Bénéficiaires Indirects :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein de la communauté seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.</li> <li>• 10 leader religieux (dont 3 femmes) et membres de la société civile dans une proportion de 40% des femmes.</li> </ul> <p><b><u>Objectif Spécifique 2</u></b>  <b><u>Bénéficiaires Directs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Chefs des Chefferies/Secteurs et 60 membres du personnel des ETD dont l'âge varie entre 20 et 40 ans et dont 15 femmes</li> <li>• 15 personnes de l'administration territoriale de même âge qu'au niveau Chefferie et dont 5 femmes</li> <li>• 6 membres du cabinet du Ministère Provincial en charge de l'intérieur et de la décentralisation et la Division y rattachée (dont 2 femmes).</li> <li>• Les associations des femmes et celles des jeunes dont au moins la moitié des membres sont des femmes et ont l'âge variant entre 18 et 35 ans.</li> <li>• Les structures communautaires de dialogue et de paix dont également au moins 40% des membres sont des femmes et ont l'âge variant entre 18 et 35 ans.</li> <li>• Les confessions religieuses représentées par 30% des femmes majeure et âgées de 40 ans au plus</li> <li>• La société civile représentée par 50% des femmes majeures âgées de 40 ans au plus</li> </ul> <p><b><u>Bénéficiaires Indirects :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein de la communauté seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.</li> </ul> <p><b><u>Objectif Spécifique 3</u></b>  <b><u>Bénéficiaires Directs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de sécurité en territoire et des conseils locaux pour la sécurité de proximité ;</li> <li>• L'Administration du territoire (l'Administrateur du territoire et ses adjoints),</li> <li>• La Police (les responsables des commissariats)</li> <li>• L'armée (les commandants des unités)</li> <li>• Les services de renseignements (les responsables)</li> <li>• Les Organisations de la société civile (des femmes et des hommes qui représentent les coordinations locales) ;</li> <li>• Les organisations féminines dont des organisations paysannes (les représentants) ;</li> <li>• Les organisations des jeunes (filles et garçons) ;</li> </ul>
--	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations des opérateurs économiques (les représentants).</li> </ul> <p><b><u>Bénéficiaires Indirects :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein de la communauté seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.</li> </ul> <p><b><u>Objectif Spécifique 4</u></b></p> <p><b><u>Bénéficiaires Directs :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 24 femmes et filles à raison de 4 par chefferie/secteurs dans les 6 qui seront particulièrement.</li> <li>• Au moins 12 jeunes garçons seront aussi ciblés à raison 2 jeunes par chefferie/secteur.</li> </ul> <p><b><u>Bénéficiaires Indirects :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein de la communauté seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.</li> </ul>
--	--





## II. Analyse du contexte, du/des conflits et justification

### A. Analyse des dynamiques de conflit et enjeux de stabilisation

#### Contexte

La province de l'Ituri, bordant les frontières ougandaise et soudanaise, est connue comme une des plus complexes de la zone troublée de l'Est de la République démocratique du Congo (RDC). Elle est marquée par une insécurité généralisée et un conflit armé cyclique depuis le début des années 1990 qui a connu un pic entre 1998 et 2007 et qui, faute d'être résolu, resurgit régulièrement. Couvrant une superficie d'environ 66 000 km<sup>2</sup>, la province de l'Ituri compte environ 5,2 millions d'habitants répartis sur cinq territoires : Aru, Mahagi, Djugu, Irumu et Mambasa. La population est composée de différentes communautés, en majorité des Alur (27%), concentrés à Mahagi, suivis des Lendu (24%) et des Hema (18%) dans les territoires d'Irumu et Djugu, ainsi que des Lugbara (12%) dans le territoire d'Aru.

#### *Djugu : épice de violences en Ituri sur fond de conflit foncier*

En territoire de Djugu, la coexistence historiquement difficile entre Lendu et Hema<sup>4</sup>, sur fond de tensions sur la terre, l'identité et la politique locale, a été exacerbée au fil des années. Un conflit interethnique ultra-local, d'abord lié à des enjeux fonciers, a prospéré dans le contexte régional troublé (en particulier lors de la Deuxième Guerre du Congo, entre 1998 et 2003, prolongée par la Guerre d'Ituri, entre 2003 et 2008), avec plusieurs couches de conflictualité qui se sont déposées au fil de l'histoire et qui interagissent désormais entre elles. L'impunité des actes commis pendant ces guerres et après n'a pas permis un réel engagement de réconciliation et de paix durable<sup>5</sup>.

Plus de dix ans après la fin de la guerre de l'Ituri, l'Ituri a connu une recrudescence des violences depuis début 2018, avec une série d'attaques et de massacres au sein du territoire de Djugu.

Les modes opératoires et le choix des cibles ont varié avec l'évolution du conflit. Au début du conflit, déclenché par des incidents en juin et décembre 2017, les attaques et contrattaques intercommunautaires étaient essentiellement l'œuvre d'assaillants armés d'armes blanches. Elles étaient dirigées contre des personnes et des biens des groupes ethniques adverses (entre Lendu ou Hema), prenant la forme de massacres, incendies des villages et pillages, confortant l'image d'un **conflit interethnique**.

Avec l'entrée en jeu des forces armées à partir de septembre 2018, les attaques entre des assaillants Lendu et les forces de défense et de sécurité congolaises se sont multipliées, avec des moyens de guerre moderne. D'après les informations recueillies par le Bureau Conjoint des Nations Unies aux Droits Humains (BCNUDH), de septembre 2018 à mai 2019, 24 attaques ont eu lieu contre les forces de défense et sécurité, avec un bilan d'au moins 72 militaires tués.

A partir de la mi-2019, des attaques contre la communauté Hema et les FARDC commises par des assaillants Lendu ont, par leur niveau de planification et d'organisation, fait entrer le conflit dans une nouvelle phase de conflit entre groupes armés structurés et les forces de défense et de sécurité. En septembre 2019, dans un communiqué attribué à Justin Ngudjolo, ce dernier évoque l'existence d'un mouvement, l'Union des Révolutionnaires pour la Défense du Peuple Congolais (URDPC) dont il serait le Chef d'état-major, confortant l'idée de **l'existence d'un groupe armé organisé** lié à la CODECO (Coopérative de développement économique du Congo, une coopérative paysanne devenue milice politico-mystico-religieuse lendu).

La situation sécuritaire en Ituri a connu une nouvelle détérioration depuis la fin de l'année 2019, après un échec de tentatives de dialogue. Le retour du Gouverneur provincial, réinstitué par le pouvoir central

<sup>4</sup> Thierry Vircoulon mentionne « la longue histoire d'inégalité socio-économique entre des Lendu peu éduqués, généralement paysans ou « gratteurs » dans les carrières d'or et des Hema qui avaient fréquenté l'école des missionnaires belges, monopolisaient l'administration locale et le commerce et avaient bénéficié de la zaïrianisation des exploitations agricoles des colonisateurs ». Thierry Vircoulon, « L'Ituri ou la guerre au pluriel », *Afrique contemporaine*, 2005/3 (n° 215), p.129-146.

<sup>5</sup> Il faut néanmoins noter que le bureau du Procureur de la Cour Pénale Internationale (CPI) a ouvert une enquête le 23 juin 2004 afin de traduire en justice les responsables de ces crimes. Le 7 novembre 2019, la CPI a condamné Bosco Ntaganda, commandant en second de la branche armée de l'Union des patriotes congolais (UPC), l'une des milices actives en Ituri, à une peine de 30 ans d'emprisonnement pour crimes de guerre et crimes contre l'humanité commis en Ituri en 2002-2003.



après avoir été destitué par l'Assemblée provinciale, avait suscité beaucoup d'espoirs de retour au calme. La mort du leader URDPC Justin Ngudjolo le 25 mars 2020, tué par les FARDC, puis le début des opérations militaires des FARDC dans la zone de santé de Jiba ont significativement augmenté le niveau de violence et annihilé les espoirs du dialogue intercommunautaire initié en mars. Malgré le programme DDR exécuté en Ituri, et en particulier dans Djugu, beaucoup de démobilisés n'ont pas capitalisé cette opportunité qui fait qu'ils se retrouvent mal intégrés dans la communauté et constituent des jeunes à haut risque facilement manipulables par des acteurs mal intentionnés. Au mois d'avril 2020, le chef de l'Etat, Félix Tshisekedi, a pris la décision d'impliquer les anciens chefs de guerre en Ituri, dont Thomas Lubanga et Germain Katanga, dans la recherche de la paix dans la province, particulièrement dans le territoire de Djugu. Cela fait suite à l'accord passé fin février avec la Force de résistance patriotique de l'Ituri (FRPI).

Les modes opératoires des assaillants dénotent à la fois leur volonté de contrôler les espaces (terres, ressources naturelles), d'y exclure celles et ceux qui n'appartiennent pas à leur communauté ethnique et de constituer des groupes armés pour asseoir et maintenir l'autorité sur ces espaces dans la durée. Éliminer des personnes sur des bases ethniques, incendier leurs maisons, détruire leurs biens, perpétrer des violences sexuelles et s'attaquer aux lieux de refuge relèvent de cette stratégie d'occupation des terres sur la durée, en décourageant les anciens occupants d'y retourner.

Les actes violents se sont « focalisés géographiquement dans cinq des quatorze chefferies/ secteurs de Djugu : Bahema Nord (notamment dans les principales localités de Blukwa, Dheja, Singo, Tche, Berunda, Katoto et Dhendo), Walendu Pitsi (Ladedjo, Laudjo, Dhendo et Dz'na), Walendu Djatsi (Fataki, Pimbo, Uzi), Walendu Tatsi (Saliboko, Kparanganza et Pitso, Penyi) et Bahema Banywagi (Tchomia, Lonyo, Sala) »<sup>6</sup>. Ces attaques ont atteint les chefferies des Bahema Badjere, Bahema Baguru, Mambisa, de Mabendi, de Ndo Okebo et du Secteur de Banyali Kilo toujours en Territoire de Djugu, avec un débordement dans les Territoires d'Irumu et Mahagi.

### Un conflit aux motivations complexes...

Comme l'explique un rapport réalisé dans le cadre du programme CISPE<sup>7</sup> (2016-2019), bien que la plupart des faits et des données disponibles sur les violences observées dans le territoire de Djugu soient relativement incontestés, il est beaucoup plus difficile de distinguer les raisons, les motivations et les responsabilités sous-jacentes expliquant les meurtres et les destructions massives. Cependant, une chose semble claire : les violences sont habilement organisées, enracinées dans la contestation foncière, la politique locale, l'ethnicité, les conflits antérieurs et les processus de paix défaillants.

Les **tensions ethniques de longue date** liées à l'accès à la terre et à la vie publique sont devenues l'objet de contestation politique depuis 2018. Cela concerne, entre autres, les griefs des Lendu quant à leur marginalisation économique et la domination pressentie des Hema dans les principaux rôles de direction politique et militaire, mais aussi le rejet de la vision des Hema selon laquelle leur propriété foncière est justifiée car ils sont les « originaires » de la zone.

Mais contrairement aux précédentes crises, le conflit depuis 2017-2018 serait lié à une **dynamique politique**, avec des élites qui utiliseraient les tensions existantes pour inciter à la violence. S'il est difficile d'établir une explication claire de cette violence, il est certain que les lacunes et les échecs de la résolution post-conflit depuis 2003 ainsi que les clivages historiquement développés jouent un rôle non négligeable, soit parce qu'ils motivent directement les protagonistes, soit parce qu'ils servent de vecteur à la mobilisation.

**La terre et l'identité** sont des facteurs clés de mobilisation des communautés. Toute communauté s'identifie en fonction de sa terre et de son ethnie. Il existe depuis longtemps, entre les communautés de la province de l'Ituri, dont les Hema et les Lendu, des tensions et des conflits exacerbés par la mauvaise gouvernance. Le plus récent de ces conflits, qui a commencé en décembre 2017 et s'est intensifié en février 2018 avec d'innombrables actes de violence, a son origine dans un litige foncier survenu en

<sup>6</sup> « Résurgence des violences en Ituri ? La crise de Djugu de 2018 », PAX, Février 2019. Produit dans le cadre du programme CISPE (Consortium pour la Stabilisation intégrée et la Paix à l'Est de la République Démocratique du Congo).

<sup>7</sup> Ibidem.



1999, lorsque certains concessionnaires Hema ont profité de l'affaiblissement de l'appareil de l'Etat pour agrandir leurs concessions au détriment des agriculteurs –principalement Lendu – installés au voisinage de ces concessions.

Le non-respect des limites administratives entre entités territoriales (qui se trouve dans des situations administratives floues du fait des falsifications de cartes administratives), des enclaves, des concessions et des champs crée des tensions et affrontements entre les communautés.

Avec la démographie galopante actuelle, les besoins d'accès à la terre augmentent et poussent les communautés à envahir les concessions et à déborder les limites concessions ou de leurs entités territoriales respectives. Toutes ces choses créent parfois des conflits ouverts ou latent entre les parties prenantes, notamment les concessionnaires et les communautés.

Un autre aspect important dans la répartition de terre constitue la mauvaise gestion et l'accès aux ressources halieutiques du lac et de la recherche d'accessibilité à l'exploitation artisanale de l'or. Par ailleurs, il est aussi noté entre les communautés l'utilisation de l'identité pour le positionnement politique et autres accès aux ressources qui constituent certaines d'exclusion et de stigmatisation.

A ce jour, les relations entre les communautés antagonistes se caractérisent par la méfiance et l'hypocrisie, alimentées par des complexes de supériorité et d'infériorité, selon qu'on soit d'une communauté ou d'une autre.

#### ... aggravé (et entretenu) par un contexte local propice à la déstabilisation

- *Une faible gouvernance*

L'affaiblissement de l'Etat a créé un environnement propice au développement des conflits et des systèmes « privés » de justice, de défense et de sécurité. Cet affaiblissement de l'Etat s'est caractérisé par la désintégration des services de l'Etat et l'utilisation des moyens de l'Etat pour des intérêts privés (élites et représentants d'intérêts dans tous les secteurs : justice, administration, services générateurs de recette, police, armée, services de renseignement, etc.).

Les faiblesses bureaucratiques, la corruption, le détournement de fonds publics, les dysfonctionnements de la gouvernance foncière et de la justice, ainsi que la concurrence entre la gouvernance coutumière et les services de l'Etat sont le reflet de toute une série de problèmes structurels profonds qui ne sont pas résolus.

Par exemple, le diagnostic partagé de sécurité établi par des acteurs clés sous la supervision des Ministère national et provincial de l'intérieur a par exemple fustigé le phénomène du « rapport ». Il s'agit d'une « pratique consistant à exiger des subalternes de l'argent ou des biens matériels en contrepartie de la protection, de la promotion et de tout autre avantage/traitement de faveur venant de la hiérarchie. »<sup>8</sup> Ce phénomène a renforcé l'effritement de la performance et de la qualité de l'offre de service de justice, de la sécurité et de l'administration territoriale et a réduit l'accès de la communauté à ces services.

- *Le délitement de la confiance entre les autorités et les populations locales*

Le manque de confiance entre les populations civiles et les autorités locales est l'un des facteurs majeurs de complication de la situation sécuritaire à Djuju.

Les secteurs de la justice et de la sécurité sont réputés parmi les institutions les moins dignes de confiance. La justice de l'Ituri est particulièrement faible, faute de tribunaux fonctionnels et proches des populations. Ceci renforce l'impunité de certains acteurs et encourage les mauvaises pratiques.

Les forces armées sont, pour leur part, perçues comme partiales dans le conflit. Depuis 2018, les attaques des FARDC sont souvent orientées vers les zones occupées par les miliciens de la CODECO. Les combats qui s'y déroulent occasionnent des violations des droits humains. Aussi, une partie de la population lendu perçoit l'armée comme un outil d'oppression plutôt que de protection. Dans une lettre<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Plan d'action de sécurité du territoire de Djuju. produit par le Ministère provincial de l'Ituri, 2018.

<sup>9</sup> Lettre ouverte du 28 avril 2020 signée par 7 Chefs de chefferies et secteurs (Bahema Nord, Banyali Kilo, Ndo Okebu, Mambisa, Bahema Baguru, Bahema Banywagi, Bahema Badjere).



ouverte adressée au Président de la République, des chefs de chefferies et secteurs constatent que « *les tueries en grande échelle se sont multipliées, les pillages au vu et au su de tous les services de sécurité et de renseignement* ». Ils déplorent le fait que « *pour déployer les militaires au front, certains officiers exigent de l'argent comme préalable aux chefs de chefferies/secteurs voir les opérateurs économiques dont l'entité est attaquée* ». Ils estiment que l'armée (FARDC) « *n'est plus Républicaine car elle est infiltrée* ».

Récemment, la défiance s'est étendue à la MONUSCO et aux acteurs humanitaires, accusés d'inaction. Des alertes font état de création de groupes d'auto-défense sur le terrain, avec une mobilisation des jeunes, laissant présager encore une escalade des violences.

- *Les relations de genre inégales : cause et conséquences des conflits*

Outre les nombreuses violations graves des droits humains dont elles sont victimes (documentées par le BCNUDH<sup>10</sup>), en particulier les violences sexuelles et basées sur le genre, les femmes d'Ituri souffrent de ne pouvoir trouver justice ou réparation des crimes subis du fait de l'inertie ou l'incompétence du système judiciaire et de la stigmatisation sociale.

En outre, de nombreux facteurs empêchent les femmes d'exercer leurs droits politiques et civiques à l'échelle nationale et locale ou de participer aux processus de paix. Dans une zone rurale comme Djugu, les normes négatives relatives au genre, la construction sociale des sexes et les pratiques de socialisation contribuent à maintenir les femmes écartées des sphères du pouvoir et du processus de prise de décision politique, limitant leur implication dans la vie citoyenne et sociale du territoire. Malgré l'existence d'associations, comme les Noyaux pacifistes des mamans, les femmes prennent encore rarement la parole en dehors des groupes réservés aux femmes.

La marginalisation des femmes du processus de paix et de sécurité révèle la méconnaissance sur leur potentiel et capacité à agir pour la paix. Comme il l'a été démontré dans le programme CISPE, la plus grande implication des femmes dans les affaires juridiques de la communauté est triplement bénéfique : d'une part, les femmes sont plus à même de comprendre et donc de trouver des solutions aux problèmes soulevés par les femmes (protection de l'enfance, droit foncier, héritage, violence domestique, divorces etc.) ; d'autre part, le système juridique gagne en efficacité et donc en crédibilité ; et enfin, les femmes apportent un regard nouveau sur la manière de gérer les problèmes rencontrés.

- *L'exploitation illégale des ressources naturelles*

Les ressources naturelles dont regorge la région, notamment les 3T+G (Etain, Tantalum et Tungstène et l'or), sont exploitées de manière artisanale et souvent illégale par les groupes armés locaux et étrangers. Le guide de l'OCDE (Organisation de Coopération et Développement Economiques) sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque a qualifié les minerais provenant de certaines zones de l'Est de la RDC dont le Territoire de Djugu, de minerais de conflit ou minerais de sang.

Les conflits dans la zone sont ainsi alimentés par des exploitations illégales de minerais, mais aussi de bois. L'accès au contrôle des ressources devient un enjeu de pouvoir. L'exploitation potentielle du pétrole dans la région constitue également un grand enjeu qui pourrait alimenter le conflit et attirer les convoitises à plusieurs niveaux.

Ces exploitations illégales des ressources constituent une principale source d'approvisionnement en armes, munitions et autres équipements qui soutiennent leurs campagnes de violence à l'égard des populations civiles. Les fonds tirés de cette exploitation illégale, malheureusement, contribuent à un manque à gagner important pour le pays.

### L'influence des dynamiques régionales

Les dynamiques régionales affectent la zone du projet, essentiellement les territoires frontaliers aux pays voisins (Ouganda et Sud-Soudan) dont Djugu, Mahagi, Aru et Irumu. En raison de la faible présence et/ou de l'absence de l'autorité de l'Etat, de son faible leadership (notamment dans les domaines diplomatique et commercial), les échanges transfrontaliers se caractérisent principalement par des trafics

<sup>10</sup> <https://www.ohchr.org/FR/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=25460&LangID=F> : les violences en Ituri constituent de possibles « crimes contre l'humanité »



et de la fraude, et ne profitent pas au bien être des communautés. Les échanges commerciaux, notamment le trafic illicite de l'or, de bois, des produits agricoles (café, avocats, haricots) et manufacturés, de véhicules ou encore de carburants, sont accaparés par l'élite politico-militaire et certains opérateurs économiques des deux côtés de la frontière. La fraude transfrontalière facilitée par la porosité des frontières concerne principalement le trafic des armes légères et de petits calibres ainsi que les boissons fortement alcoolisées et prohibées qui alimentent les milices locales et les jeunes à risque.

La présence nombreuse de ces jeunes désœuvrés et à haut risque (jeunes démobilisées mal réinsérés, jeunes sans instruction ni opportunités d'emploi, jeunes déplacés ou retournés sans les moyens pour s'intégrer dans les communautés locales, jeunes victimes de la guerre qui ont encore des traumatismes, limitant leur réintégration dans la communauté) constitue aussi un grand risque pour la région. Le risque s'illustre par leur retour dans les milices ou groupes armés, par leur exploitation par d'autres entrepreneurs de conflits ou encore par le phénomène de justice populaire.

La mauvaise gestion de la migration de déplacement des personnes à l'interne et à l'extérieur du pays facilite l'infiltration des éléments suspects venant d'autres régions.

Récemment le problème de respect des limites entre pays s'est posé avec davantage d'acuité. Plusieurs incursions des armées des pays voisins ont été signalées du côté congolais dans les territoires de Mahagi, d'Aru et de Djugu (présument par des ressortissants ougandais). Des disputes régulières s'observent par exemple sur le lac Albert entre les forces navales congolaises et ougandaises avec des incidences sur les activités de pêches pratiquées par les communautés riveraines des deux Etats. Faute de balisage clair sur le lac, on enregistre le plus souvent des arrestations des pêcheurs, des meurtres, des affrontements, des confiscations des matériels et produits des pêches entre les deux pays.





### III. Stratégie d'intervention et de mise en œuvre

#### A. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale

L'analyse des conflits a permis de faire ressortir les principales causes profondes du conflit à Djugu :

- La sédimentation de conflits non résolus depuis des décennies – à commencer par des conflits fonciers ;
- La faiblesse de l'Etat, et de l'appareil judiciaire et sécuritaire en particulier ;
- La faiblesse et le caractère non inclusif de la gouvernance territoriale et sécuritaire ;
- Le manque de confiance entre les différentes communautés locales et entre les populations locales et les autorités ;
- L'instrumentation politique de tensions et conflits locaux.

La stratégie d'intervention se concentrera donc sur le renforcement de la justice, de la gouvernance territoriale et sécuritaire, et de l'inclusivité des cercles décisionnels afin que l'Etat soit reconnu par les populations comme étant réactif, accessible, redevable, inclusif, impartial et transparent, capable d'offrir des services de qualité répondant aux besoins de la population (notamment des femmes) et favorable à la paix et à la stabilité.

En effet, comme le souligne la Stratégie Provinciale de Stabilisation pour la Province orientale, la restauration de l'autorité de l'Etat apporte une contribution absolument centrale à la stabilisation, en cherchant à rapprocher les acteurs publics et la société et veille à ce que la prestation des services soit équitable, sur la base des besoins locaux.

Ainsi le consortium ESPAD propose-t-il d'agir sur les leviers suivants :

1. **Amélioration de l'accès à la justice**, en agissant sur obstacles physique et fonctionnels qui favorisent l'impunité, la corruption et la méfiance vis-à-vis du système judiciaire ;
2. **Renforcement de la bonne gouvernance** des ETD et de l'administration territoriale en soutenant et en accompagnant de manière pratique des approches de gouvernance inclusive, participative et redevable ;
3. **Amélioration de la gouvernance sécuritaire** axée sur la performance et la qualité des services de sécurité (PNC et FARDC) permettant la fourniture de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens. Un accent sera mis sur la matérialisation des « 3 P »<sup>11</sup> et des « 3 R »<sup>12</sup> pour rapprocher la population des services de sécurité et renforcer la confiance mutuelle.
4. **Promotion de l'égalité du genre** et de la pleine participation des femmes dans le processus de stabilisation enfin qu'ils puissent influencer le processus de stabilisation et que leurs besoins spécifiques soient pris en compte ;
5. **Renforcement de la mobilisation des acteurs politiques** et leurs engagements politiques en appui au processus de stabilisation. Ces engagements devront toucher plusieurs enjeux dont l'accès à la justice, la bonne gouvernance, la protection/la sécurisation des citoyens, la participation des femmes au processus de paix et de stabilisation, la question foncière, l'administration des enclaves, etc.

Ce projet s'appuiera notamment sur les enseignements tirés du programme CISPE (notamment les Plans locaux de sécurité) et des approches novatrices, comme le financement basé sur les résultats (RBF – *Result Based Financing*) dans les secteurs de la sécurité et de la justice. Le RBF est une approche qui introduit des contrôles tout au long de la chaîne de prestation de services, encourageant une meilleure gouvernance, valorisant la voix des citoyens et promouvant une plus grande responsabilité, en liant directement les paiements aux performances. Contrairement aux financements traditionnels, les prestataires de services reçoivent des subventions basées sur des indicateurs convenus et des résultats

<sup>11</sup> Prévention, partenariat et proximité

<sup>12</sup> Redevabilité, Résolution des problèmes et Respect des droits humains



vérifiés. Les communautés locales participent activement à la détermination des indicateurs et à la vérification des résultats fournis par les tribunaux ou les commissariats de police dans le cadre de contrats RBF. Des formations de renforcement des capacités complètent la mise en œuvre des contrats RBF. La RBF facilite le renforcement du contrat social entre les citoyens et les institutions publiques, et contribue à la restauration de l'autorité de l'État. Cette amélioration de la responsabilité sociale contribue à rétablir les relations entre les citoyens, les prestataires de services et l'État, à promouvoir la responsabilité et la réactivité des autorités locales et nationales ainsi qu'à accroître l'appropriation locale.

Enfin, le consortium ESPAD développera une stratégie de synergie, de cohérence et de complémentarité, à la fois sur le plan interne du projet entre les objectifs spécifiques et sur le plan externe avec d'autres composantes des AAP du SSU à savoir le DD et le RRR (Djugu). Cette synergie, cohérence et complémentarité devra s'exprimer notamment a) dans le ciblage et la cohérence géographique des interventions b) les liens sectoriels (justice, foncière, sécurité et gouvernance des ETD), c) la cohérence entre la typologie des grandes activités en évitant des doublons, d) la planification des actions et la chronologie, e) l'utilisation des ressources (humaines, matérielles etc.) existantes comme par exemple les formateurs/trices, les expert.e.s, les radios communautaires, les évaluateurs/trices etc. f) l'équilibre entre la portée géographique, l'impact et la durabilité des interventions.

### Choix des zones d'intervention

ENTITES TERRITORIALES DECENTRALISEES	MOTIVATION DU CHOIX
Chefferie de Bahema Nord  Groupements: BUKU DHENDRO LOSSA NDREMA SINGO SOMBUSO UTCHA	<p>Cette chefferie est à proximité du fief de miliciens de CODECO. Elle partage les limites administratives avec la Chefferie de Bahema Badjere, les Secteurs de Walendu Djatsi, de Walendu Pitsi et de Walendu Tatsi.</p> <p>Il est observé dans cette zone un nombre important de déplacés, de jeunes à haut risque et désœuvrés ainsi que de survivantes de violence sexuelles sans accompagnement. La voie de communication routière dans cette entité est praticable.</p> <p>Cette entité est éloignée des institutions judiciaires. Le TRIPAIX de Djugu et son Parquet, territorialement compétent pour rendre justice, sont situés à Mongbwalu, à plus de 100 km du chef-lieu de territoire. De fait, beaucoup de crimes et atteintes aux droits humains commis et enregistrés dans cette entité restent impunis. Leur prise en charge efficace et effective par les juridictions compétentes exigerait non seulement la présence de cette institution, mais également le renforcement de la performance des acteurs judiciaires.</p> <p>L'ignorance d'une grande partie des populations de cette entité sur le fonctionnement de la justice et la méfiance envers l'Etat sont très fortes.</p> <p>Le régime patriarcal établi dans cette entité implique une discrimination basée sur le sexe qui fait que le rôle des femmes est réduit à l'exploitation, à l'exclusion et à la domination par l'homme. Cette masculinité négative a pour conséquence la faible collaboration et coopération entre l'homme et la femme conduisant souvent à l'atteinte des droits de la femme et aux violences conjugales.</p> <p>En outre, les problématiques foncières (concessions ou enclaves, limites administratives) et le rôle du pouvoir coutumier sont des sources de conflits qui affaiblissent le territoire.</p>
Chefferie de Bahema Badjere  Groupements: HEDJA HEGO JAIBA ONA LOTSIKPA G'LE	<p>Cette chefferie a subi des dégâts significatifs de l'activisme de la milice CODECO et est à proximité avec la Chefferie de Bahema Nord, les Secteurs de Walendu Pitsi et de Walendu Djatsi.</p> <p>Il est signalé dans cette entité un nombre considérable de déplacés, des jeunes à haut risque et désœuvrés ainsi que de survivantes de violences sexuelles sans accompagnement. La voie de communication routière est praticable.</p> <p>Cette entité est également privée de la proximité de la justice avec comme conséquence directe l'inaccessibilité des justiciables à la justice. Beaucoup de crimes et atteintes aux droits humains commis et enregistrés dans cette entité restent impunis et leur prise en charge effective par les juridictions compétentes n'est pas assurée.</p>



	<p>L'ignorance d'une grande partie des populations de cette entité sur le fonctionnement de la justice et la méfiance envers l'Etat sont très fortes.</p> <p>Le régime patriarcal établi dans cette entité implique une discrimination basée sur le sexe qui fait que la femme est réduite à l'exploitation, à l'exclusion et à la domination par l'homme. Cette masculinité négative a notamment pour conséquence l'atteinte des droits de la femme.</p> <p>La problématique foncière se pose avec acuité.</p>
<p>Secteur de Walendu Djatsi</p> <p>Groupements: ATAKI GOKALU DJUGU-Centre GOKPA PIMBO PITSO LIMANI TSILI YALALA DZ'NA TCHUDJA</p>	<p>Cette entité fait partie des épices de phénomène de la secte et groupe armé CODECO. Elle a subi des effets dévastateurs de cette secte : destructions de maisons et de commerces, attaques des symboles de l'Etat et attaques contre la population civile. La présence de déplacés est également signalée. Il y a un nombre considérable de jeunes à haut risque et désœuvrés dans cette entité ainsi que de survivantes de violences sexuelles sans accompagnement.</p> <p>Il existe à Fataki un lieu de détention qui peut être mis à profit par les institutions judiciaires.</p> <p>La route nationale 27 passe par le chef-lieu de ce secteur et est praticable. Il se limite territorialement des chefferies de Bahema Nord, de Bahema Badjere, des secteurs de Banyali kilo et de Walendu Pitsi.</p> <p>Cette entité est privée de la proximité de la justice avec comme conséquence directe l'inaccessibilité des justiciables à la justice. Beaucoup de crimes et atteintes aux droits humains commis et enregistrés dans cette entité restent impunis et leur prise en charge efficace et effective par les juridictions compétentes exigent le renforcement de la performance des acteurs judiciaires pour une bonne administration de la justice.</p> <p>L'ignorance d'une grande partie des populations de cette entité concernant le fonctionnement, le rôle et les procédures judiciaires est criante.</p> <p>La méfiance interethnique, intra-communautaire et envers les services de l'Etat est très forte.</p> <p>Le régime patriarcal établi dans cette entité implique une discrimination basée sur le sexe qui fait que le rôle des femmes est réduit à l'exploitation, à l'exclusion et à la domination par l'homme. Les femmes sont peu considérées et leurs droits sont bafoués. Par ailleurs, les problématiques foncières (concessions, enclaves, limites administratives et minières) et le poids du pouvoir coutumier sont des sources de conflits qui dévastent le secteur.</p>
<p>Secteur de Walendu Pitsi</p> <p>Groupements ZABU UGWARO BUBA MBR'BU LINGA NDJUKPA LAUDJO UCONJI DHENDO DZ'NA LADEJO</p>	<p>Ce secteur est le bastion de la milice CODECO. Tous les Groupements de ce secteur sont affectés par le phénomène de cette secte mystico-religieuse.</p> <p>Le Commissariat de la police de cette entité a été incendié par cette milice. Il y a un nombre significatif de jeunes à haut risque et désœuvrés ainsi que de survivantes de violences sexuelles sans accompagnement. A ce jour, il n'y a que l'armée dans cette zone, qui se trouve à proximité du Territoire de Mahagi, des chefferies de Bahema Nord, de Bahema Badjere, et des Secteurs de Walendu Djatsi et de Walendu Tatsi. La voie de communication routière dans cette entité est praticable.</p> <p>Cette entité est privée de la proximité de la justice avec comme conséquence directe l'inaccessibilité des justiciables à la justice.</p> <p>Beaucoup de crimes et atteintes aux droits humains commis et enregistrés dans cette entité restent impunis du fait de l'éloignement des institutions judiciaires et de la méconnaissance des citoyens sur le fonctionnement de la justice.</p> <p>Le régime patriarcal établi dans cette entité implique une discrimination basée sur le sexe qui fait que le rôle des femmes est réduit à l'exploitation, à l'exclusion et à la domination par l'homme. Les droits des femmes y sont bafoués.</p> <p>Les problématiques foncières (concessions, enclaves, limites administratives) et le poids du pouvoir coutumier caractérisent cette entité et sont sources de conflits qui déstabilisent le territoire de Djugu.</p>
<p>Secteur de Walendu Tatsi</p> <p>Groupements MASUMBUKO LOGA GOBI SALIBOKO</p>	<p>Ce secteur est aussi considéré comme le fief de CODECO. Leur chef Justin Ngudjolo, récemment abattu par les FARDC, est originaire du Groupement BUD'O. Il y a un nombre important de jeunes à haut risque et désœuvrés ainsi que de survivantes de violences sexuelles sans accompagnement. Plusieurs symboles de l'Etat ont été vandalisés par la milice. Le secteur est à proximité des chefferies de Bahema Nord, de Bahema Badjere, des secteurs de Walendu Djatsi et de Walendu Pitsi, et partage la limite administrative avec la ville de Bunia à travers le Groupement Bedu Ezekere.</p>





<p>BUD'O JILI PENYI</p>	<p>Dans ce secteur, il y a la présence de déplacés et la voie de communication routière y est praticable. L'Entité est caractérisée par l'impunité du fait de l'absence d'institutions judiciaires à proximité. L'ignorance d'une grande partie des populations concernant le fonctionnement et le rôle de la justice est forte. La méfiance interethnique, intracommunautaire et envers les services de l'Etat est criante. Le régime patriarcal établi dans cette entité implique une discrimination basée sur le sexe qui fait que le rôle des femmes est réduit à l'exploitation, à l'exclusion et à la domination. La problématique foncière (concessions, enclaves, limites administratives) et le poids du pouvoir coutumier caractérisent cette entité et sont sources de conflits.</p>
<p>Secteur de Banyali Kilo</p> <p>Groupements ITENDEY KABAKABA LISEY KAMA ANYOLO MAME ATESO SINDANI BEDJA MAGUSA WAZABHO MALYA KIZUNGU Commune rurale de Mongbwalu</p>	<p>L'activisme de CODECO a affecté cette entité territoriale, notamment dans la commune de Mongbwalu. Dans ce secteur, riche en or, le gouvernement provincial a récemment fait mention de l'apparition d'une nouvelle milice. Il y a un nombre significatif de jeunes à haut risque et désœuvrés qui ne savent pas se prendre en charge malgré la présence des carrières minières dans la zone. Des survivantes de violences sexuelles sans accompagnement sont également identifiées. Ce secteur partage ses limites administratives avec le secteur de Walendu Djatsi. La présence de déplacés est observée et la voie de communication routière est plus ou moins praticable. Contrairement aux autres entités précédemment citées, le secteur de Banyali kilo et la Commune rurale de Mongbwalu bénéficient de la proximité de la justice. Le TRIPAIX de Djugu et son Parquet y sont installés. Cependant, l'ignorance d'une bonne partie des populations concernant le fonctionnement et l'administration de la justice et de la police reste forte. La présence des acteurs de sécurité est faible. Les problématiques foncières et minières (difficile cohabitation entre les exploitants artisanaux et l'entreprise d'exploitation industrielle MGM) caractérisent cette entité et sont sources de conflits.</p>



## **B. Approche d'intervention et opérationnalisation par objectif spécifique**

**Objectif spécifique 1 : La performance et la qualité de services de l'administration judiciaire sont améliorées, permettant une justice équitable et accessible pour toute la population (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque)**

### 1. Présentation des conflits et enjeux ciblés

Il ressort de l'analyse contextuelle que le problème de la **justice** à Djugu se situe à la fois au niveau de l'offre de service de justice et au niveau de la demande (accès des communautés à ces services) :

- Atteintes massives aux droits de l'homme et à la propriété, qui ne sont que très rarement effectivement jugées ;
- Faiblesse des moyens de la justice (matériel, infrastructures, ressources humaines qualifiées) ;
- Localisation du Tribunal de Paix compétent pour le Territoire de Djugu à Mongbwalu, ce qui ne permet pas à la majorité des justiciables de Djugu d'avoir accès à la justice ;
- Culture de l'impunité pour les crimes et délits dirigés contre les personnes et les biens, les trafics, l'exploitation illicite des ressources naturelles, les violations des droits de l'homme, des violences sexuelles et basées sur le genre et des tracasseries ;
- Méconnaissance de certaines communautés de leurs droits ;
- Mauvaises pratiques (corruption) ;
- Recours à la justice informelle (mécanismes alternatifs de résolution des conflits).

En raison des difficultés d'accès physique et financier aux prestataires de justice formelle, mais aussi dans certains cas d'un manque de confiance, les populations se tournent souvent vers les prestataires de justice informelle, y compris les autorités coutumières. Dans certains cas, ces prestataires de justice informels ne sont pas toujours conscients de leurs compétences en vertu de la loi, des normes relatives aux droits de l'homme et de la manière de renvoyer correctement les affaires.

Pour toutes ces raisons, le premier objectif de ce projet visera à favoriser la mise en œuvre des responsabilités étatiques et des services régaliens pour répondre aux besoins des citoyens. La revitalisation des anciens tribunaux et la création de nouveaux tribunaux sont essentielles pour faire face à la crise. Pourtant, cela va au-delà des appuis techniques en forme des formations et infrastructures. Il sera crucial d'assurer que les institutions de justice demeurent opérationnelles et capables d'assurer une juridiction impartiale et équitable.

### 2. Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

#### a. Justification/pertinence au regard de l'objectif et des effets attendus en matière de stabilisation

**Si** les capacités des acteurs judiciaires sont renforcées (à travers des formations, des coachings, des accompagnements techniques et rapprochés, etc.) et les rendent capables de répondre aux défis de performance qui sont les leurs et aux attentes de la communauté, et qu'ils travaillent dans des conditions acceptables et deviennent de plus en plus motivés en offrant un travail de qualité aux communautés sans distinction ;

**Si** les cliniques juridiques et les structures communautaires de dialogues pertinentes, plus particulièrement celles des femmes et jeunes ou comportant un nombre considérable des participants femmes et jeunes reçoivent un accompagnement technique et pratique pour mener des médiations des conflits (particulièrement les conflits fonciers et ethniques), rédiger les compromis trouvés entre les membres des communautés, assurer l'assistance juridique et judiciaire des femmes, jeunes et autres populations marginalisée, appuyer l'organisation des audiences foraines d'homologation des compromis,



sensibiliser les communautés et les chefs coutumiers sur les rôles des Tribunaux et Parquet (avec accent sur le Parquet et Tripaix Djugu) ;

**S'il** existe une bonne collaboration entre les autorités judiciaires, les cliniques juridiques et les structures de dialogue, notamment dans le référencement des cas, la reconnaissance et homologation des compromis trouvés entre les membres de la communauté ;

**S'il** existe un rapprochement physique et géographique entre la justice et les communautés/bénéficiaires à travers l'installation d'une chambre foraine du Tripaix Djugu ou du TGI Bunia à Djugu centre ; les audiences et que les audiences foraines sont organisées dans les Groupement et Villages de Djugu ;

**Alors :**

- Les capacités opérationnelles et institutionnelles des institutions judiciaires, des cliniques juridiques et des structures de dialogues dans l'offre des services de justice de qualité, l'accompagnement juridique et judiciaire des communautés, l'organisation des médiations et la rédaction des compromis y relatifs et dans l'organisation des audiences foraines, et les conditions de travail du Tripaix et Parquet Djugu seront améliorées (Produit 1.1) ;
- La justice sera plus efficace (dans la lutte contre les atteintes aux droits humains et aux droits de propriété, les barrières illégales, les VSBG, la détention illégale des armes à feu et autres formes de violence et tracasseries, les trafics ou encore l'exploitation illégale de ressources naturelles), proches de la communauté et de plus en plus redevables, transparente, collaboratives, et accessibles (Produit 1.2) ;
- La justice deviendra plus proche des communautés et les relations entre elle, les autorités coutumières et la population sont améliorées, grâce au dialogue et à une meilleure connaissance du rôle de la justice et de ses procédure (Produit 1.3).

*b. Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet*

Afin d'agir sur les systèmes de gouvernance pour améliorer les performances et la qualité des services judiciaires, de changer positivement les perceptions des parties prenantes, construire la confiance mutuelle particulièrement entre les services de justice et les communautés, la stratégie repose sur le renforcement de l'offre de services de justice et l'accès des communautés locales à la justice.

i) Accès en justice : Rapprocher, Renforcer et rendre fonctionnels deux mécanismes de justice existant en RDC

*Justice formelle (justice étatique) :*

- Rendre les acteurs judiciaires capables de répondre aux besoins contextuels et communautaires de justice, à travers le renforcement de leurs capacités selon les besoins récolté à travers les fiches d'identification des besoins qui sont déjà remplies par les autorités Provinciales et les structures communautaires. Il s'agit ici des formations, accompagnement techniques et coachings qui seront pris en charge par le projet et organisées sous la coordination des autorités judiciaires en Province.
- En deuxième lieu, appuyer l'implantation d'une chambre foraine permanente du Tripaix ou du TGI Bunia à Djugu centre pour y siéger régulièrement. Ceci se fera sous l'autorité et la décision du Premier Pdt de la Cour d'Appel de Bunia. Rappelons que nous avons déjà tenté cette expérience au Sud-Kivu, précisément dans le Territoire de Walungu qui, à l'époque était confronté à la même situation, et c'était une réussite. Des réhabilitations des espaces pouvant accueillir cette chambre foraine seront également pris en charge

*Mécanismes alternatifs de résolution des conflits (MARC) : Cliniques juridiques et Structures communautaires de résolution des conflits :*



- A l'instar des acteurs de la justice formelle, ces acteurs des structures communautaires reconnus par l'Etat congolais en tant qu'acteurs de la justice (Cfr. PNRJ : plan national de réforme de la justice en RDC) doivent être capables de répondre aux besoins contextuels et communautaires de justice, à travers le renforcement de leurs capacités selon les besoins récoltés à travers les fiches d'identification des besoins qui sont déjà remplies par les autorités Provinciales et les structures communautaires. Il s'agit ici également des accompagnements pratiques et coachings qui seront pris en charge par le projet et organisés toujours sous la coordination des autorités judiciaires en Province.
  - Redynamiser et rendre fonctionnel ces mécanismes en vue d'effectuer des médiations des conflits pour obtenir des compromis entre les membres des communautés sur des problèmes non infractionnels les opposants (spécialement les conflits fonciers), de fournir l'assistance juridique et judiciaires aux vulnérables, aux femmes, jeunes et autres démunis.

*Mettre en lien la justice formelle et les MARC pour sécuriser les compromis trouvés :*

- En vue de sécuriser et de donner une force exécutoire aux compromis qui seront trouvés entre les membres des communautés, des audiences foraines d'homologation des compromis trouvés dans les conflits fonciers seront organisées par le Tripaix Djugu ou le TGI Bunia, dans les Groupements et Villages concernés. Signalons qu'une formation sur la rédaction des compromis sera dispensée au profit des Cliniques juridique et structure de dialogue et de paix impliquées.

#### ii) Offre de services de justice

Pour stimuler la performance des services de justice à répondre aux problèmes posés, aux besoins de la communauté et restaurer la confiance des bénéficiaires, des contrats de performance basés sur des indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs seront signés avec le Tripaix et Parquet Djugu ainsi que la justice militaire (pour des faits de sa compétence). Ces indicateurs seront formulés par toutes les parties prenantes et doivent se baser sur les problèmes contextuels et réels de Djugu. A chaque indicateur correspondra un score en pourcentage, qui à son tour correspond à une somme d'argent à accorder à la structure comme financement, selon le score réalisé. En premier lieu, Ils seront évalués chaque trimestre par les représentants des autorités judiciaires provinciales, une agence indépendante de vérification. En deuxième lieu, des associations locales vont procéder chaque semestre à une contre-vérification et à des enquêtes communautaires pour vérifier la satisfaction des bénéficiaires et l'impression de la communauté.

#### c. *Localisation et la justification des zones ciblées par l'objectif spécifique<sup>13</sup> :*

La stratégie du programme permet de produire d'impacts sur l'ensemble du territoire de Djugu. Cependant toutes les actions ne pourront pas être menées dans chaque chefferie/secteur et leurs groupements et ou village. C'est par exemple le cas du soutien à apporter aux institutions judiciaires basées à Mongbwalu et les efforts de les rapprocher du centre de Djugu.

### 3. Présentation générale de l'objectif

Dans cet objectif, le consortium ESPAD aura pour objectif de renforcer l'offre de services de justice et l'accès des communautés locales à la justice.

#### a. *Bénéficiaires et groupes cibles*

**Bénéficiaires Directs** : le personnel des Parquets et Tripaix Djugu, du Tribunal militaire, les autorités judiciaires, les cliniques juridiques et les structures de dialogue et de paix.

**Bénéficiaires Indirects** : les femmes, jeunes, les associations locales (des femmes et jeunes), des personnes vulnérables et marginalisées

<sup>13</sup> Cf. le choix des zones d'intervention dans III. a. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale.



### b. Produits

*Produit n°1 : Les capacités opérationnelles et institutionnelles des institutions judiciaires, des cliniques juridiques et des structures de dialogues et les conditions de travail de la justice sont améliorées*

A travers ce produit, le projet compte adapter les capacités des acteurs de la justice (étatique et non étatique) aux défis de Djugu et leur permettre d'être capables d'y répondre avec efficacité et efficience.

Activité 1.1.1	Renforcement des capacités du personnel judiciaire suivant les besoins identifiés lors de l'élaboration du projet et dans la baseline et suivant le feed-back issu des suivis / inspections et évaluations des performances des services judiciaires
Activité 1.1.2	Renforcement des capacités en planification stratégique et approche de financement basé sur les performances du personnel judiciaire, des associations des jeunes et des femmes et d'autres organisation de la société civile pertinentes
Activité 1.1.3	Coaching et accompagnement pratique et technique des cliniques juridiques et des structures de dialogue et de paix, sur la rédaction des compromis et l'organisation de la médiation des conflits
Activité 1.1.4	Redynamisation des organisations communautaires de base féminines : Noyaux pacifistes des mamans (NPM), Dynamique femme pour la paix (DFP), Initiatives locales de paix (ILP), Groupe de dialogue communautaire (GDC), etc. et formation sur les structures de dialogue et de paix, sur la rédaction des compromis et l'organisation de la médiation des conflits
Activité 1.1.5	Construction et équipement du Tripaix de Djugu et le Parquet qui y est rattaché, avec un amigo et des latrines extérieures

*Produit n°2 : Les méthodes et procédures des services judiciaires sont plus efficaces et transparentes dans la lutte contre les atteintes aux droits humains, aux droits de propriété, aux barrières illégales, aux VSBG, à la détention illégale des armes à feu et autres formes de tracasseries*

Ce produit constitue la matérialisation des capacités des acteurs de la justice à offrir un service de qualité et satisfaisant aux communautés.

Activité 1.2.1	Formulation et validation des indicateurs avec les institutions judiciaires et de l'administration judiciaire, les autorités coutumières, les associations des femmes, celles des jeunes et d'autres leaders communautaires
Activité 1.2.2	Séances de révision et de validation de ces indicateurs selon le changement de contexte ou de nouveaux besoins
Activité 1.2.3	Elaboration des contrats de performance et séance de signatures des contrats de performance
Activité 1.2.4	Missions trimestrielles d'évaluation / vérification des performances par l'EUP Bunia, les régulateurs provinciaux et Cordaid (couplée à l'inspection des juridictions et au coaching)
Activité 1.2.5	Enquêtes de satisfaction communautaire de l'offre de service de justice réalisée par les associations locales recrutées pour cette fin chaque semestre
Activité 1.2.6	Paiement des subsides selon les résultats réalisés par le Tribunal de Paix, le Parquet y rattaché, les juridictions militaires et leur régulateurs (hiérarchie) respectifs au niveau Provincial et après évaluation
Activité 1.2.7	Séance de partage des résultats avec les autorités Provinciales et la communauté (Revue annuelle)
Activité 1.2.8	Documentation des bonnes pratiques, partage et pérennisation sur la base des indicateurs de performance : benchmarking sur les pratiques, attitudes et décisions de la justice à mettre en avant, en rapport avec les dynamiques de conflits
Activité 1.2.9	Monitoring des violations des droits de l'homme commis par les autorités locales et les représentants de la justice et des services de sécurité

*Produit n°3 : Les services judiciaires sont plus accessibles, redevables et collaboratifs vis à vis des communautés et autorités coutumières*





Ce produit va faciliter l'accès des communautés en justice, la collaboration entre cette dernière et les autorités locales et coutumières, ainsi qu'avec les communautés.

Activité 1.3.1	Appui à la délocalisation et l'installation du Tribunal de Paix et Parquet y afférent se trouvant à Mongbwalu vers Djugu centre
Activité 1.3.2	Sensibilisations/formations des autorités coutumières, des associations des femmes, celles des jeunes et d'autres leaders communautaires sur le droit foncier et coutumier, la procédure judiciaire et les rôles des juridictions judiciaires de leurs ressorts
Activité 1.3.3	Organisation des audiences foraines sur le traitement des dossiers fonciers et l'homologation des compromis trouvés en matière de conflits fonciers et pour la sécurisation foncière
Activité 1.3.4	Appui à l'assistance juridique et judiciaire des femmes, jeunes et d'autres groupes vulnérables
Activité 1.3.5	Appui direct à certains projets issus des plans d'action de sécurité en suivant la logique de financement basé sur la performance et le benchmarking

#### 4. L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Le consortium ESPAD s'assurera que :

- Les formations intègrent des notions sur le leadership sensible au genre, le genre et les mécanismes pratiques de matérialiser la théorie sur le genre dans la gestion pratique des questions judiciaires et le respect des droits humains et des droits de propriétés.
- Les femmes, les jeunes (filles et garçons), les hommes, les chefs coutumiers seront renforcés en connaissance sur la justice, son rôle et ses procédures.
- Les causes dont les femmes sont victimes, comme les VSBG, les abus aux droits de propriété, la marginalisation sociale, ... seront traitées en priorité et avec une attention soutenue par la justice
- Les indicateurs de performance utilisés dans la mise en œuvre de l'approche RBF permettent d'améliorer la situation particulière des femmes et des jeunes filles et garçons ;
- Les enquêtes de satisfaction communautaires sur les prestations de la justice seront réalisées selon les besoins sexo-spécifiques des femmes.
- Les indicateurs de performance à contracter avec la justice tiendront compte des besoins de justice selon le sexe.

#### 5. L'articulation (stratégique et opérationnelle) de l'objectif spécifique aux autres objectifs spécifiques

Conformément à la Loi organique n° 13/011-B du 11 avril 2013 portant organisation, fonctionnement et compétences des juridictions de l'ordre judiciaire, il n'existe plus les tribunaux coutumiers avec l'installation des Tripaix. Pour le cas de Djugu, il y a déjà un Tripaix opérationnel à Mongbwalu. Pour les matières coutumières, la loi prévoit la présence des juges assesseurs, qui sont des notables choisis parmi les chefs coutumiers locaux. Le projet va mener des plaidoyers auprès des autorités judiciaires compétentes pour matérialiser ces dispositions sur la participation effective des chefs coutumiers comme juges assesseurs pour siéger au niveau du Tripaix de Djugu à l'instar des Tripaix d'Aru, Mahagi et Mambasa. Cela va beaucoup contribuer dans la gestion des conflits coutumiers.

- *Par rapport à l'objectif spécifique 2* : L'antagonisme entre la justice coutumière et la justice formel étant entretenu par la plupart des autorités locales qui sont en même temps chefs coutumiers et Chef des ETD d'une part, et les acteurs de la justice étatique de l'autre part ; les approches de rapprochement, de sensibilisation sur la justice, de collaboration et de stimulation de performance de la justice adoptées dans l'objectif spécifique 1 vont sensiblement réduire le fossé jadis existant. Cela étant, la plupart des conflits communautaires nés de ce clivage vont cesser.
- *Par rapport à l'objectif spécifique 3* : De l'analyse de la dynamique des conflits et du contexte de Djugu, il apparaît clairement que l'éloignement de la justice laisse un champ libre à une



impunité favorisant la criminalité et l'insécurité dans ce Territoire. Certains groupes armés profitent même de cette brèche pour se procurer des armes en toute impunité. C'est pour ces raisons que cet objectif vise à faciliter le rapprochement de la justice vers les justiciables et à renforcer les performances de celle-ci en vue de décourager toute forme de criminalité et contribuer à la lutte contre l'insécurité. De plus, la justice a besoin des services de sécurité plus performant pour exécuter ses décisions. D'où la nécessité de renforcer ces deux secteurs qui s'avèrent très interdépendants pour être efficaces. Certains services de sécurité comme la Police par exemple, sont des composantes de la chaîne pénale dont la justice détient le lead.

- *Par rapport à l'objectif spécifique 4* : Les femmes étant comptées parmi les plus grandes victimes des injustices sociales de tout genre, des VBG et des atteintes aux droits humains, les indicateurs de performance qui seront développés à travers l'approche de financement basé sur les performances de la justice vont mettre un accent particulier sur les problèmes dont sont victimes les femmes. Ainsi, cet objectif sera une grande opportunité de restaurer les droits des femmes à travers une justice efficace et impartiale et non discriminatoire. D'autre part, les femmes vont bénéficier d'une assistance juridique et judiciaire gratuite, pour combler le manque de moyen de faire prévaloir leurs droits. Les mécanismes alternatifs de résolution des conflits que nous allons utiliser également dans cet objectif vont mettre les femmes en première ligne non seulement en tant que bénéficiaires des services des cliniques juridiques et structures de dialogue, mais également en tant qu'acteurs œuvrant dans ces mécanismes.



**Objectif spécifique 2 : La performance et la qualité de services des Entités Territoriales Décentralisées (ETD) sont améliorées, permettant la fourniture de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque)**

### 1. Présentation des conflits et enjeux ciblés

L'analyse contextuelle a également mis en exergue le déficit de **gouvernance locale** (ETD) et le manque de confiance entre la population et les autorités. Cela s'explique principalement par :

- a. Le manque de capacités et de moyens
- b. La culture de favoritisme (cf. le phénomène rapport).
- c. La faible performance des acteurs des ETD pour résoudre des problèmes sociaux de Djugu
- d. Le manque de transparence, de redevabilité et d'inclusivité dans la gouvernance
- e. Le faible accès de la communauté aux services administratifs
- f. L'absence de confiance mutuelle entre la communauté et les autorités locales
- g. L'absence de rapprochement entre autorités locales et population

Une gouvernance inclusive et une meilleure redevabilité des services public permettront de rétablir un certain niveau de confiance mutuelle entre la communauté et les autorités locales.

### 2. Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

#### *a. Justification/pertinence au regard de l'objectif et des effets attendus en matière de stabilisation*

**Si** les capacités des cadres et agents des ETD et de l'administration territoriale sont renforcées (à travers des formations, des coachings, des accompagnements techniques et rapprochés, etc.) et les rendent capables de répondre aux attentes de la communauté ;

**Si** au vu de nouvelles capacités acquises ou renforcées, les agents et cadres des ETD et de l'administration territoriale deviennent performants et offrent un service de qualité à la satisfaction de la communauté (femmes, jeunes, hommes et d'autres bénéficiaires) ;

**Si** ces agents et cadres se rapprochent de la population à travers un cadre de concertation et de dialogue franc entre les ETD, l'administration territoriale, les autorités provinciales et la population en vue d'entendre les préoccupations de cette dernière et d'y trouver réponse ;

#### **Alors :**

- Les ETD et l'administration territoriale auront de bonnes connaissances qui leur permettront d'offrir un service de qualité et satisfaisant à la population et d'assurer une bonne gouvernance inclusive, participative et redevable (Produit 2.1) ;
- Les ETD et l'administration territoriale seront plus efficaces à résoudre les problèmes locaux, elles seront proches de la communauté et de plus en plus inclusives, redevables, transparente, collaboratives, et accessibles aux femmes, jeunes, hommes et autres bénéficiaires et prêteront des services à la satisfaction des bénéficiaires (Produit 2.2) ;
- La confiance entre les autorités locales et la population sera renforcée et la collaboration sera effective à travers un mécanisme de concertation et de dialogue entre les ETD, l'administration territoriale, les autorités provinciales et la population (Produit 2.3).

#### *b. Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet*





Pour nous permettre de trouver solution à ces problèmes et d'améliorer la gouvernance locale, notre stratégie va se focaliser sur l'amélioration de la gouvernance locale en rendant les acteurs capables de répondre aux défis sur le plan opérationnel et technique. De cette manière, une culture d'inclusivité, de transparence et de redevabilité sera instaurée. En vue de renforcer la confiance et le rapprochement entre la population et ces autorités, un cadre de concertation et de dialogue entre ces autorités et toutes les communautés sera mis en place.

- *Rendre les acteurs capables de répondre aux défis opérationnels et techniques.*

En vue de leur permettre de mettre en place une gouvernance inclusive et participative, des séances théoriques de renforcement des capacités, couplées à l'accompagnement technique et opérationnel des agents et cadres des ETD et administration territoriale seront organisées.

Ces séances devront permettre à ces acteurs de comprendre la notion de gouvernance participative et inclusive et celui de redevabilité d'une part, d'autre part, amener ces acteurs à les mettre en pratique. Grâce à ces séances, ils devront également arriver à élaborer et à utiliser les outils y relatifs (PDL, budget participatif).

- *L'instauration d'une culture d'inclusivité, de transparence et de redevabilité*

Trois sous stratégies liées découlent de cette stratégie :

i) La mise en place ou l'adaptation des Plans locaux de développement (PDL) tenant compte des besoins réels de la population en matière de stabilisation. Toutes les communautés (particulièrement les jeunes et les femmes) devront être associées aux travaux. La mise en place ou la révision du PAS (plan d'action de sécurité locale) dans un processus participatif et inclusif. Pour que la mise en œuvre de ces deux plans ne soit pas utopique, le budget de l'entité intégrant leur mise en œuvre sera élaboré avec le concours de la communauté et de manière participative.

ii) Le PDL et le PAS contenant des priorités de la communauté, des contrats de performances basés sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs formulés avec la même approche participative seront signés, évalués sur le plan technique et à travers des enquêtes communautaires semestriellement. Des subsides seront accordés sur base des résultats réalisés. L'utilisation de ces subsides sera non seulement orientée, mais également contrôlé par un double mécanisme : par l'autorité provinciale et au cours des évaluations des performances.

iii) Un cadre de concertation et de dialogue entre ces autorités et toutes les communautés sera mis en place. Ce cadre sera coordonné par l'autorité provinciale et consacré à des échanges francs entre les autorités locales et les communautés sur les problèmes des entités et des pistes de solution pour y mettre fin.

### c. *Localisation et la justification des zones ciblées par l'objectif spécifique<sup>14</sup> :*

Le projet a fait un choix de zones d'intervention avec l'ambition d'impacter l'ensemble du territoire de Djugu. Cependant toutes les actions ne pourront pas être menées dans chaque chefferie/secteur et leurs groupements et ou village. Le soutien aux actions de mise en œuvre des plans de développement sera accordé par le projet après des choix stratégiques consensuels avec les autorités et d'autres parties prenantes au sein des communautés.

### 3. Présentation générale de l'objectif

L'objectif est d'améliorer la gouvernance locale en rendant les acteurs capables de répondre aux défis sur le plan opérationnel et technique.

#### a. *Bénéficiaires et groupes cibles*

<sup>14</sup> Cf. le choix des zones d'intervention dans III. a. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale.



**Bénéficiaires directs** : les Chefs des Chefferies/Secteurs, leurs secrétaires administratifs et les autres personnels de ces Entités, l'Administrateur de Territoire, le Chef du bureau du Territoire et les autres chefs de services. Au niveau Provincial, le Ministère Provincial en charge de l'intérieur et de la décentralisation et la Division y rattachée.

**Bénéficiaires Indirects** : les femmes, jeunes, les associations locales (des femmes et jeunes), des personnes vulnérables et marginalisées.

*b. Produits*

*Produit n°1 : Les capacités opérationnelles et institutionnelles des ETD et de l'administration territoriale sont améliorées*

Le renforcement des capacités des ETD, de l'administration territoriale et des organisations de la société civile (OSC) sur les thématiques transversales de la bonne gouvernance et de la décentralisation administrative et fiscale est indispensable pour une meilleure compréhension mutuelle. Sans ces notions clés, et cette amorce de dialogue, les rôles et responsabilités de chacun restent flous et mènent à des pratiques portant atteinte à la performance des ETD et de l'administration territoriale.

Activité 2.1.1	Renforcement des capacités des ETD, des OSC (y compris de femmes et de jeunes), en matière de bonne gouvernance, de décentralisation, des droits et devoirs des ETD
Activité 2.1.2	Renforcement des capacités des ETD et de l'administration territoriale sur la planification stratégique et l'approche de financement basé sur les performances
Activité 2.1.3	Accompagnement pratique des ETD et de l'administration territoriale dans la mise en œuvre des PDL et autres mesures de redevabilité, de participation, de transparence, etc.

*Produit n°2 : Les ETD et l'administration territoriale sont plus efficaces, proches de la communauté et deviennent de plus en plus redevables, transparente, collaboratives, et accessibles à la communauté*

Pour que l'autorité de l'État soit restaurée, les ETD et l'administration territoriale doivent être en mesure d'adresser les principaux facteurs de conflits. Cela passe par l'amélioration des pratiques de gouvernance (voir produit 2.1.), en particulier l'inclusion et la participation de chacun aux processus de prise de décision selon la loi, ainsi que par une communication efficace et compréhensible entre acteurs locaux.

Activité 2.2.1	Formulation et validation des indicateurs avec les ETD et administration territoriale, les autorités coutumières, les associations des femmes, celles des jeunes et d'autres leaders communautaires
Activité 2.2.2	Séances de révision et de validation de ces indicateurs selon le changement de contexte ou de nouveaux besoins
Activité 2.2.3	Elaboration des contrats de performance et séance de signatures des contrats de performance
Activité 2.2.4	Missions trimestrielles d'évaluation/vérification des performances par l'EUP Bunia et Cordaid, couplée au coaching
Activité 2.2.5	Enquêtes de satisfaction communautaire de l'offre de service des ETD et administration Territoriale réalisée par les associations locales recrutées pour cette fin chaque semestre
Activité 2.2.6	Paiement des subsides selon les résultats réalisés par les ETD et l'administration territoriale et leurs régulateurs (hiérarchie) respectifs au niveau Provincial
Activité 2.2.7	Séance de partage des résultats avec les autorités provinciales et la communauté (revue annuelle)
Activité 2.2.8	Appui à l'organisation des comités locaux de sécurité élargis à la communauté
Activité 2.2.9	Documentation des bonnes pratiques sur la base des indicateurs de performance : benchmarking sur les bonnes pratiques des ETD sur l'organisation et la prestation des services à la population, la collecte des taxes, le budget participatif, la redevabilité, la reddition de comptes, la participation des citoyens, etc.



Activité 2.2.10	Appui aux processus participatifs et inclusifs de mise en place et d'élaboration des outils de gouvernance (plans de développement et budgets participatifs) en impliquant notamment les couches représentatives des communautés, les partenaires des consortiums DD et RRR, les ministères provinciaux du plan, du budget, des affaires coutumières et de l'intérieur/gouvernorat, des députés provinciaux et nationaux
--------------------	--

*Produit n°3 : La confiance entre les autorités locales et la population est renforcée et le dialogue et la concertation entre les ETD, l'administration territoriale, les autorités provinciales et la population a lieu*

Lorsque les autorités locales ont une meilleure compréhension des préoccupations des communautés en matière de sécurité, elles sont plus efficacement incitées à remplir leur mandat et se sentent davantage poussées à le faire, ainsi la satisfaction et la confiance des communautés envers les ETD et l'administration territoriale s'accroissent.

Activité 2.3.1	Appui au financement de certains projets issus des plans d'action de développement et de sécurité en suivant la logique RBF et benchmarking
Activité 2.3.2	Appui à la création d'un cadre de concertation et de dialogue participatif inclusif entre les ETD, l'administration territoriale, les services de sécurité, les autorités coutumières et la population et le rendre fonctionnel sous la coordination de la Province
Activité 2.3.3	Appui à l'organisation des comités locaux de sécurité élargis à la communauté, plus particulièrement aux jeunes et aux femmes

#### 4. L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Le consortium ESPAD s'assurera que :

- Les formations intègrent des notions sur le leadership sensible au genre, le genre et les mécanismes pratiques de matérialiser la théorie sur le genre dans la gouvernance locale.
- La participation des femmes et des jeunes aux côtés des hommes dans les comités locaux de sécurité et dans d'autres cadres de concertation sera prise au sérieux
- Les indicateurs de performance utilisés dans la mise en œuvre de l'approche RBF permettent d'améliorer la situation particulière des femmes et des jeunes filles et garçons ;
- Les enquêtes de satisfaction communautaires sur les prestations des ETD seront réalisées selon les besoins sexo-spécifiques des femmes.
- Les indicateurs de performance à contracter avec les ETD et administrations territoriales tiendront compte des besoins de justice selon le sexe.

#### 5. L'articulation (stratégique et opérationnelle) de l'objectif spécifique aux autres objectifs spécifiques

- *Par rapport à l'objectif spécifique 1* : Premièrement, l'efficacité dans la restauration de l'autorité de l'Etat réside en grande partie dans la collaboration et la coordination des actions des différentes autorités étatiques. Les comités locaux de sécurité qui sont des cadres présidés par l'administrateur de Territoire au niveau Territoire et le Chef de Chefferie/Secteur au niveau Chefferie/Secteur ; avec comme membre la Justice et les services de sécurité seront appuyés dans le cadre de ce projet en vue de permettre une bonne coordination des actions de toutes les autorités contre l'impunité et les violations des droits des citoyens. Deuxièmement, les Chefs des ETD et de l'administration territoriale ont le statut d'OPJ. A ce titre, ils vont intervenir dans la chaîne pénale en appui à la justice.
- *Par rapport à l'objectif spécifique 3* : Les services de sécurité sont mis à la disposition de l'autorité locale pour lui permettre de sécuriser son Entité. Certaines recommandations de la Population que les ETD et l'administration Territoriale recevront à travers différents cadres de concertation, dans le cadre de la sécurité, seront exécutées par les services de sécurité, sur base des réquisitions leur adressées.



- *Par rapport à l'objectif spécifique 4* : L'autorité locale aura l'entière responsabilité de faire participer les femmes au comité local de sécurité. Dans l'exécution des recommandations ou décisions prises dans ce forum, les l'approche de financement basé sur la performance prévoie de tenir compte de celles formulées en faveur de la femme et en faciliter l'exécution. L'élaboration du budget participatif prévu, tient compte de la participation effective des femmes pour saisir l'opportunité de faire inscrire leurs besoins dans le budget de l'ETD.



***Objectif spécifique 3 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, permettant la prestation de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque)***

*1. Présentation des conflits et enjeux ciblés*

Le manque de confiance entre les populations civiles (notamment Lendu) et les **forces de sécurité et de défense** est l'un des facteurs majeurs de complication de la situation sécuritaire à Djugu.

Le rétablissement de la confiance entre la population et les forces armées à Djugu nécessite un renforcement de la performance et de la qualité des services de la PNC et des FARDC, notamment en ce qui concerne :

- a) le traitement des conflits fonciers, notamment ceux liés à des grandes concessions,
- b) la coordination avec les entités coutumières et les leaders locaux,
- c) la prise en compte de l'égalité de genre et de protection des femmes contre les violences basées sur le genre,
- d) la lutte contre les violations des droits humains et autres formes de tracasseries,
- e) le traitement des questions liées à l'exploitation de certaines ressources naturelles,
- f) la lutte contre la corruption et l'impunité.

*2. Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique :*

*a. Justification/pertinence au regard de l'objectif et des effets attendus en matière de stabilisation*

**Si** les autorités sécuritaires a) reçoivent un appui (en renforcement des capacités, en matériel, en coaching), b) satisfont aux indicateurs de performance inspirés notamment des compétences légales et stratégies de protection de proximité/des principes de « 3P » et de « 3R » pour mettre en œuvre les recommandations/actions issues des plans d'action et répondre efficacement aux besoins de protection exprimés par les communautés locales ;

**Si** les organisations de la société civile en particulier des femmes et des organisations féminines reçoivent un accompagnement technique et pratique pour participer et influencer objectivement a) des analyses/diagnostics de sécurité, b) la mise en œuvre, c) le suivi et l'évaluation des plans d'action de sécurité à travers notamment le monitoring des violations des droits humains, d) le plaidoyer auprès des acteurs politiques ;

**Si** a) les autorités locales, les membres des services de sécurité, les représentants des composantes des différentes communautés (femmes, filles, garçons, hommes, personnes vulnérables et marginalisées, etc.) dialoguent et se concertent en toute transparence dans un cadre rassurant pour tous, b) réalisent ou mettent à jour des diagnostics partagés des risques, menaces et problèmes de sécurité, c) mettent à jour des informations sur les vulnérabilités et causes des problèmes sécuritaires, d) proposent des solutions, e) produisent des plans d'actions de sécurité susceptibles de réduire les risques/menaces identifiés en agissant sur les causes ;

**Si** les autorités politiques, administratives et sécuritaires en province et à Kinshasa s'approprient le plan d'action de sécurité ainsi produits et s'engagent à soutenir sa mise en œuvre en apportant notamment des appuis budgétaires, techniques et en ressources humaines et matérielles complémentaires en réponse aux besoins et aux risques identifiés dans les diagnostics ;

**Alors :**



- Les capacités opérationnelles et institutionnelles des services de sécurité (la Police et l'armée), des OSC (organisations féminines et des jeunes (filles et garçons) s'améliorent notamment en gouvernance sécuritaire et redevabilité en matière de protection des civils, monitoring des violences basées sur le genre et autres violations des droits humains (formations et appui matériel) (Produit 3.1) ;
- Le plan d'action de sécurité est mis à jour, mis en œuvre, suivi et évalué par les autorités et les communautés locales dont les organisations féminines et des organisations des jeunes (filles et garçons) (Produit 3.2) ;
- Les services de sécurité deviennent a) plus redevables dans la réponse à apporter aux besoins de protection et de sécurité des communautés, b) plus efficaces (dans l'offre des services sécuritaires, dans la lutte contre les atteintes aux Droits humains, les barrières illégales et autres formes de tracasseries), c) plus collaboratifs et transparents, d) plus proches de la communautés et accessibles aux femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque de toutes les ethnies (Produit 3.3) ;
- Des autorités provinciales et nationales compétentes prennent des engagements politiques pour a) mettre en œuvre des recommandations pertinentes des plans d'action de sécurité, b) d'affecter et déployer des nouvelles ressources à Djugu, d) de prendre en charge le personnel sécuritaire, y compris leur mécanisation dans le cas de nouvelles unités (Produit 3.4).

#### *b. Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet*

L'un des enjeux de stabilisation à Djugu est l'amélioration de la gouvernance sécuritaire pour construire la confiance mutuelle. Dans ce projet, elle sera axée notamment sur :

- a) la performance et la qualité des services de sécurité (PNC et FARDC),
- b) la conduite des dialogues au sujet des facteurs qui détruisent la confiance mutuelle,
- c) des diagnostics partagés des causes des problèmes de sécurité et les solutions à y apporter.

Un accent sera mis sur la matérialisation des « 3 P » et des « 3 R » pour rapprocher la population des services de sécurité et renforcer la confiance mutuelle.

L'approche pour cet objectif sera concentrée sur :

- 1) La construction de la confiance et la légitimité mutuelle entre l'Etat et la société civile, pour qu'ils puissent résoudre ou atténuer ensemble les principaux moteurs de conflit ;
- 2) La prise en compte du genre de manière transversale et l'attention particulière accordée au rôle des femmes et des jeunes (filles et garçons) dans les processus de stabilisation et de la paix ;
- 3) La synergie avec d'autres composantes des AAP du SSU à savoir la RAE, le DD et le RRR (Djugu).

#### *c. Localisation et la justification des zones ciblées par l'objectif spécifique<sup>15</sup>*

Le projet a fait un choix de zones d'intervention avec l'ambition d'impacter l'ensemble du territoire de Djugu. Cependant toutes les actions ne pourront pas être menées dans chaque chefferie/secteur et leurs groupements et ou village. Par exemple, le soutien aux actions de mise en œuvre des plans d'action de sécurité sera accordé par le projet après des choix stratégiques consensuels avec les autorités et d'autres parties prenantes au sein des communautés.

### 3. Présentation générale de l'objectif

<sup>15</sup> Cf. le choix des zones d'intervention dans III. a. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale.





L'atteinte de cet objectif impactera positivement le système de gouvernance de sécurité pour améliorer ses performances et la qualité des services. Il permettra aussi de changer positivement les perceptions des populations vis-à-vis des services de sécurité, de construire la confiance mutuelle entre ces services et les membres de toutes les communautés sans distinction.

Les activités cherchent à modifier les comportements dans les méthodes et approches d'action des services de sécurité.

*a. Bénéficiaires et groupes cibles*

- Le comité de sécurité en territoire et des conseils locaux pour la sécurité de proximité ;
- L'Administration du territoire (l'Administrateur du territoire et ses adjoints),
- La Police (les responsables des commissariats)
- L'armée (les commandants des unités)
- Les services de renseignements (les responsables)
- Les Organisations de la société civile (des femmes et des hommes qui représentent les coordinations locales) ;
  - Les organisations féminines dont des organisations paysannes (les représentants) ;
  - Les organisations des jeunes (filles et garçons) ;
  - Les organisations des opérateurs économiques (les représentants).

*b. Produits*

*Produit n°1 : Les capacités opérationnelles et institutionnelles des services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées*

Ce produit répond à la nécessité :

- i. D'investir dans les connaissances théoriques des principes d'action de services de sécurité. Ces formations théoriques impliqueront les services de la MONUSCO comme la UNPOL et les autorités hiérarchiques ;
- ii. D'apporter un appui matériel à la police.

Activité 3.1.1	Renforcement des capacités et sensibilisation du personnel des services de sécurité sur les droits humains (y compris les droits spécifiques des femmes et des enfants victimes de violences), les principes de gouvernance sécuritaire et de redevabilité en matière de protection des civils (les 3P et 3R), les mécanismes de prévention des violations des droits humains y compris les violences basées sur le genre, les extorsions, les tracasseries, la corruption, etc.
Activité 3.1.2	Appui aux services de la PNC et aux OSC (y compris des femmes et des jeunes) pour l'achat du matériel nécessaire à leur mission, en concertation avec la MONUSCO, UNPOL, le Gouvernement provincial et le Ministère provincial de l'Intérieur
Activité 3.1.3	Réhabilitation du lieu de détention du sous commissariat PNC de Fataki en concertation avec la MONUSCO, UNPOL, le Gouvernement provincial et le Ministère provincial de l'Intérieur
Activité 3.1.4	Construction et équipement du commissariat PNC Kpandroma avec latrines
Activité 3.1.5	Soutien aux missions de suivi / coaching des autorités hiérarchiques

*Produit n°2 : Le plan d'action de sécurité est mis à jour, mis en œuvre, suivi et évalué*

Le plan d'action de sécurité du territoire de Djugu existe. Il sera mis à jour de manière assurer que les nouvelles dynamiques sont prises en compte et que les causes sont adressées de manière optimale en prenant en compte les impacts sur l'équilibre des relations de genre.



Activité 3.2.1	Organisation de consultations et ateliers de mise à jour du plan d'action de sécurité du territoire de Djugu
Activité 3.2.2	Rédaction et impression du plan d'action de sécurité et plans opérationnels par chefferie / secteur
Activité 3.2.3	Appui à la mise en œuvre des plans d'action, portant sur le changement des normes sociales, visant la réduction des exactions commises sur les civils et l'amélioration des mesures de protection
Activité 3.2.4	Formation des organisations féminines et des jeunes pour l'appui au monitoring de la mise en œuvre des plans locaux de sécurité
Activité 3.2.5	Appui aux réunions élargies des comités de sécurités et des CLSP axées sur la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des plans d'action de sécurité

*Produit n°3 : Les services de sécurité sont redevables, efficaces, collaboratifs, transparents, plus proches et accessibles à toute la population (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque de toutes les ethnies)*

Les activités ci-dessous sont proposées à partir du constat que si les capacités des services de sécurité sont renforcées, leur performance améliorée, et leur accès pour les communautés facilité, alors les services de sécurité auront une meilleure compréhension des préoccupations réelles des communautés au niveau local et des solutions relatives aux principaux facteurs de conflit seront mises en place.

Activité 3.3.1	Formulation et validation des indicateurs avec la Police et l'unité des FARDC concernée, les autorités locales, les associations des femmes, celles des jeunes et d'autres leaders communautaires
Activité 3.3.2	Séances de révision et de validation des indicateurs selon le changement de contexte ou de nouveaux besoins sécuritaires
Activité 3.3.3	Elaboration des contrats de performance et séance de signatures des contrats de performance
Activité 3.3.4	Missions trimestrielles d'évaluation / vérification des performances, couplée au coaching par l'EUP Bunia, le Commissariat Provincial de la Police et le représentant du chef de la région militaire et Cordaid
Activité 3.3.5	Enquêtes de satisfaction communautaire de l'offre de service de sécurité réalisée par les associations locales recrutées pour cette fin chaque semestre
Activité 3.3.6	Paiement des subsides selon les résultats réalisés par la Police, l'unité FARDC concernée et leurs régulateurs (hiérarchie) respectifs au niveau Provincial
Activité 3.3.7	Séance de partage des résultats avec les autorités provinciales et la communauté (revue annuelle)
Activité 3.3.8	Organisation des activités conjointes de rapprochement (civilo-militaire)
Activité 3.3.9	Monitoring de la situation sécuritaire par des OSC et organisations communautaires (y compris des femmes et des jeunes)

*Produit n°4 : Les autorités provinciales et nationales compétentes prennent des engagements politiques en lien avec les objectifs spécifiques*

La création d'un environnement propice à l'atteinte des différents objectifs de ce projet et plus généralement des objectifs de stabilisation passe par le soutien des autorités gouvernementales à différents niveaux. L'effet de levier créé par le lobby et plaidoyer accentue et accélère le sentiment d'urgence ; ceci permet d'exercer une pression politique et administrative dans la mise en œuvre des mesures prioritaires de sécurité par exemple.

Activité 3.4.1	Elaboration participative d'un document de plaidoyer à destination des autorités provinciales et nationales basé sur le diagnostic partagé, les racines politiques des dysfonctionnements des services de sécurité, les besoins pratiques exprimés par les acteurs locaux (les femmes, les communautés, PNC,
----------------	--





	FARDC, etc.)
Activité 3.4.2	Lobbying et plaidoyer à Bunia et à Kinshasa en faveur de l'engagement politique des acteurs clés (appui à la mise en œuvre de la stratégie d'engagement politique du projet)
Activité 3.4.3	Elaboration, impression et diffusion des documents d'engagement politique
Activité 3.4.4	Appui technique à la réalisation des engagements politiques notamment des instructions et mesures juridiques favorisant la gestion participative des ETD et de la sécurité (i.e. formalisation des bonnes pratiques)
Activité 3.4.5	Suivi et évaluation périodique de la mise en œuvre des engagements politiques

#### 4. L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Le consortium ESPAD s'assurera que :

- Les formations intègrent des sujets sur le leadership inclusif et sensible au genre, le genre en particulier et les mécanismes pratiques d'opérationnalisation de la théorie sur le genre dans la gestion pratique des questions sécuritaires et la protection des civils ;
- Les femmes, les jeunes (filles et garçons), les hommes et d'autres personnes particulièrement affectées par les conflits/l'insécurité dans toutes les communautés reçoivent un accompagnement technique leur permettant d'influencer les diagnostics sécuritaires, de suivre et d'évaluer les plans d'action de sécurité ;
- Les violences basées sur le genre en particulier les violences sexuelles font l'objet d'un diagnostic spécifique et sont traitées de manière à assurer une plus grande collaboration des autorités, des hommes, des jeunes (filles et garçons) et des femmes dans les actions préventives et répressives ;
- Les indicateurs de performance permettent d'améliorer la situation particulière des femmes et des jeunes filles et garçons et de vérifier ces améliorations ;
- Le budget permet de soutenir la participation et les actions des femmes et des jeunes filles et garçons pour influencer positivement le processus de stabilisation en répondant aux enjeux de stabilisation ;
- Les indicateurs d'évaluation sont désagrégés pour renseigner les évaluations sur le respect de l'égalité des genres et l'amélioration de la situation des femmes, des jeunes (filles et garçons) ainsi que des hommes et autres populations particulièrement vulnérables et affectées par les conflits.

#### 5. L'articulation (stratégique et opérationnelle) de l'objectif spécifique aux autres objectifs spécifiques

- *Par rapport à l'objectif spécifique 1* : Le plan d'action de sécurité de Djugu qui sera mis à jour sous cet objectif souligne la responsabilité de la justice dans la lutte contre l'impunité des crimes graves dont des crimes de violences basées sur le genre, des crimes de sang, des incendies de maison, etc. L'appui à l'organisation et la tenue des réunions du comité de sécurité et des conseils locaux de sécurité de proximité permettra à tous les acteurs de se coordonner et d'échanger des informations sur le niveau de la mise en œuvre des plans d'action de sécurité. Les bonnes pratiques documentées sous les objectifs spécifiques 1, 2 et 3 feront aussi l'objet des échanges pour permettre de renforcer les performances et l'amélioration de la qualité des services ;
- *Par rapport à l'objectif spécifique 2* : Ils participeront aussi aux autres activités de rapprochement de la population et les services de sécurité. Les besoins de sécurité exprimés dans le plan d'action de sécurité nécessitent des appuis budgétaires des ETD, du gouvernement provincial et national. Le plan d'action de sécurité aura aussi pour vocation d'inspirer le processus d'élaboration des budgets des ETD. Les responsables des ETD et autres chefs coutumiers participeront activement au processus de mise à jour du plan d'action de sécurité de Djugu.



- *Par rapport à l'objectif spécifique 4* : Le projet permet le rapprochement et la collaboration entre d'une part, les femmes, filles, garçons et hommes membres des différentes communautés, et d'autre part, les forces de sécurité (FARDC/PNC). Ce rapprochement se matérialise notamment par a) la participation quantitative et qualitative des femmes et des jeunes filles aux concertations et dialogues entre les autorités des services de sécurité et la population, b) la prise en compte des besoins spécifiques des femmes et des filles dans les plans d'action de sécurité et c) la participation aux mécanismes de mise en œuvre, des suivi et évaluation des plans d'action de sécurité.



**Objectif spécifique 4 : Les femmes influencent et participent à toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix et sont reconnues comme actrices du changement social**

*1. Présentation des conflits et enjeux ciblés*

L'analyse contextuelle a mis en exergue la faible participation des femmes aux processus décisionnels et les faibles capacités institutionnelles et organisationnelles des forces de sécurité et du système judiciaire à traiter le problème des **violences sexuelles**.

Cela s'explique principalement par :

- a. Le fait que les violences sexuelles sont structurées et perpétrées par une diversité d'acteurs, dont les miliciens et groupes armés, mais aussi par les forces de sécurité pour assoir leur autorité.
- b. La culture d'impunité et une certaine rupture dans les valeurs morales de la société congolaise depuis 1994 – pour les enfants nés dans la région après le début des conflits, le viol fait malheureusement partie intégrante de la vie sociale.
- c. Les conceptions et normes sociales de genre, qui encouragent les masculinités toxiques et empêchent les femmes (et les jeunes) d'accéder à certaines positions et de s'exprimer dans les fora décisionnels.

Il est donc nécessaire que l'Etat joue pleinement son rôle de protection auprès des populations vulnérables. Les efforts doivent se concentrer sur :

- a. Les forces de sécurité et les institutions judiciaires, afin de combattre l'impunité qui renforce la méfiance des victimes envers la justice ;
- b. Le règlement des conflits fonciers, qui conduira à une réduction des violences sexuelles, car les groupes armés et milices utilisent le viol comme arme de guerre et de terreur afin de détruire les communautés et faire fuir les habitants des terres sur lesquelles ils lorgnent ;
- c. Les conceptions et normes sociales de genre, pour encourager les femmes à participer activement aux processus de stabilisation ;
- d. La prise en compte des besoins spécifiques des femmes.

*2. Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique*

*a. Justification/pertinence au regard de l'objectif et des effets attendus en matière de stabilisation*

**Si** les femmes et les jeunes filles, au même titre que les hommes et garçons, reçoivent les capacités adaptées pour participer aux activités de chaque objectif spécifique de ce projet (accès à la justice, gouvernance des ETD et gouvernance sécuritaire) ;

**Si** les besoins spécifiques des femmes et des jeunes filles, au même titre que ceux des hommes et garçons, de toutes les communautés en lien avec les conflits et les enjeux de stabilisation sont bien identifiés à travers notamment des indicateurs de performance de la justice, des plans de sécurité et de développement ;

**Si** un environnement plus favorable (normes sociales) offre aux femmes la possibilité de participer plus activement aux décisions de la communauté ;

**Alors :**



- Les femmes, les hommes et les jeunes (filles et garçons) participent et influencent positivement toutes les étapes du processus de stabilisations et de consolidation de la paix (Produit 4.1) ;
- Les femmes et les jeunes (filles et garçons) sont reconnues comme actrices de changement social par les autorités à tous les niveaux et la communauté (Produit 4.2).

*b. Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet*

Les actions envisagées sous cet objectif renforcent et rendent effectives les approches participatives/inclusives et transparentes utilisées pour atteindre les objectifs 1, 2 et 3 du projet.

De manière spécifique, elles permettent aux femmes et aux jeunes (filles et garçons) d'apporter une valeur ajoutée dans le processus de stabilisation en **répondre aux problématiques de genre**. Cette stratégie permet de proposer une approche crédible et holistique à la stabilisation afin d'impacter positivement la réduction des conflits en adressant **les besoins spécifiques des femmes et les jeunes (filles et garçons)**.

*c. Localisation et la justification des zones ciblées par l'objectif spécifique*

*Cf. le choix des zones d'intervention dans III. a. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale.*

*3. Présentation générale de cet objectif*

Cet objectif assure une participation qualitative et quantitative des femmes, des jeunes (filles et garçons) dans la réalisation des Objectifs 1, 2 et 3 du projet. Il s'agit de les outiller et de les accompagner de manière pratique pour influencer la matérialisation des principes d'accès à la justice et de gouvernance participative du développement et de la sécurité.

*a. Bénéficiaires et groupes cibles*

- Au moins 24 femmes et filles à raison de 4 par chefferie/secteurs dans les 6 qui seront particulièrement (total :
- Au moins 12 jeunes garçons seront aussi ciblés à raison 2 jeunes par chefferie/secteur (total :)

La représentativité des groupements particulièrement affectés des groupes ethniques sera assurée.

Une grande collaboration avec les composantes RRR et DD sera assurée dans la détermination des critères de sélection des bénéficiaires.

*b. Produits*

*Produit n°1 : Les femmes, les hommes et les jeunes (filles et garçons) participent et influencent positivement toutes les étapes du processus de stabilisations et de consolidation de la paix*

Ce produit assure la participation active, tant qualitative que quantitative dans la prévention des conflits, et dans le processus de prise de décisions en matière de transformation des conflits, de maintien de la paix et de la stabilité. Spécifiquement, les interventions permettent la participation des femmes et renforcent le caractère participatif de la gouvernance et du processus de restauration de l'autorité de l'état, tels que visés par les Objectifs 1, 2 et 3 de l'AAP.

La matérialisation sera rendue possible en investissant dans les capacités des femmes et des jeunes (filles et garçons).



Activité 4.1.1	Formation des femmes et jeunes (filles et garçons), selon les besoins spécifiques à chaque objectif du projet, sur : l'organisation et compétence judiciaire, les droits d'accès à la justice et sa matérialisation ; la gouvernance participative, la décentralisation, les droits et devoirs des ETD, les droits et devoirs des citoyens envers l'État ; la nomenclature des taxes et les modes de perception ; le droit foncier et la sécurisation foncière ; le fonctionnement des CLS et CLSP ; le leadership féminin ; la gestion des conflits ; le lobbying et plaidoyer
Activité 4.1.2	Elaboration des outils/guides pratiques d'information sur l'accès à la justice, la participation au processus d'élaboration des plans de développement et de sécurité à l'intention des femmes et des jeunes (filles et garçons) et les accompagner dans les processus participatifs de mise à jour du plan d'action de sécurité et d'élaboration des plans de développement
Activité 4.1.3 (&bis)	Appui-conseil aux femmes et jeunes (filles et garçons) dans l'exécution des activités auprès de la justice (assistance juridique et judiciaire), des ETD, des autorités politiques et sécuritaires
Activité 4.1.4	Accompagnement des structures féminines dans l'élaboration d'un plan d'action favorisant la mise en œuvre de chaque objectif spécifique

*Produit n°2 : Les femmes, les hommes et les jeunes (filles et garçons) sont reconnus comme acteurs du changement social par la communauté et les autorités à tous les niveaux*

Ce produit contribue à la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU et manière pratique. La concrétisation sera rendue possible grâce aux activités pratiques suivantes de responsabilisation des femmes et des jeunes (filles et garçons).

Activité 4.2.1	Soutien à la participation des femmes et des jeunes (filles et garçons) aux activités de gestion de la terre à travers les mécanismes de sécurisation des droits fonciers, les mécanismes alternatifs de prévention et de résolution des conflits fonciers, les mécanismes de planification foncière, les mécanismes de médiation
Activité 4.2.2 (&bis)	Appui à l'implantation, l'organisation et le fonctionnement efficace et de proximité des cliniques juridiques et à la création en leur sein d'espaces d'écoute pour les femmes et les jeunes (filles et garçons)
Activité 4.2.3	Soutien à la participation physique des femmes et des jeunes filles et garçons aux procès, aux processus d'élaboration des plans d'action de sécurité et de développement ainsi qu'aux mécanismes de reddition des comptes (notamment les CLS/CLSP)
Activité 4.2.4	Soutien à la participation des femmes et des jeunes (filles et garçons) aux missions de lobbying et plaidoyer
Activité 4.2.5	Mise en place, organisation et/ou redynamisation des forums et espaces de discussions autour des normes et rôles de genre dans les communautés avec des femmes, des organisations des femmes, des hommes et des autorités locales

#### 4. L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Cet objectif spécifique permettra aux femmes et aux filles de participer et d'être représentées de manière significative dans la gouvernance locale de la sécurité et la fourniture de services. Cela se fera d'une part en soutenant directement les femmes et les filles, tant en termes de représentation qu'en veillant à ce que leurs besoins spécifiques soient pris en compte, et d'autre part en s'assurant qu'il existe une volonté de donner aux représentantes un espace leur permettant d'influencer réellement la prise de décision (en s'engageant auprès des décideurs).

#### 5. L'articulation (stratégique et opérationnelle) de l'objectif spécifique aux autres objectifs spécifiques

Les activités réalisées sous cet objectif renforcent le caractère participatif et inclusif des activités prévues pour réaliser les objectifs 1, 2 et 3 de l'AAP.



- *Par rapport à l'objectif spécifique 1* : L'accès à la justice pour les femmes et les jeunes (filles et garçons) est capital pour réduire la vengeance privée communément appelée « justice populaire ». Ainsi, le projet, à travers les activités prévues sous cet objectif d'amélioration des connaissances par des femmes et des jeunes (filles et garçons) de leurs droits et l'accompagnement pratique vont contribuer au fonctionnement optimal de la justice.
- *Par rapport à l'objectif spécifique 2* : le projet assure le renforcement de capacités des membres de la société civile, en particulier les organisations de femmes et de jeunes, en matière de bonne gouvernance, de décentralisation, de droits et devoirs des ETD, y compris des citoyens envers l'État, etc. Ces capacités permettront particulièrement aux femmes et aux jeunes filles d'être considérées comme des interlocutrices crédibles vis-à-vis des autorités locales.
- *Par rapport à l'objectif spécifique 3* : Le projet permet le rapprochement et la collaboration entre d'une part, les femmes, filles, garçons et hommes membres des différentes communautés, et d'autre part, les forces de sécurité (FARDC/PNC). Ce rapprochement se matérialise notamment par a) la participation quantitative et qualitative des femmes et des jeunes filles aux concertations et dialogues entre les autorités des services de sécurité et la population, b) la prise en compte des besoins spécifiques des femmes et des filles dans les plans d'action de sécurité et c) la participation aux mécanismes de mise en œuvre, des suivi et évaluation des plans d'action de sécurité.





## **C. Stratégie d'engagement politique et de mobilisation**

### **1) Présentation/analyse des acteurs locaux, provinciaux, nationaux et/ou régionaux**

#### Au niveau local (territoire, chefferie/secteur et groupement)

**Le Président du tribunal de Paix** (Tripaix) de Djugu est un magistrat de carrière qui assure la fonction de juge et de chef de juridiction. Ce tribunal a un grand rôle dans le traitement des conflits liés à la coutume et les litiges fonciers. Son éloignement et son faible rendement dans la lutte contre les violations des droits des personnes contribuent à alimenter les conflits à Djugu.

**Le Chef du Parquet près le Tribunal de Paix** de Djugu joue un grand rôle dans la recherche des infractions et leur sanction et donne des grandes orientations au Tripaix Djugu en matière civile (conflit foncier et coutumier).

**L'Administrateur du Territoire** de Djugu est le représentant du chef de l'Etat et du Gouverneur dans le Territoire. Il a la responsabilité d'y assurer la paix, la cohésion sociale et la sécurité. Il peut convoquer et présider le conseil territorial de sécurité dont tous les services de sécurité et les chefs des Parquets et Tripaix Djugu sont membres. Il peut effectuer des contrôles de tutelle sur les ETD, sur autorisation du Gouverneur de Province ou du Ministre national de l'intérieur. Il est souvent non originaire du Territoire, voire même de la Province, pour assurer sa neutralité et son impartialité.

**Les responsables locaux de services de sécurité** (ANR, FARDC et PNC) sont en première ligne dans la restauration de l'autorité de l'Etat, par le rétablissement de la confiance avec la population. Malheureusement, ils sont parfois accusés de manquer de rigueur dans l'encadrement des éléments déployés pour restaurer la paix ou maintenir l'ordre public. D'autres sont suspectés d'entretenir des tracasseries, des extorsions et autres formes d'exactions sur la population civile, notamment les violences sexuelles contre les femmes.

**Les Chefs coutumiers** sont, pour la plupart, responsables des Chefferies, Secteurs, Groupements ou Villages. Ils ont une grande influence sur les communautés de leurs entités. La majorité d'entre eux contribuent à entretenir les conflits locaux, par intérêt personnel ou parce qu'ils sont instrumentalisés. Leur antagonisme avec le tribunal de paix quant au traitement des conflits coutumiers est facteur de tensions. Ils sont les garants de la paix, de la cohésion sociale et du développement de leur entités. Les Chefs de Chefferies/Secteurs ont aussi la prérogative de convoquer et de présider les comités locaux de sécurité de proximité (CLSP), auxquels la société civile doit participer. Ils sont des acteurs clés dans la résolution des conflits coutumiers fonciers et ethniques à Djugu.

**Les cliniques juridiques** facilitent l'accès de la population dépourvu des moyens de justice, renforcent la médiation des conflits et informent la communauté sur les rôles et missions des institutions judiciaires et sur les procédures.

**Les organisations de la société civile** jouent un rôle clé dans la gestion des conflits et la cohésion sociale. Le projet a l'ambition de renforcer leur rôle en particulier le rôle des organisations féminines pour influencer le processus de stabilisation.

**Les médias locaux** sont la principale source de réception et de diffusion des informations. Leur rapprochement avec tous les acteurs permettra d'informer sur les efforts de stabilisation.

**Les acteurs économiques** ont une influence importante sur la résolution du conflit.

#### Au niveau provincial

**Le Gouverneur de la Province** est un acteur clé dans cette crise. Il est au centre de l'exécution de la politique nationale et provinciale. Il dirige le CTC/stabilisation et constitue l'interlocuteur principal pour prendre et exécuter des engagements politiques en lien avec la stabilisation du territoire de Djugu.

**Le Président de la Cour d'appel** de l'Ituri est le chef de la justice au niveau de la Province. L'installation d'une chambre foraine du tribunal ou la délocalisation du Tripaix de Mongwalu à Djugu centre dépend de lui. Il est le garant de la bonne administration de la justice en Ituri en général et dans le Territoire de Djugu en particulier.

**Le Procureur général près la Cour d'appel** de l'Ituri est le garant de l'action publique sur toute l'étendue de la Province. Il est le chef de tous les magistrats du Parquet, y compris le chef du parquet de Djugu. La sanction contre toutes les violations des droits et les violences sont de son ressort. La délocalisation du Parquet à Djugu centre relève de sa compétence.

**Le Président du tribunal militaire** est compétent pour les poursuites et les sanctions contre la détention illégale d'armes à feu et d'autres infractions commises par les membres de FARDC.

**Le Ministre provincial en charge de l'administration de la justice** et la **Division provinciale de la justice** jouent un rôle important sont clés dans l'exécution de la répression des auteurs des crimes et des violences diverses dans Djugu.

**Le Ministère provincial en charge des questions foncières** est le ministère technique du Gouverneur sur la gestion des questions foncières.

**Le ministre en charge de l'intérieur et de l'administration territoriale** représente l'autorité hiérarchique des



chefs de Chefferies/Secteurs et des Administrateurs de Territoire. Il est le responsable devant l'Assemblée Provinciale de la gestion des ETD et de l'administration territoriale. Il a un grand rôle, en tant que régulateur, dans la résolution des conflits de pouvoir, des conflits coutumiers et des conflits administratifs.

**Le Directeur de cabinet du Gouverneur de Province** : en tant qu'ancien Ministre en charge de l'intérieur, il a une parfaite connaissance de la dynamique des conflits dans Djugu.

**Les députés provinciaux** sont clés pour identifier les dynamiques des conflits.

#### Au niveau national

**Le conseil supérieur de la magistrature** gère tous les magistrats au niveau national. Cet organe est capital dans la décision sur la création, l'installation ou la délocalisation d'une juridiction. Il se charge aussi du renforcement des capacités du personnel judiciaire et des inspections du travail de la justice sur toute l'étendue de la RDC.

**Le Ministre de l'intérieur et le Ministre de la décentralisation**, en tant que respectivement chef de la sécurité à l'intérieur de la RDC et chef de la territoriale sur tout le pays, ont une autorité qui est majeure pour la stabilisation de Djugu. Des démarches avaient été entamées par le programme CISPE pour formaliser des bonnes pratiques et améliorer la gouvernance sécuritaire locale.

**Le Ministère des affaires foncières, compétent pour le règlement de** plusieurs concessions foncières au cœur des conflits sont de la compétence de ce ministère. Les initiatives entamées sous le programme CISPE auprès de ce ministère pour trouver des solutions durables aux conflits fonciers vont se poursuivre ;

**Les députés nationaux** jouent un rôle clé. Fins connaisseurs des enjeux locaux, ils peuvent aussi, par intérêt politique, être sources de tensions et de conflits entre les communautés.

**La MONUSCO** apporte des appuis aux autorités politiques et sécuritaires. Elle intervient et interagit avec les autorités militaires sur le terrain.

**Le STAREC et SSU** constituent des partenaires stratégiques du processus de stabilisation.

## *2) La stratégie du consortium (approches, ressources utilisées, etc.) pour engager, mobiliser et influencer chacun des types/catégories d'acteurs présentés dans l'analyse*

Les principales dynamiques de conflit à Djugu sont fortement influencées par les acteurs politiques et économiques aux niveaux provincial, national et international. Ceci exige une approche dans laquelle les intérêts et les relations de ces différents acteurs sont cartographiés et des alternatives aux incitations à l'instabilité sont trouvées. L'une des stratégies clés du projet consistera à influencer ces acteurs, par le biais d'interlocuteurs et en comprenant qui peut les influencer positivement pour qu'ils changent leurs pratiques. Le projet mettra en place un système de gestion de l'information qui limitera la diffusion d'informations sensibles en dehors du consortium ; l'intention n'est pas de dénoncer ouvertement les acteurs mais plutôt de travailler au sein du système politique pour décourager les mauvaises pratiques et combler les lacunes qui les facilitent.

Le consortium mettra également en place des approches pour impliquer les partenaires à toutes les étapes du processus. Il s'agit pour le consortium de **responsabiliser** en amont des autorités judiciaires, des responsables des ETD, des autorités sécuritaires, des OSC et notamment les organisations féminines dans la conception, la mise en œuvre des interventions, le suivi et l'évaluation. Ceci se traduit par les actions suivantes :

Phase de démarrage	Participation des partenaires clés pour chaque objectif spécifique (y compris du bureau STAREC/SSU) à la conception du questionnaire baseline, à l'analyse des résultats du baseline et à l'élaboration des plans opérationnels de mise en œuvre des activités ; ce questionnaire sera validé avec toutes les parties prenantes y compris les représentant des autorités Provinciales et locales.
Phase de mise en œuvre	Partage des outils de planification inspirés par des études de baseline et midline. Organisation de missions de suivi avec les responsables des institutions/organisations partenaires (y compris du bureau STAREC/SSU). Tenue des réunions périodiques de concertation sur l'évolution du programme et le suivi des outils de planification. Recours à l'expertise étatique dans l'accomplissement de certaines tâches techniques en lien avec chaque objectif.
Suivi et évaluation	Participation des partenaires (y compris du bureau STAREC/SSU) aux activités de suivi du niveau de la mise en œuvre et à la conception du questionnaire Midline et endline à l'analyse des résultats du Midline et endline, à l'élaboration des outils d'adaptation du projet aux recommandations des rapports de suivi et évaluation.





La stratégie du consortium pour engager les autorités politiques est la suivante :

- Au niveau national : le projet va mener des plaidoyers auprès des instances nationales pour des questions spécifiques (notamment l'augmentation des effectifs des magistrats du parquet et du siège, la question de leur logement, les auxiliaires de la justice, la prise en charge des nouvelles unités dans l'administration territoriale, la réhabilitation de la prison de Djugu centre, appui en logistiques de la PNC et FARDC) afin d'assurer la bonne exécution du projet et les amener à utiliser les résultats du projet pour renforcer l'autorité de l'Etat. Ces plaidoyers seront menés au niveau national avec le concours de STAREC.
- Au niveau provincial : les autorités étatiques politico-administratives, judiciaires et sécuritaires, au niveau provincial et local, ont été impliquées dès la phase de conception à travers la collecte de leurs besoins par les fiches de consultation pour la stabilisation du territoire de Djugu. Le gouvernement provincial, à travers ses ministères sectoriels, sera associé à toutes les étapes de mise en œuvre du projet. Leur implication dans le projet facilitera leur engagement pour l'accompagnement de la mise en œuvre, l'appropriation et la pérennisation du projet.
- Au niveau territorial, sous le leadership de l'autorité de l'Administration territoriale, les autorités politico administratives et coutumières, judiciaires et sécuritaires, qui constituent la première couche des bénéficiaires du projet, seront impliqués dans toutes les étapes de la mise en œuvre afin de favoriser l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet.

Le projet mettra en place un cadre de concertation et de collaboration à deux niveaux :

- Au niveau provincial, le projet s'appuiera sur le Comité Technique Conjoint pour partager des informations pertinentes sur les progrès et les défis avec les autorités, le STAREC, SSU et le FCS. Les résultats des enquêtes de satisfaction feront aussi l'objet des échanges. Des recommandations sur les responsabilités des autorités et du STAREC/I4S seront présentées dans ce même cadre.
- Au niveau local, le cadre de concertation ad hoc permettra de collecter les avis techniques des bénéficiaires et leurs niveaux de satisfaction sur la mise en œuvre du projet.

Le STAREC en tant que partenaire technique privilégié, accompagnera le consortium à tous les niveaux dans la mise en œuvre du projet.

#### ***D. Ancrage/appropriation institutionnelle, durabilité/stratégie de sortie et renforcement de capacités***

##### ***a) La participation (aspects politiques, financiers et/ou techniques) du Gouvernement et des Assemblées Provinciales et Nationales et des autorités locales et de leurs services dans la mise en œuvre du projet, par objectif spécifique***

Comme pour les programmes CISPE et ESPER, la question de l'appropriation du projet par les autorités locales est clé au succès du programme. L'appropriation des processus et l'ancrage politique sont des aspects transversaux essentiels pour l'atteinte des objectifs du projet.

L'appropriation institutionnelle des résultats de l'intervention est déterminante pour assurer une durabilité et un impact après le projet. C'est pour cette raison que le consortium ESPAD va s'assurer de la participation effective et active à la mise en œuvre du projet des principaux acteurs institutionnels dans la zone, à savoir l'Assemblée Provinciale, le Gouvernement Provincial, les autorités judiciaires, militaires et locales. Les institutions étatiques nationales seront également impliquées surtout dans le cadre du plaidoyer. Le projet fera des propositions de mesures concrètes en direction des institutions provinciales et nationales afin d'assurer la pérennisation et l'ancrage institutionnel. Un accompagnement pratique sera proposé par le projet pour accompagner ces différentes institutions à prendre des actes concrets de pérennisation.

De manière transversale, l'ancrage institutionnel va reposer sur :



- La participation des institutions provinciales et territoriales à l'atteinte de ces quatre objectifs spécifiques du projet, pour assurer un soutien accru et inclusif à la stratégie de stabilisation dans la zone ;
- L'accompagnement des institutions provinciales et nationales sur divers aspects du projet, notamment la délocalisation du personnel judiciaire de Mongbwalu au chef-lieu du territoire afin d'assurer le bon fonctionnement du Tripaix de Djugu et plus globalement l'amélioration de la gouvernance dans la zone de mise en œuvre ;
- Le renforcement du fonctionnement et de la qualité de service des ETD, conformément à la loi organique N° 08/016 du 7 octobre 2008, portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces et des affaires coutumières ;
- La participation des partenaires gouvernementaux par une collaboration étroite avec les Conseils Locaux de Sécurité de Proximité (CLSP), conformément au décret n°13/041 du 16 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement des CLSP qui sont les cadres de concertation permanent entre les acteurs publics et les représentants de la société civile en matière de sécurité ;
- La collaboration avec les Commissions Consultatives de Règlement des Conflits Coutumiers (CCRCC) conformément à l'Arrêté ministériel n°006/CAB/MIN/AFF-COUT/GMP/As/nmr/2017 du 01 juillet 2017 modifiant et complétant l'arrêté n°004/CAB/MIN/AFF-COUT/2017 du 11 mars 2017 portant création, composition, organisation et fonctionnement des Commissions Consultatives de Règlement des Conflits Coutumiers. Au niveau du territoire, le Comité local de sécurité sera impliqué pour les orientations en matière de sécurité et autres pour la bonne marche du projet ;
- L'implication de différents services étatiques locaux, en particulier les services de la Jeunesse, Affaires Sociales, Femmes/familles/Enfants, Développement Rural et Plan, dans toutes les phases de la mise en œuvre (identification, exécution, suivi des activités et des objectifs) dans les différents volets d'intervention ;
- Les documents de politique tant nationale que provinciale (Stratégie nationale de lutte contre la violence basée sur le genre, Stratégie de communication pour le changement de comportement dans le cadre de la lutte contre les VSBG dans l'ex-Province Orientale) dans le cadre de l'approche multisectorielle dans la lutte contre les violences basées sur le genre.

Plus spécifiquement pour chaque objectif, l'approche d'ESPAD va reposer sur les éléments suivants.

**Pour l'Objectif spécifique 1 :** Le Gouvernement provincial, à travers le Ministère de l'administration de la justice, va jouer le rôle de coordination et de suivi de la performance des juridictions impliquées dans la mise en œuvre de ce projet.

Une copie des rapports sur cette performance lui sera réservée chaque semestre et une autre sera réservée à l'assemblée provinciale. Cette dernière pourra s'assurer du renforcement ou pas de l'administration de la justice et pourra interpeler le Ministre pour se justifier et recevoir des orientations des élus. Ces orientations nous seront transmises pour prise en compte et intégration dans la mise en œuvre des activités. Outre cela, ce ministère et l'assemblée provinciale devront assurer le contrôle de l'utilisation des subsides à octroyer à la justice comme financement basé sur leur performance. Cela nous évitera des détournements de fonds qui doivent en principe être utilisés pour renforcer les performances des institutions judiciaires impliquées et de leurs personnels respectifs.

En vue de favoriser la cohésion entre les autorités judiciaires et coutumière, une journée porte ouverte sera consacrée spécialement aux autorités coutumières pour échanger avec les magistrats et harmoniser les vues.

**Pour l'Objectif spécifique 2 :** Un cadre de concertation et de dialogue qui sera présidé et coordonné par l'autorité provinciale sera mis en place en vue de faciliter un dialogue permanent entre les autorités locales et la communauté.



Le Gouvernement provincial, à travers le Ministère de l'administration territoriale, va jouer le rôle de coordination et de suivi de la performance des ETD et de l'administration territoriale impliquées dans la mise en œuvre de ce projet.

Une copie des rapports sur cette performance lui sera réservée chaque semestre et une autre sera réservée à l'assemblée provinciale. Cette dernière pourra s'assurer du renforcement des performances ou pas des concernées et pourra interpeler le Ministre pour se justifier et recevoir des orientations des élus. Ces orientations nous seront transmises pour prise en compte et intégration dans la mise en œuvre des activités. Outre cela, le ministère en charge de l'intérieur et décentralisation et l'assemblée provinciale devront assurer le contrôle de l'utilisation des subsides à octroyer à la justice comme financement basé sur leur performance. Cela nous évitera des détournements de fonds qui doivent être utilisés pour renforcer les performances des institutions judiciaires impliquées et de leurs personnels respectifs.

Dans la mise en œuvre de l'approche RBF, le Ministère en charge de l'intérieur et de la décentralisation jouera un rôle de régulateur auprès des ETD et de l'administration territoriale. Ce rôle est celui de vérification ou évaluation des performances, d'orientation politique et stratégique et de coach.

**Pour l'Objectif spécifique 3 :** la stratégie repose sur la responsabilisation des autorités à travers des actions suivantes :

- Participation à la conception des stratégies d'action sur le terrain ;
- Supervision du déroulement des activités sur le terrain ;
- Participation au processus de mise à jour du plan d'action de sécurité à travers des diagnostics partagés ;
- Endossement politique des résultats ;
- Initiation et prise des mesures d'accompagnement ;
- Organisation et participation aux réunions du CTC (Comité technique conjoint) ;
- Prise d'engagements politique et des mesures prouvant l'appropriation politique ;
- Assistance technique, coordination et suivi sur le terrain (notamment le STAREC et SSU)

Endosser des actions à travers des engagements politiques et leur matérialisation sous forme des lois, des actions de contrôle politique de l'exécutif et de sensibilisation des opinions publiques (dont les opinions politiques)

**Pour l'Objectif spécifique 4 :** La stratégie consiste à mettre l'accent sur les capacités des femmes à influencer le processus de stabilisation et de pacification de façon effective et significative.

Les autorités, les partenaires comme la MONUSCO ainsi que les bénéficiaires (les femmes et les jeunes filles et garçons particulièrement), seront étroitement associés dans le processus d'élaboration des outils d'information afin de le rendre légitime dans la durée.

**b) Présentation de la stratégie (enjeux, défis, approches, méthodes, ressources) en matière de durabilité/viabilité financière, organisationnelle et institutionnelle**

Pour la réussite du projet, il est important que (les représentants de) toutes les parties prenantes s'approprient le projet. **L'appropriation** du processus de stabilisation par tous les partenaires est au cœur de la stratégie du projet. Cela passe notamment par une stratégie d'implication à toutes les phases du processus y compris la phase de rédaction du projet avec une approche intégrée et systématique des dimensions genre dans toutes les activités.

Le CTC (comité technique conjoint) sera une enceinte importante pour permettre cette appropriation.

En outre, ce projet sera mis en œuvre à travers trois outils/méthodes :

- **Financement basé sur les résultats (FBR ou RBF) :** ce mécanisme visant à encourager et récompenser les performances implique directement les services/institutions étatiques dans l'exécution des prestations au profit des bénéficiaires. Ces prestations seront préalablement définies par toutes les parties prenantes selon le mandat de chaque institution concernée et subiront une double vérification : une vérification technique chapeautée par le Ministère



provincial en charge de l'intérieur ensemble avec le consortium et une contre-vérification de la communauté essentiellement axée sur la satisfaction de cette dernière. Ce système va permettre d'atteindre facilement les résultats visés au niveau des objectifs 2 et 4 dans un bref délai et d'influencer positivement les autres objectifs. Il va en outre sortir les institutions concernées dans leurs Zones de confort qui ne facilitait pas l'atteinte des résultats. Il va instaurer une nouvelle manière de travailler pour le bien de la population. Les acteurs de la sécurité (police, FARDC, administration des ETD) vont ainsi recevoir des subsides en fonction de leurs performances, selon des indicateurs convenus par contrat. Parmi les éléments qui contribuent à la durabilité des résultats de la RBF, on peut citer le fait qu'il s'agit d'une méthodologie qui contribue à un changement comportemental et institutionnel grâce à une combinaison de coaching, de renforcement des capacités ainsi que d'incitations financières. La RBF soutient les structures étatiques existantes et travaille donc avec de différents acteurs de la chaîne de sécurité et de justice pour changer les méthodes de travail (ensemble). Le RBF est utilisé pour renforcer les relations constructives et les espaces de dialogue. Une étude d'impact (au Sud-Kivu) a montré que l'amélioration des relations et de la collaboration était durable après la fin de RBF. Comme mentionné dans la proposition, dans le projet, les incitations fournies seront en équilibre avec les budgets réguliers et les incitations seront progressivement réduites tout au long du projet, afin d'éviter toute forme de dépendance. Ces actions favorisent la durabilité, tout en identifiant des possibilités de sensibilisation (en visant les déficits budgétaires structurels des organismes gouvernementaux qui entravent les performances et, éventuellement, l'adoption d'une approche RBF dans le processus de budgétisation provincial).

- **Renforcement des capacités** : formation et accompagnement des autorités/acteurs de sécurité et des organisations communautaires participant à la mise en œuvre, coaching des organisations au travers des échanges formels et informels entre équipes des partenaires de mise en œuvre, missions de terrain conjointes, alignement avec des projets plus gros, collaboration avec des collègues expérimentés dans la gestion de projets de grande envergure, participation des organisations partenaires aux activités de renforcement des capacités des bénéficiaires – transfert indirect de compétences. Le renforcement des capacités se concentre en partie sur les compétences, mais pour les autorités/acteurs de la sécurité en particulier, il inclut également l'attitude : la volonté (politique) de changer.
- **Plaidoyer et lobbying** : surtout lorsque les lacunes ne sont pas dues à un manque de capacité, mais plutôt à un manque d'engagement ou de volonté politique, les activités de plaidoyer et de lobbying peuvent avoir un effet complémentaire. L'utilisation stratégique de la défense d'intérêts et du lobbying consistera en une série d'activités, allant de la présentation de résultats basés sur des preuves (recherches) lors de tables rondes, etc. à des campagnes dans les médias (sociaux) qui mettent la pression publique sur les autorités.

Le projet compte sur le processus d'engagement politique pour permettre de protéger les capacités, les outils et bonnes pratiques acquis grâce au projet. Le projet a l'ambition d'obtenir des engagements politiques et d'accompagner la matérialisation sous forme notamment de décision juridique, d'instructions ou d'appuis budgétaires. Les engagements seront signés avec les autorités compétentes au niveau local et provincial pour définir les responsabilités de toutes les parties prenantes au projet. Ces engagements détermineront le niveau d'implication et l'apport de la partie nationale pour la réussite du projet ainsi que les conditionnalités pour l'exécution de certaines activités, notamment pour l'opérationnalisation du Tribunal de paix et son parquet, du commissariat de la Police, etc. Ces engagements seront déposés au territoire et transmis au niveau provincial pour en assurer le suivi et le respect.

Tous les niveaux seront ainsi impliqués :

- **Au niveau provincial** : l'implication des autorités provinciales (politico administratives, judiciaires et sécuritaires) à toutes les étapes de la mise en œuvre du projet, en tant que garantes de la sécurité et la paix sociale dans la province, constitue un gage de pérennisation des acquis du projet et de la poursuite de collaboration avec les parties prenantes après le



projet. Les autorités seront encouragées et accompagnées par le projet pour prendre certaines mesures juridiques, budgétaires et des initiatives politiques afin de pérenniser les acquis du projet.

- **Au niveau territorial** : l'implication de toutes les autorités politico administratives locales, judiciaires et sécuritaires ainsi que les acteurs de la société civile et les confessions religieuses dans le suivi de toutes les activités menées par le consortium, constituera un avantage pour capitaliser les acquis du projet, en recourant aux bonnes pratiques développées dans leurs milieux tout au long du projet, notamment la construction du bâtiment du Tripaix et du Commissariat de la PNC KPANDRUMA, la sensibilisation des jeunes sur l'éducation civique, le patriotisme, l'égalité de sexe, ... Avec l'implantation du Tripaix au chef-lieu du territoire, et la participation des notables coutumiers comme juges assesseurs constitueront ont fondation solide dans le cadre de la justice coutumière au niveau des ETD. Le renforcement des capacités des bénéficiaires à travers les formations et les recyclages contribuera à améliorer la qualité de prestation et de fourniture de l'offre de service envers la population d'une manière durable, au-delà de la période du projet.
- **Au niveau local et communautaire** : toutes les structures locales à base communautaire notamment les cliniques juridiques, les structures féminines, les associations des jeunes, les membres de la société civile et les confessions religieuses, seront impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet. Le renforcement des capacités des bénéficiaires au niveau local à travers les formations et les sensibilisations sera un acquis durable au bénéfice de la paix et de la sécurité après le projet.

L'équipe du projet va s'appuyer sur les processus de formalisation de certaines bonnes pratiques par le Gouverneur de province, le Vice Premier Ministre, Ministre de l'Intérieur et sécurité, le Premier Ministre et les députés.

**c) Présentation de la stratégie (enjeux, défis, approches, méthodes, ressources) en matière de transfert de compétences et de renforcement de capacités des organisations/structures locales partenaires**

La stratégie du projet pour le transfert des compétences repose sur les piliers suivants :

1. Renforcement théorique des compétences ;
2. Accompagnement pratiques à travers notamment des indicateurs de performance, le coaching et le monitoring des comportements ;
3. Documentation, partage et appropriation des bonnes pratiques,
4. La responsabilisation des acteurs à tous les niveaux, particulièrement l'obtention des engagements politiques ;
5. Formalisation des bonnes pratiques ;
6. Budgétisation des acquis du projet et des bonnes pratiques ;
7. Elaboration d'une stratégie et plan de sortie avec les parties prenantes.

Par exemple, pour l'objectif spécifique 1, les cliniques juridiques et structures de dialogues qui seront organisées par les partenaires locaux vont être accompagnées techniquement et coachées de manière régulière dans la mise en œuvre des activités. Cet accompagnement technique va consister à engager des experts en la matière pour les suivre dans leurs tâches en vue de leur permettre de réaliser des résultats escomptés. Les coachings seront assurés par les membres du consortium. Des outils de travail et la documentation sur les approches utilisées seront remis aux partenaires pour leur usage continu.





## IV. Capacité des organisations de mise en œuvre internationales et locales

### A. Présentation des organisations de mise en œuvre internationales et locales

*Présentation des organisations de mise en œuvre internationales et locales, inclus le(s) partenaire(s) d'exécution supplémentaire(s) dans le consortium:*

#### 1. Capacités organisationnelles et managériales

##### i. *Financements mobilisés (pour l'année antérieure) et sources de financement.*

Le budget annuel de **Cordaid RDC** pour 2019 s'établit à 71 301 699 USD. Les sources de financement principales sont le Fonds mondial, le Ministère des Affaires Étrangères des Pays-Bas et les Ambassades des Pays-Bas, la Banque Mondiale, Affaires Mondiales Canada, ainsi que des donateurs privés néerlandais.

Le budget global de Cordaid est de plus de 150 millions d'euros. Outre les bailleurs précédemment cités, Cordaid reçoit également des fonds de la Commission européenne, UNPBF, DFID, OCHA, UNFPA, UNICEF, Startfund, ou encore KfW.

Le budget annuel de **VNG International** pour 2019 s'établit à 29 504 400 USD. La source de financement principale est le Ministère des Affaires Étrangères des Pays-Bas et les Ambassades des Pays-Bas, la Commission Européenne et les Délégations de l'Union Européenne, ainsi que la Banque Mondiale. D'autres bailleurs tels que la GIZ, USAID, AFD, ou Enabel font aussi partie des partenaires financiers avec lesquels nous travaillons régulièrement.

Le budget annuel de **Justice Plus** pour 2020 s'établit à 396 236 USD. Les sources de financement sont diverses PNUD, UNICEF, SFCG, CORDAID, PAX, Verbatims, Counter Part International, COOPI. Outre les bailleurs cités, Justice Plus a déjà réalisé des projets financés par le fond de cohérence, le Bureau Conjoint des nations unies aux droits de l'homme, USAID et Christian Aid. Basée à Bunia, Justice Plus est une organisation reconnue dans la zone du projet et a su développer des liens forts avec tous les acteurs de sécurité et les populations.

Le budget annuel de **FOMI** pour 2019 s'établit à 551 400 USD. Les sources de financement sont diverses : TROCAIRE/Irish Aid, TROCAIRE/Ambassade de Suède, PNUD/JAD, ONU-FEMMES, IPIS et PAX. Récemment, FOMI a exécuté un projet aligné à la stabilisation de CISP en partenariat avec PAX, un projet de gouvernance participative « genre » avec TROCAIRE/Union Européenne et un projet de participation politique de la femme au niveau local avec TROCAIRE/DFID. Basée à Bunia, FOMI est une organisation reconnue dans la zone du projet et a su développer des liens forts avec tous les acteurs de sécurité et les populations.

##### ii. *Ressources humaines existantes en RDC et qui seront mobilisées dans le cadre du projet + nombre de staff à recruter.*

**Cordaid RDC** comptait, en 2019, 193 employés en RDC, impliqués dans une quinzaine de projets. Cordaid RDC dispose de 6 bureaux : Kinshasa, Gemena, Bunia, Goma, Bukavu et Kananga, ainsi que d'une dizaine d'antennes dans le pays. Le bureau de Bunia compte 5 personnes.

Dans le cadre de ce projet, 3 staffs sont déjà prêts à intervenir sur ce projet, tandis 3 personnes à recruter sont déjà identifiées ou en cours d'identification.

Plus globalement, Cordaid RDC dispose de capacités managériales solides (Directeur pays, Directrice des Programmes, Directeur des Finances, Directeur des opérations, Directeur des ressources humaines), d'experts dans chaque thématique d'intervention (sécurité et justice, éducation, santé, engagement communautaire, protection), de responsables en charge des programmes, de finances et des opérations





dans chaque bureau et sous-bureau, en plus des staffs de projets, et d'avocats conseils. Cordaid RDC peut en outre s'appuyer sur les ressources de Cordaid Global Office, basé à La Haye (experts, contrôleurs financiers, M&E etc.).

Cordaid RDC dispose également des capacités organisationnelles et de gestion nécessaires à un tel projet. L'organisation utilise le système comptable AX et présente des rapports mensuels à tous ses bailleurs. Cordaid RDC a mis en place une politique de gestion du personnel respectueuse du droit et des intérêts de salariés, ainsi qu'une politique de per diem stricte. En outre, l'organisation dispose d'un code de conduite, applicable à tous ses partenaires, d'un manuel de gestion administrative et financière, d'un manuel de gestion des achats et d'un manuel de gestion des véhicules.

**VNG International** dispose d'une équipe de huit (8) personnes en RDC; trois (3) staff et experts clés sont déjà prêts à intervenir sur ce projet, tandis qu'une quatrième (4) personne à recruter est déjà identifiée. Trois (3) personnes de l'équipe de VNG International au siège néerlandais sont également impliquées dans le design et la mise en œuvre de ce programme, tant pour une expertise transversale ponctuelle, que pour le contrôle et la garantie qualité des finances et de la mise en œuvre.

**Justice Plus** compte en son sein 20 membres. Parmi ses membres, on compte des juristes en activité (avocats, défenseurs judiciaires et magistrats) et des personnes formées en qualité de para juristes, des étudiants et bien d'autres personnes passionnées de justice et engagées pour la paix. Le siège principal de Justice Plus se trouve à Bunia ; elle a des antennes dans les 5 territoires de la Province de l'Ituri. Pour mettre en œuvre ce projet, Justice Plus a une main d'œuvre qualifiée et disponible. Quatre personnes seront impliquées directement dans la mise en œuvre du projet et deux autres comme personnel d'appoint.

**FOMI** a un staff de technique de 16 personnes, dont 4 sont déjà disponibles sur 6 prévus pour la mise en œuvre des activités du présent projet et les autres sont en cours de recrutement. Aussi, étant un réseau des ONG des femmes, avec des antennes dans chacun de cinq Territoires, les personnes ressource des organisations membres pourront être utilisées pour les activités spécifiques, comme consultants.

*iii. Ressources matérielles disponibles qui seront mobilisées dans le cadre du projet (bureaux, antennes, véhicules, etc.)*

Cordaid RDC dispose d'un bureau à Bunia ainsi que de 3 véhicules et 2 motos. Pour ce projet, Cordaid RDC mettra à disposition une voiture et une moto.

Justice Plus dispose d'un bureau à Bunia et mettra au profit du projet deux véhicules (Land Cruiser, Jeep surf hilux Toyota) ainsi que de deux motos Yamaha Boxer.

FOMI mettra à la disposition du projet un bureau qu'il loue et du matériel de fonctionnement. FOMI dispose également de deux véhicules (Land cruiser, Toyota Hilux 4WD) ainsi qu'une moto AG Yamaha 100.

Dans un souci d'efficacité, le consortium ESPAD mutualisera les moyens humains et techniques pour l'atteinte des résultats des différents programmes mis en œuvre en RDC. Pour la mise en œuvre de ce programme, et avec l'objectif d'assurer une coordination optimale entre partenaires de mise en œuvre, l'équipe de VNG International partagera les locaux de Cordaid à Bunia. Les véhicules Cordaid ainsi que le véhicule du programme ESPER seront mis à disposition de l'équipe ESPAD de VNG International lorsque nécessaire.

## 2. Objectifs sur lesquels l'organisation est positionnée, présentation de son expertise/valeur ajoutée thématique.

Cordaid RDC (Objectifs spécifiques 1, 2, 3), membre du réseau Caritas, intervient en R.D. Congo depuis les années 1970 dans les secteurs de la santé, l'éducation, la sécurité et la justice, la résilience communautaire et l'aide humanitaire. La mission de Cordaid est centrée sur la restauration du contrat social entre l'État et ses citoyens, en particulier dans les pays et les contextes fragiles. Ces actions visent à promouvoir des institutions publiques qui répondent aux besoins des citoyens par la provision des services



nécessaires à leur bien-être (santé, éducation, sécurité, justice, travail et revenu, etc.) aussi bien au niveau national que local, promouvoir les politiques inclusives, basée sur les mécanismes transparents et prédictibles qui engagent les individus et les groupes sociaux marginalisés ou exclus de la vie politique, et promouvoir des sociétés plus résilientes, capables de faire face aux chocs externes et internes. Cordaid RDC travaille dans les 26 provinces du pays avec une soixantaine de partenaires locaux de grande qualité.

L'action de Cordaid à l'Est de la RDC est focalisée sur les enjeux de stabilisation, de sécurité, de justice et de reconnaissance des droits de chacun. L'un des outils majeurs de Cordaid est le Financement basé sur les résultats, qui motive les services (de santé, de sécurité, de justice, de l'éducation) à produire davantage et des services de meilleure qualité et par conséquent de recevoir des revenus additionnels. Les vérifications au niveau des indicateurs de performance incluent les communautés locales, afin de leur donner un droit de regard sur l'action des services publics.

VNG International (Objectifs spécifiques 1, 2, 3, 4) dispose d'une expérience prouvée en Ituri à travers la mise en œuvre du programme CISPE (2016-2019), où l'expertise en gouvernance sécuritaire et gouvernance locale s'est avérée clé pour l'appui aux diagnostics sécuritaires et à l'élaboration des plans d'action locaux de sécurité pour sept territoires au travers des provinces de l'Ituri et du Nord Kivu, dont Djugu. ARC Kalehe au Sud Kivu a démontré la pertinence de cette approche locale et sur mesure au niveau Chefferie et groupement. C'est donc sur cet aspect particulier d'appui aux ETD et autorités locales que VNG International se concentrera pour ESPAD. L'approche choisie par le consortium est l'intégration totale des objectifs spécifiques, ce qui se traduit par l'implication de VNG International dans les quatre composantes.

VNG International a développé une approche axée sur la gouvernance sécuritaire et inclusive qui a maintenant porté ses fruits dans différents programmes à l'Est de la République Démocratique du Congo en faisant le lien entre les capacités des autorités locales, les capacités des communautés et en mettant ces capacités à l'œuvre dans le déroulement de processus de gouvernance sécuritaire (Plan d'action de sécurités développés de façon participative, budget participatif pour financer les actions prioritaires du plan etc.).

Justice Plus (Objectifs spécifiques 1, 2, 3, 4) est active en Ituri depuis 1996 et dispose d'une riche expérience dans la gouvernance sécuritaire, la gouvernance judiciaire ainsi que dans la gouvernance locale. Justice Plus accompagne depuis une dizaine d'années les FARDC, la PNC, les acteurs de Justice et les Entités Territoriales Décentralisées. Cet accompagnement vise l'amélioration de la confiance entre les forces de sécurité, les acteurs judiciaires, les cadres de l'administration ainsi que la population locale.

Justice Plus concentre son action sur la restauration de l'autorité de l'État, la réforme de la justice ainsi que la réforme de secteur de sécurité. Justice Plus entend contribuer au renouvellement de l'image de la dignité humaine, redorer l'image des institutions et les amener à protéger ses citoyens. Les plaidoyers visent en même temps à influencer la politique des décideurs en matière de justice, de protection ainsi que de réparation. A travers l'approche communautaire, un appui est accordé aux cliniques juridiques, qui vise une protection communautaire par l'accompagnement juridique et judiciaires des vulnérables, des victimes des violations des droits humains, la sensibilisation des communautés, la capacité des acteurs judiciaires, la gestion des conflits fonciers et autres.

FOMI (Objectifs spécifiques 1, 2, 3, 4) est un réseau des ONG de femmes de la Province de l'Ituri, créé en 2001 pour accompagner les femmes dans le renforcement de la paix communautaire, la promotion d'égalité des droits et de genre. FOMI est basé à Bunia, avec des antennes dans chacun des cinq Territoires et des structures à base communautaires, à travers lesquels il intervient par l'accompagnement et le renforcement de la cohabitation pacifique intra et intercommunautaire, la paix, la sécurité et la stabilisation de la zone. La vision de FOMI est d'avoir une société où les femmes sont unies, instruites, respectées, participent et subviennent aux besoins familiaux.

FOMI, veille à l'établissement de la dignité de la femme et s'implique dans les plaidoyers auprès des autorités compétentes pour que les questions de la femme et de la jeune fille soient traitées avec une approche « genre », mais aussi pour que la dignité de ces dernières soit parmi les priorités des dirigeants.

L'expertise de FOMI comprend :



- L'approche communautaire et résiliente, qui consiste à renforcer l'autonomisation de la femme pour la transformation individuelle qui conduit à la transformation collective pour le changement communautaire donc sociétal des normes discriminatoires pour la promotion de l'égalité de sexe ;
- L'organisation et structuration des femmes et des jeunes à structure à base communautaire pour la paix (prévention, gestion, résolution pacifique et médiation des conflits) et la sécurité communautaire ;
- L'accompagnement de leadership féminin pour la participation genre aussi bien dans la gouvernance, le renforcement de la paix et la sécurité communautaire ainsi que l'accompagnement de l'autonomisation de la femme ;
- Le plaidoyer pour l'intégration de genre et l'application d'égalité de sexe dans tous les secteurs de la vie.

### 3. Positionnement géographique de l'organisation (dans le cadre du projet) et justification.

Cordaid RDC dispose de 6 bureaux en RDC (Kinshasa, Goma, Bunia, Bukavu, Gemena et Kananga), ainsi que d'antennes dans le reste du pays. VNG International sera logé dans les bureaux de Cordaid. FOMI est basé à Bunia, avec des antennes dans chacun des cinq Territoires et des structures à base communautaires, à travers lesquels il intervient. Justice Plus est basé à Bunia.

## **B. Présentation des expériences pertinentes**

<b>CISPE - Pamoja Inawezekana</b>	
<i>Durée</i>	2016-2019
<i>Budget</i>	EUR 12.488.000,00
<i>Bailleur</i>	Ambassade des Pays-Bas à Kigali (en charge du portefeuille de projets des Grands Lacs)
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	IOM, VNG International, Cordaid, PAX Justice Plus et FOMI étaient des partenaires de mise en œuvre
<i>Pays de mise en œuvre</i>	République Démocratique du Congo (Ituri et Nord-Kivu)
<p>L'objectif général : améliorer la sécurité et la stabilisation générale des zones d'intervention. Cet objectif a été atteint grâce à des structures de dialogue inclusives qui s'attaquent aux facteurs de conflit et soutiennent la cohésion sociale et grâce à des politiques qui améliorent le fonctionnement des principales institutions de l'État et renforcent la légitimité de l'État.</p> <p>L'objectif général a été soutenu par les objectifs spécifiques suivants, chacun d'entre eux étant conforme au pilier I4S mentionné :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'objectif du premier pilier (pilier du dialogue démocratique) était de contribuer à l'amélioration de la sécurité, de la stabilisation et de la cohésion sociale par la promotion de mécanismes de résolution des conflits inclusifs et fondés sur le dialogue ;</li> <li>2. L'objectif du deuxième pilier (rétablissement de l'autorité de l'État) était de contribuer à l'amélioration des relations entre l'État et les communautés par le biais de l'amélioration des performances des services de sécurité et de la perception des services au sein des communautés.</li> </ol> <p>Le consortium a mis en œuvre des activités dans les territoires du Nyiragongo, de Rutshuru et de Masisi au Nord-Kivu et dans les territoires d'Aru, de Mahagi, d'Irumu et de Djugu dans la province d'Ituri. Ces sept territoires ont été identifiés par I4S et STAREC comme des zones prioritaires, ont fait l'objet d'une étude approfondie et ont accueilli les activités en cours des membres du consortium.</p> <p>Le premier groupe de bénéficiaires était constitué des trois acteurs clés de la sécurité et de la justice de l'État, ciblés pour l'amélioration des secteurs de la police, de la justice et de l'administration.</p> <p>Le deuxième groupe d'acteurs comprenait trois forums identifiés sur la base de leur mandat, de leur légitimité aux yeux de l'État et de la communauté, de leur capacité à traiter les questions de sécurité, à atténuer les conflits et à fournir des forums de dialogue : 1. Les Initiatives Locales de Paix (ILP), qui ont été le principal instrument d'organisation communautaire en Ituri. 2. La Cellule Provinciale d'appui à la Pacification (CPAP), qui a été le principal instrument d'organisation communautaire au Nord-Kivu. 3. Les Conseils de sécurité (CdS), qui est un organe décisionnel qui opère à tous les niveaux administratifs en RDC et qui comprend des représentants des principaux organes de l'État et de sécurité - principalement la PNC, la justice, les FARDC et les chefs locaux. C'est un forum qui vise à rassembler tous les acteurs de la sécurité pour discuter des problèmes de sécurité, coordonner les efforts et prendre des décisions. Le projet a cherché à activer et à renforcer le</p>	



fonctionnement de la structure CdS, tout en prenant des mesures pour ouvrir la structure à la population par le biais du CPAP et de l'ILP.

Le troisième groupe de bénéficiaires était les communautés elles-mêmes qui ont bénéficié de l'amélioration des services de l'État, de la participation aux forums de dialogue et aux activités de renforcement de la cohésion qui y sont associées, ainsi que du processus global de stabilisation et de sécurité auquel la mise en œuvre du projet a contribué.

#### **Partenariat Stratégique pour le Lobby et le Plaidoyer (SPLA)**

<i>Durée</i>	2016-2020
<i>Budget</i>	EUR 34 millions
<i>Baillleur</i>	Ministère des Affaires Étrangères des Pays-Bas
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	Cordaid, avec des partenaires locaux de chaque pays
<i>Pays de mise en œuvre</i>	RDC, RCA, Sud soudan, Burundi, Nigeria et Afghanistan

Ce programme a quatre domaines d'intervention : i) Paix inclusive, avec un focus sur le genre (inclusion et participation des femmes aux instances de prise de décision dans les domaines politique, sécurité et justice) ; ii) Sécurité locale et Justice pour tous (Amélioration des mesures de sécurité locale et des mécanismes d'accès à la justice pour tous) ; iii) Accès aux soins et services de santé de qualité (Contribution à affectivité de la Couverture Sanitaire Universelle) ; iv) Gouvernance des Ressources Extractives (contribution à la réduction de la pauvreté dans les zones minières à travers la réforme des lois, politiques et pratiques du secteur minier).

Les stratégies d'intervention sont : Recherche-action pour comprendre les problèmes et constituer les évidences de plaidoyer ; Dialogue avec les parties prenantes ; Travail en réseau et en synergie avec d'autres acteurs (ONG, Organisations internationales, Ambassades) ; Participation aux travaux des plateformes, forums, groupes de travail et commissions spécialisés formels et informels ; renforcement des capacités des parties prenantes (Organisations de la Société Civile, acteurs étatiques, secteur privé et membres des communautés).

#### **ARC Kalehe - Inawezekana**

<i>Durée</i>	2017-2021
<i>Budget</i>	EUR 8.200.000,00
<i>Baillleur</i>	Ministère des Affaires Étrangères des Pays-Bas
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	ZOA, WarChild Holland, VNG International
<i>Pays de mise en œuvre</i>	République Démocratique du Congo

Le programme vise à réaliser les changements à long terme suivants : Des communautés renforcées, inclusives et résilientes avec une société civile responsabilisée, influencent positivement la gouvernance et la transparence des entités décentralisées ; elles travaillent ensemble avec d'autres (MDP) pour résoudre les conflits et assurer l'inclusion des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés ; elles assurent un accès inclusif et équitable aux moyens de subsistance durables, en particulier pour les jeunes, les femmes et les groupes marginalisés et elles stabiliseront ainsi la zone d'intervention.

Afin de parvenir à un changement à long terme, les voies suivantes doivent être suivies pour obtenir des résultats : 1. Les communautés gèrent les conflits sans violence et, avec le soutien de la société civile, s'engagent de manière constructive dans un dialogue avec le gouvernement pour contribuer à la stabilisation ; 2. Les gouvernements locaux agissent et se comportent de manière à ce que la population développe une perception positive de leurs performances, de leurs services et de la gestion des ressources locales, et favorisent ainsi la responsabilité mutuelle ; 3. Des jeunes et des femmes responsabilisés et engagés ont amélioré leurs moyens de subsistance grâce à un accès meilleur et plus équitable aux ressources et aux opportunités.

#### **Restoring the Social Contract**

<i>Durée</i>	01-10-2012 - 31-12-2016 (39 mois)
<i>Budget</i>	4 353 253 €
<i>Baillleur</i>	Ministère des affaires étrangères, Pays-Bas
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	Cordaid VNG International CILC (Center for International Legal Cooperation)
<i>Pays de mise en œuvre</i>	République Democratic du Congo et Burundi

Le projet « Restauration du contrat Social et renforcement de la sécurité locale à travers l'approche de



financement basé sur la performance » vise à augmenter la performance de l'administration publique, de la police et de la justice au niveau local, de restaurer l'interaction entre les institutions étatiques et la société, entre les institutions étatiques et non étatiques, ainsi que de créer une dynamique positive de développement. Ce projet a eu comme impacts :

- L'amélioration de la sécurité des personnes et des biens dans les territoires sous PBF (*Performance Based Financing*) caractérisée principalement par **une diminution des cas** d'assassinats et de violations des droits humains (arrestations arbitraires, dépassement des délais de détention, torture et tracasseries policières etc.).
- La population **apprécie plus positivement** les structures étatiques dans les Territoires avec PBF que dans les Territoires sans PBF. La participation de la femme dans le conseil de sécurité élargi était importante et croissante dans les territoires avec PBF et faible et stationnaires dans les territoires sans PBF.
- Dans les territoires sous PBF, on a observé l'amélioration des services rendus à la population comme l'enregistrement des naissances, la sensibilisation à travers les consultations populaires et les émissions radio pour les travaux communautaires.

#### **LOBI MOKOLO YA SIKA**

<i>Durée</i>	3 ans
<i>Budget</i>	USD 306 300
<i>Bailleur</i>	DFID
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	Justice Plus/ITURI
<i>Pays de mise en œuvre</i>	RDC /ITURI

Dans le cadre de la réforme du secteur de sécurité, **Justice-Plus** détient une bonne expérience à travers l'accompagnement des acteurs de sécurité dans la réforme de l'armée (FARDC) et de la police nationale. Avec l'appui de DFID et UE, en partenariat avec SEARCH FOR COMMON GROUND depuis 2010, **Justice-Plus** a exécuté le projet « Lobi Mokolo Ya Sika », un projet de renforcement de la cohabitation pacifique entre les acteurs de sécurité et la population civile à travers la mise en œuvre des activités de la réforme du secteur de sécurité dans la province de l'Ituri, du Haut-Uélé, du Nord-Kivu et du Sud-Kivu.

Dans le volet FARDC, Justice-Plus a appuyé les sensibilisations sur les notions de la Réforme de l'armée avec l'avènement du Département du Service d'Education civique et d'Actions sociales, les thématiques liées à la protection des civiles, le respect des Droits de l'Homme par les FARDC et les notions de Droit international humanitaire. Dans le volet PNC, Justice-Plus a contribué à la sensibilisation sur les notions de la réforme de la Police sur la doctrine de Police de proximité, qui est le nouveau mode de fonctionnement de la Police nationale congolaise.

Toujours en partenariat avec SEARCH FOR COMMON GROUND, **Justice-Plus** a appuyé pendant 24 mois, le programme « Pamoja Kwa Amani » dans le Sud Irumu à travers la mise en œuvre des activités de la réforme du secteur de sécurité, avec le financement du Fonds de cohérence pour la stabilisation à la hauteur de 184 540 dollars américains.





## V. Gestion et coordination

### A. Gestion et coordination du projet

#### *Modalités de coordination et collaboration avec les partenaires de mise en œuvre*

ESPAD a une conception de projet intégrée. Par conséquent, la structure de gestion repose sur le principe de la prise de décision et du suivi intégrés. Cordaid, en tant que chef de file, a la responsabilité officielle envers SSU en termes de communication sur les progrès, les exigences de rapport formelles, etc. Mais la mise en œuvre efficace du projet, la synergie entre les activités du projet, la planification, la communication avec les parties prenantes, etc. nécessitent une coordination, des structures et des mécanismes de prise de décision pour le consortium dans son ensemble.

Les quatre organisations du consortium sont complémentaires et l'atteinte de chaque objectif spécifique se fera par un travail d'équipe, chaque membre du consortium y apportant sa contribution.

Les organisations internationales (Cordaid et VNG International) apportent leur expérience de gestion de programmes de stabilisation. Les deux organisations locales (FOMI et Justice Plus) apportent leur connaissance pointue du terrain et des enjeux spécifiques à chaque zone d'intervention qui donnera au programme l'ancrage local nécessaire à son efficacité et son appropriation par les acteurs et communautés.

La combinaison de l'approche communautaire avec l'approche de gouvernance inclusive et participative a prouvé son efficacité et sa durabilité, bien plus qu'une approche uniquement axée sur l'un ou l'autre. Le contrat social entre autorités (locales et nationales), les instances étatiques (justice et forces de sécurité) et les communautés est un des facteurs clés pour la stabilisation et la paix durable.

Le Consortium va établir une collaboration claire de coordination avec les autres acteurs et organisations impliquées dans les zones de mise en œuvre du projet à travers le groupe de travail « stabilisation ». Ce mécanisme de collaboration sera essentiel pour assurer la pertinence des activités proposées, et pour protéger les réalisations du projet et cela pourra contribuer à l'économie des ressources. Les acteurs clés actifs dans la zone seront consultés et impliqués dans la planification, mise en œuvre et évaluation du projet.

Un organigramme illustrant la structure du consortium est annexé à cette proposition de projet.

*Stratégie de coordination 1) avec les sections de la MONUSCO et 2) avec les autres projets de stabilisation (financés par le FCS ou alignés) mis en œuvre dans la zone prioritaire*

Pour la réussite du projet, il est important que (les représentants de) toutes les parties prenantes expriment leur appropriation et que le consortium recherche cette appropriation. Par conséquent, le consortium ESPAD participera de manière active **au Comité technique conjoint (CTC)**. Ce dernier se réunira quatre fois pendant la période de mise en œuvre du projet : une fois tous les six mois, sous la présidence du Gouverneur de la province.

Le CTC est un organisme gouvernemental qui participe et supervise de nombreuses actions politiques à Djugu. Sa participation est nécessaire à l'appropriation par le gouvernement. L'objectif du CTC est de créer un processus de concertation structuré avec les parties prenantes sur la mise en œuvre et le développement des projets de stabilisation financés par le Fonds de cohésion pour la stabilisation, et d'ancrer les résultats. Cela comprend également la recherche de synergies entre les projets, y compris avec les projets non financés par le FCS mais également ceux impliqués dans les domaines de la stabilisation et du renforcement de la sécurité locale. Cette recherche de synergies s'est faite dès la phase de rédaction et de finalisation de cette proposition mais elle se fera de façon encore plus concrète lors des premiers mois du projet pour s'opérationnaliser finalement pendant toute la phase de mise en œuvre.

Les consultations entre le consortium et le CTC porteront sur les questions stratégiques pour la mise en œuvre du projet, y compris les éventuels obstacles et solutions, l'échange sur les besoins de lobbying et de plaidoyer, ainsi que l'ancrage des approches réussies dans les méthodes de travail et les budgets des entités publiques. Dans la mesure du possible, la planification se fera en fonction de la préparation des





plans de travail annuels. Si nécessaire, une réunion supplémentaire peut être convoquée lorsque des modifications stratégiques au projet doivent être apportées en raison des circonstances.

La composition du CTC est la suivante :

- Gouverneur de la province de l'Ituri ;
- Représentant(s) du gouvernement national ;
- Représentant de l'Assemblée Provinciale ;
- Représentant des ministères du Plan, de l'Intérieur, de la Justice, du Genre, de l'Agriculture, pêche et élevage
- Représentant de la PNC
- Représentant des FARDC
- Représentant de l'Inspection Territoriale
- Coordinateur provincial du STAREC ;
- Représentants de SSU ;
- Représentant de la société civile de la province ;
- Représentants des consortiums RRR et DD
- Un représentant de chacun des partenaires du consortium ESPAD

D'autres cadres de coordination seront mis en place avec les autres consortiums afin d'échanger régulièrement (tous les trimestres) sur les cibles et les objectifs et de coordonner les actions et les stratégies. Ces cadres de concertation entre les différents projets seront animés pour assurer la complémentarité, les synergies et éviter des duplications. Le cadre servira aussi pour échanger sur les leçons apprises sur le terrain. Les documents du projet (PRODOC, cadre logique, budget) de chaque projet sera partagé pour permettre de distinguer les résultats de chaque projet et dégager les complémentarités.

Ainsi, le consortium ESPAD prévoit de travailler en collaboration avec les autres consortiums chargés des autres projets de l'AAP.

- Le projet Dialogue Démocratique mis en œuvre par Search For Common Ground vise la transformation des conflits inter et intra-communautaires dans le territoire de Djugu d'une manière pacifique et constructive, et aussi à travers l'engagement des communautés et des autorités locales, territoriales, provinciales et nationales par des initiatives concrètes. La transformation et la résolution des conflits balisent le chemin pour le consortium ESPAD pour accéder aux bénéficiaires du projet d'abord et créer un environnement propice pour réunir les communautés jadis en conflits. Les objectifs de l'ESPAD viennent renforcer la prestation des acteurs des étatiques et non étatiques pour fournir les services de qualité à la population et garantir la sécurité des communautés. A travers les activités de restauration de l'autorité de l'Etat, le consortium ESPAD va contribuer au renforcement des initiatives déjà amorcées par le projet DD visant à transformer les conflits d'une manière pacifique pour le développement durable dans la zone. Par ailleurs, le volet DD répond aux causes profondes des conflits avec des mécanismes alternatifs de résolutions pacifiques des conflits au sein des communautés et crée des bases pour la redynamisation des structures inclusives de paix à base communautaire, notamment les Associations des jeunes, les ILP, les NPM, les Confessions religieuses, etc. ESPAD viendra consolider la paix acquise par le volet DD en travers les activités d'appui aux institutions étatiques dans la gouvernance judiciaire, sécurité et locale renforcées ainsi que du renforcement de leadership féminin pour la pérennisation de la paix.

- Le projet ESPAD créera un environnement propice pour la mise en œuvre du projet Retour, réintégration et relèvement (RRR) mis en œuvre par le Danish Refugee Council, qui cible prioritairement la relance économique, la réintégration sociale et économique des groupes à risque dans les communautés, et le renforcement du rôle des femmes pour la cohésion sociale et la résilience communautaire. Une partie des activités de coordination sera organisée en partenariat avec le consortium RRR.



Des thématiques spécifiques seront développés dans des sous-groupes visant à renforcer la restauration de l'autorité de l'Etat dans une approche prenant en compte la particularité du genre.

Dès le lancement du programme ESPER (CISPE 2), le consortium prendra le soin d'informer les autorités, les projets soutenus par les FCS et d'autres projets alignés et travailler pour dégager les complémentarités existantes. Le programme ESPER/CISPE II intégrera aussi les différents cadres de coordination.

## ***B. Gestion des risques, des hypothèses et des stratégies de mitigation***

### *Sécurité et gestion des risques*

Outre la matrice présentée dans l'annexe 3 concernant les risques, les partenaires du projet exerceront tous un « devoir de diligence » envers leur personnel, les consultants du projet et les partenaires extérieurs, limiteront leur exposition à des risques sanitaires et de sécurité et leur fourniront les moyens nécessaires pour mener à bien les activités du programme de manière sûre et responsable. En dehors des villes principales, voyager avec plus d'une seule voiture (voyager en convoi) sera nécessaire.

Les voitures du programme seront équipées de radios VHF et HF afin de rester en contact entre elles et avec le bureau. Les visites sur le terrain dans les zones reculées seront équipées de téléphones satellites (Thuraya) lorsque nécessaire.

Une attention particulière sera également accordée aux risques sanitaires, compte tenu des différentes épidémies dans la région, notamment du virus Ebola, du choléra, du paludisme et Covid-19.

En cas de détérioration de la situation en matière de sécurité dans la zone d'intervention, le/la coordonnateur/coordonnatrice du projet, évaluera la situation en matière de sécurité et prendra des mesures concertées. Le bailleur sera informé par le/la coordonnateur/coordonnatrice du projet dans les meilleurs délais.

### ***Un contexte de mise en œuvre particulier, celui de la crise sanitaire actuelle liée au Covid-19***

La crise sanitaire mondiale causée par le coronavirus est devenue une priorité pour nombre d'ONG actives dans le domaine de la santé, mais les organisations et partenaires internationaux sont aussi confrontés aux conséquences de ce bouleversement à différentes échelles.

Les services de santé sont sous tension et la précarité économique explose pour nombre d'individus dans l'incapacité à exercer une activité génératrice de revenus. Dans ce contexte une augmentation globale de la pauvreté est attendue, et des régions auparavant dans une situation de volatilité et de fragilité extrême comme d'Est de la R.D. Congo font face à un impact exponentiel. La détérioration de la santé et de l'économie entraîne d'autres problèmes sociaux tels que l'inégalité, la discrimination, les conflits, la criminalité, le faible niveau d'éducation, la violation des droits de l'homme et la détérioration du contrat social.

Les partenaires de développement ont un rôle à jouer dans la réponse aux effets primaires et secondaires liés au Covid-19. Le consortium de mise en œuvre du projet ESPAD s'engage à inclure « l'élément Covid-19 » dans les analyses et la mise en œuvre du projet, et ce dans le but de contribuer activement à la reconstruction de structures socio-économiques et culturelles inclusives favorisant la stabilisation durable.

Du point de vue de l'accès aux zones de mise en œuvre, certaines restrictions pourraient s'appliquer. Cette situation devra être gérée au cas par cas.

Ce programme sera mis en œuvre dans une zone connue pour son instabilité. Certains risques énumérés dans l'analyse des risques concernent le fonctionnement interne du Consortium, la coordination avec les partenaires du gouvernement congolais et de la société civile et les conséquences involontaires du programme. D'autres risques dépendent de facteurs externes interconnectés. L'interaction entre le niveau de sécurité, la corruption et les violations des droits de l'homme se traduit par un environnement instable qui peut affecter la mise en œuvre. Le détail des risques est présenté ci-dessous. Les changements dans la planification et la portée de la mise en œuvre seront discutés au sein du consortium, avec le



bailleur et avec les partenaires de l'État congolais. S'il est décidé de reprogrammer les composantes de la mise en œuvre, et si des circonstances préventives persistent, le consortium discutera de la nécessité d'une extension du programme avec le donateur. Toute décision de ce type sera prise et communiquée le plus tôt possible.

Au niveau opérationnel, le consortium élaborera un plan de sécurité intégré, principalement pour l'organisation des visites sur le terrain et la sécurité opérationnelle dans les bureaux du consortium.

*Un projet sensible au contexte : approche sensible aux conflits*

A la suite de la crise qui a déchiré la province de l'Ituri en général et le territoire de Djugu en particulier, et surtout la probabilité permanente de la reprise des conflits, le Consortium associera toutes les parties prenantes (les autorités, les forces vives, la population) dans ce projet, qui est un projet de stabilisation, afin d'assurer une réelle protection des bénéficiaires et prévenir toute source de conflit dans la zone cible. Ce projet visant à la transparence des institutions vis-à-vis de la population, il est de la responsabilité du consortium ESPAD d'en faire de même vis-à-vis de ses homologues tout au long de la mise en œuvre du projet. En parallèle, l'objectif de ce projet étant de contribuer à la paix et à la stabilisation de l'Ituri et plus spécifiquement de la zone de Djugu, il est essentiel qu'une approche sensible aux conflits promouvant prévention et proactivité soit adoptée.

Pour que la sensibilité aux conflits soit efficace et maximise l'impact, elle doit être intégrée, plutôt que traitée comme une composante distincte du projet. Une sensibilité efficace aux conflits nécessite des liens systématiques entre l'analyse du contexte et la conception et la mise en œuvre des interventions. Pour cela il faut donc : (1) Comprendre le contexte dans lequel nous opérons ; (2) Comprendre l'interaction entre notre intervention et le contexte ; (3) Agir sur la base de la compréhension de cette interaction, afin d'éviter les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs.

**Groupes armés et violences meurtrières : le cas de la CODECO**

L'Ituri traverse actuellement une période d'instabilité et de violences extrêmes accrue par les exactions de la CODECO dans le territoire de Djugu. La situation humanitaire s'est continuellement dégradée lors des derniers mois, entraînant le déplacement de plus de 300 000 personnes dans une province qui compte déjà plus de 1,2 millions de déplacés (IDP). L'insécurité liée aux attaques armées à caractère ethnique de la CODECO limitent l'accès des ONG locales ou internationales sur le terrain. C'est pourquoi le rôle des autorités locales administratives, de justice et de sécurité doit être assuré et ESPAD accompagnera ces acteurs dans leur mission.

Ces éléments se retrouvent dans le corps de notre proposition de projet et de sa mise en œuvre, et leur impact sera accentué grâce à la collaboration constructive avec les consortiums en charge des piliers *Dialogue démocratique* et *RRR*. Par exemple, les informations concernant la démobilisation et la réinsertion pourront être partagées simultanément par les différents projets et s'inscrire dans une logique globale adhérent au processus de la paix et valorisant des opportunités des réinsertions sociales et économiques.

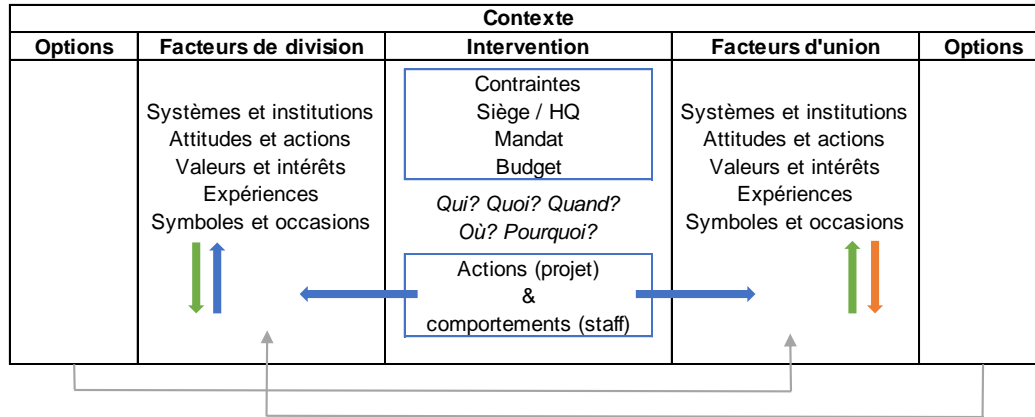
Les activités d'ESPAD pour la *Restauration de l'Autorité de l'Etat*, à travers la gouvernance sécuritaire, va capitaliser sur la collaboration avec le Service d'éducation civique, patriotique et action sociale qui est un département des FARDC chargé des questions civilo-militaires, mais aussi avec le STAREC, l'Unité d'Exécution du Programme National de DDR et la section DDRRR de la MONUSCO.

L'objectif spécifique 4 de RAE qui touche sur les questions du genre va se pencher d'une manière spécifique sur la participation active des femmes en travers les structures féminines à base communautaire dans le processus de DDR des milices CODECO.

L'un des principes d'ESPAD est le *Do No Harm* ou « Agir sans nuire », de la conception à la mise en œuvre et évaluation du projet. Il est essentiel d'identifier les conflits qui exacerbent les impacts de notre projet, en particulier la manière dont les décisions et les actions peuvent affecter les relations entre les parties prenantes. L'analyse des facteurs de division et d'union entre les groupes sera effectuée avec les



partenaires locaux et régulièrement mise à jour pendant la mise en œuvre du projet ; elle est au cœur de notre démarche. Cela se traduit concrètement par l'application du cadre analytique et outil ci-dessous<sup>16</sup> :



La représentativité de toutes les couches sociales sera de mise pour réduire les risques de discrimination ou marginalisation que pourrait ressentir un groupe social lors de la mise en œuvre du projet, tout en prenant en compte les clivages socio-ethniques de différentes zones cibles, afin éviter le rebondissement des conflits par la mise en œuvre du présent projet.

D'autres aspects transversaux du projet bénéficieront d'une attention particulière, comme :

- Le genre : le consortium tiendra compte des conditions spécifiques qui permettent aux femmes au même titre qu'aux hommes de participer et promouvoir leurs compétences et le rôle qu'elles peuvent jouer dans le projet, tel que le choix des heures et des jours adaptés pour la réalisation des activités ;
- L'inclusion : les besoins spécifiques et habituelles barrières à la participation d'un maximum de groupes seront pris en compte et relevés pour que la participation effective des femmes, des jeunes filles/garçons et des groupes marginalisées (personnes vivant avec handicap, personnes survivantes des violences basées sur le genre, les personnes vivant avec le VIH, personnes atteintes d'albinisme, ...) ait lieu.

### C. Suivi et évaluation

Afin de mesurer une amélioration de la sécurité locale dans les zones cibles et au-delà, nous nous concentrerons sur la façon dont la sécurité des membres de la communauté est perçue et nous recueillerons des données réelles sur la situation réelle en matière de sécurité. Nous pensons que l'amélioration de la sécurité sans que les communautés perçoivent cette sécurité n'a qu'une valeur limitée en termes de bien-être humain, de même qu'une amélioration perçue a beaucoup plus de valeur lorsqu'elle est associée à des indicateurs de sécurité réels.

La prestation de services des acteurs gouvernementaux ainsi que la capacité des personnes et des communautés à contribuer à leur propre sécurité et à exiger des acteurs gouvernementaux de bonnes performances sont au cœur de ce projet. Nous voulons donc que ce programme contribue à une plus grande stabilité dans tout le pays.

Si le changement doit être maintenu à long terme, le projet doit également travailler à renforcer cette confiance afin que les communautés et les acteurs gouvernementaux fassent preuve d'un engagement positif et de la volonté de prendre des responsabilités et de travailler ensemble.

<sup>16</sup> D'après CDA *Do No Harm Framework for Analyzing the Impact of Aid on Conflict*



Le suivi et évaluation (S&E) du projet « Ensemble pour la sécurité et la paix à Djugu » va reposer sur un cadre complet de suivi, évaluation et de redevabilité.

Ce cadre mesurera la réalisation des activités, des produits et des objectifs spécifiques tels que détaillés dans le cadre logique. En coordination avec le secrétariat technique et la cellule suivi et évaluation de SSU, le consortium va définir les données quantitatives et qualitatives qui seront collectées tout long du projet par le consortium pour analyser sa contribution aux théories du changement et au niveau des effets et de l'impact de l'ISSSS.

En outre, durant la période de mise en œuvre du projet et pour renforcer le partenariat ainsi que la collaboration, le gouvernement provincial à travers le cabinet du gouverneur, le ministère du plan et le STAREC seront associés dans toutes les activités de suivi & évaluation du projet.

Par ailleurs, le plan de suivi et évaluation se présente de la manière suivante :

- Etude de démarrage,
- Suivi des activités et des produits (en continu) : par les organisations de mise en œuvre ;
- Suivi du RBF pour déterminer les subventions financières que les structures partenaires recevront. Ce suivi est effectué sur une base trimestrielle ;
- Visites de terrain avec le Comité technique de suivi ;
- Evaluation intermédiaire des indicateurs ;
- Revue annuelle : au cours d'un atelier regroupant toutes les parties prenantes au projet ;
- Atelier de clôture du projet : regroupant toutes les parties prenantes au projet.
- Evaluation finale des indicateurs

Des réunions avec Comité Technique Conjoint auront lieu semestriellement.

Tout au long du projet, chaque partenaire devra fournir le rapport d'avancement pour assurer le suivi des indicateurs et communiquer à propos de l'évolution du projet selon le plan de rapportage suivant :

Niveau	Responsable
Suivi des indicateurs d'activité / produit au niveau de la mise en œuvre de chaque partenaire d'exécution	Chaque partenaire d'exécution (membres de consortium).
Suivi des indicateurs sur l'état d'avancement du projet dans son ensemble	Cordaid et ST (Secrétariat technique) dans le cadre de l'UCC (Unité Conjointe de Coordination) et le CTS.
Suivi des indicateurs d'impact dans le cadre de l'ISSSS.	SSU, à travers la Cellule de S&E

Type d'activités de S&E	Parties responsables	Délais
<b>Rapportage d'avancement sur la base des indicateurs</b>		
Rapport semestriel par partenaire d'exécution (narratif et financier)	Chaque membre du consortium	A partager avec la coordination le 5 du mois suivant le semestriel
Rapport semestriel du consortium (narratif et financier)	Cordaid	A partager avec le Secrétariat Technique (ST) le 15 du mois suivant le semestriel
Rapport annuel par partenaire d'exécution (narratif et financier)	Chaque membre du consortium	A partager avec la coordination au plus tard le 15 du premier mois qui suit la clôture opérationnelle de l'année
Rapport annuel du consortium (narratif et financier)	Cordaid	A partager avec le ST au plus tard la fin du premier mois qui suit la clôture opérationnelle de l'année.
Rapport Final par partenaire d'exécution (narratif et financier)	Chaque membre du consortium	A partager avec la coordination au plus tard la fin du premier mois qui suit la fin clôture opérationnelle du projet.
Rapport Final du consortium (narratif et financier)	Cordaid	A présenter au ST au plus tard la fin du deuxième mois qui suit la clôture





Type d'activités de S&E	Parties responsables	Délais
		opérationnelle du projet.
<b>Compte rendu des réunions et des visites</b>		
Compte rendus réunions de l'UCC	Cordaid	1 semaine après la réunion
Rapport de visites au terrain CTS	STAREC	1 semaine après la visite
Compte rendus du CTC	STAREC	1 semaine après la réunion
Rapport évaluation finale	Cordaid	Selon les TDRs de l'activité

Le canevas de rapport (narratif et financier) semestriel, annuel et final sera celui proposé par le secrétariat technique. L'organisation Lead sera en charge de s'assurer de la soumission des rapports des autres partenaires en temps voulu et que ceux-ci rendent compte des indicateurs conformément aux indicateurs décrits dans le document de projet. L'organisation Lead sera en charge de compiler l'ensemble des rapports en un seul rapport semestriel, annuel et final qui sera validé par le secrétariat technique avant soumission au bailleur.

Les outils et méthodes de collecte de données en lien avec les indicateurs seront mis en place par les partenaires de mise en œuvre et partagés avec le secrétariat technique. Dans le cadre des indicateurs « macro », la cellule S&E du SSU et le secrétariat technique apporteront leur appui pour la récolte des informations permettant de rendre compte sur ceux-ci.

Les membres du consortium vont assurer le suivi continu du projet et vont proposer au secrétariat technique des missions conjointes semestrielles de monitoring et suivi pour assurer le bon déroulement du projet et la résolution des difficultés rencontrées.

Les différents organes de suivi avec leurs rôles essentiels :

- Bailleur : responsable de l'approbation finale du document du projet, du transfert des fonds selon le contrat établi, et de l'approbation des rapports. Si nécessaire, la négociation et la formalisation des changements accordés et des visites de suivi.
- Comité Technique de Coordination (CTC): donne des orientations stratégiques sur base des rapports d'avancement, demande à faire des changements si la mise en œuvre ne progresse pas comme prévu, et informe le niveau national du déroulement du projet. Le CTC est sous la présidence de son excellence Monsieur le Gouverneur de province.
- Secrétariat Technique du fonds de cohérence: coordonne la cohérence avec d'autres interventions dans le cadre de la stabilisation et est en chargé du suivi des indicateurs d'impact du projet.
- Comité Technique de Suivi (CTS): UCC, secrétariat technique du FCS et Gouvernement provincial. Ce comité se réunit après réception des rapports semestriels et fait le point sur la situation, afin d'analyser le niveau d'exécution, de signaler des difficultés et les solutions éventuelles. Il rend compte au CTC sur l'état d'avancement du projet et permet d'alimenter l'évolution de l'ISSSS.
- Unité Conjointe de Coordination (UCC): coordonnateur du projet et un représentant de chaque partenaire de mise en œuvre (agences et ONG). La participation du secrétariat technique sera encouragée. Cette unité est en charge de la préparation, la bonne exécution (selon le document du projet approuve et les règles financières de l'ONU) et le suivi du projet conjoint. Des réunions mensuelles (à établir par consensus) seront organisées. Le coordonnateur du projet devra assurer le secrétariat et la coordination, la compilation des rapports et des indicateurs conjoints.

Les indicateurs sont présentés dans le cadre logique.

#### ***D. Communication et visibilité de l'I4S/STAREC***

La sensibilisation et la communication jouent un rôle clé dans un programme comme ESPAD. Dans cette approche, la promotion des meilleures pratiques et des résultats du programme est cruciale.





La communication est un atout majeur pour soutenir la mise en œuvre des activités, en particulier le lobbying et le plaidoyer lié au programme ESPER, car cet élément contribuera à engager et à motiver les différents acteurs du programme. Ainsi, la communication sur la mise en œuvre des activités et sur les messages clés doit contribuer à la promotion de l'objectif global du programme, et plus particulièrement soutenir le partage des bonnes pratiques et des enseignements tirés, ainsi que le rôle multiplicateur que ceux-ci peuvent avoir.

Nous sommes très conscients de la nécessité de projeter et de maintenir une image transparente et efficace, et de donner la priorité à l'objectif et aux actions du programme plutôt qu'à l'image des organisations de mise en œuvre. La communication et la visibilité nécessitent un plan et un message central. Le message central comprendra les éléments suivants : "La planification participative de la sécurité peut faire une énorme différence pour la sécurité locale. Les institutions de sécurité, les citoyens, les autorités aux niveaux local, provincial et national, ont chacun leurs propres responsabilités et la coopération est la clé du succès. ESPAD soutient ce processus, dans l'intérêt de la RDC et de sa population". Le plan sera élaboré par le consortium au cours des premiers mois de sa mise en œuvre, en collaboration avec les principaux partenaires de la RDC et le bailleur.

Pour l'instant, nous distinguons trois groupes cibles, mais ceux-ci seront précisés lors de l'élaboration du plan de communication et de visibilité :

- Les acteurs locaux, impliqués dans ou affectés par la mise en œuvre du programme au niveau local (citoyens ; communautés ; institutions locales de sécurité ; etc. ;)
- Les autorités provinciales et nationales, qui ont une responsabilité en matière de sécurité et de justice au niveau local ;
- Un public plus large, y compris les partenaires techniques et financiers pertinents.

Afin d'atteindre correctement ses objectifs, la communication et la visibilité seront adaptées en anglais, en français et en swahili selon le groupe cible.

### ***E. Budget***

Le budget proposé pour la mise en œuvre de ce programme est annexé à la proposition.

Conformément aux indications fournies par FCS/SSU, nous avons respecté les équilibres budgétaires requis.

Nous tenons à signaler deux choses :

- Cordaid, en tant qu'organisation lead, a d'important frais de personnel, de structure et de soutien (liés en partie au fait que l'on mutualise pour ce projet des moyens de Cordaid). De fait, le ratio activité/soutien est de 51%/42%. En revanche, tous les autres partenaires présentent un ratio supérieur à 60% pour les activités et inférieur à 35% pour le soutien. Globalement, le consortium ESPAD respecte les équilibres exigés.
- Les pourcentages requis entre l'objectif spécifique 1 et l'objectif spécifique 2 ne sont pas respectés car certaines activités contribuant aux deux objectifs sont budgétisées sous l'OS 1, mais apparaissent vides sous l'objectif spécifique 2.



## VI. ANNEXES

### ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES INTERVENTIONS DE STABILISATION

Nom de l'organisation	Intitulé du projet/ de l'intervention	Brève description du projet	Modalités de collaboration
Cordaid	Sisi Na Polici	Formation de policiers sur les VSBG au Sud-Kivu, en utilisant l'approche RBF	Projet pilote dont les leçons pourront nourrir les interventions pour ESPAD
Cordaid	Legal Empowerment for Women and Youth	Ce projet vise à accroître les capacités des femmes rurales et des jeunes au Sud-Kivu à accéder à la justice en vue de la protection de leurs droits de manière durable	Projet focalisé sur les cliniques juridiques. Enseignements qui pourront nourrir ESPAD
Cordaid	Jeune S3	Projet visant à faire en sorte que, d'une part, les jeunes soient en mesure d'être motivés et aient la possibilité de faire des choix éclairés sur leur santé et leurs droits en matière sexuelle et reproductive (SDSR), et d'autre part, que ces mêmes droits soient respectés. Projet contribuant à la stabilisation car : i) Ce programme se concentre sur les zones les plus fragiles et sur les populations les plus vulnérables de la RDC, à savoir les jeunes, en particulier les filles de 10 à 14 ans, du Nord et du Sud Kivu. ii) Ce programme vise à rétablir des services et des processus démocratiques clés : dialogue politique, accès aux services de base et éducation	Projet qui a développé une grande compétence de Cordaid en matière de santé sexuelle et reproductive, et permis de conforter les liens entre SDSR et stabilisation.
Cordaid	Strategic Partnership for Lobby and Advocacy	Ce projet contribue à la restauration de cette confiance (contrat social) entre les gouvernants et les citoyens. L'objectif est de contribuer au renforcement du dialogue entre les populations et les gouvernements dans les régions fragiles et d'influencer l'adoption et la mise en œuvre des réglementations et des politiques qui répondent aux besoins des communautés. 4 domaines d'action : Genre, Sécurité et Justice, Enjeux miniers, Couverture Santé Universelle	
VNG International	ESPER (Ensemble pour la Sécurité et la Paix à l'Est de la RDC) (Suite du programme CISPE)	Le programme s'appuie sur les résultats, les meilleures pratiques et les enseignements tirés du programme CISPE 2015-2019, auquel VNG International et Cordaid ont tous deux participé. Un élément essentiel du programme est l'élaboration de plans	Les membres du consortium (VNG International et Cordaid) se complètent en termes d'expérience et d'approche. Cela se traduit par les



		<p>d'action sécuritaires locaux (PAS) dans chacune des zones d'intervention. Ces PAS sont élaborés par les CLS ou CLS élargi. Les PAS sont basés sur des analyses participatives conjointes des menaces à la sécurité, et définissent les principaux problèmes de sécurité dans leur zone particulière et les mesures à prendre pour y répondre. Les principaux problèmes de sécurité sont les conflits autour de la terre, les conflits autour du pouvoir coutumier, la violence sexuelle et sexuelle, l'activité des groupes armés, qui jouent souvent la carte de l'identité/ethnicité, et le harcèlement par les autorités locales telles que la police, l'armée, le système judiciaire et les services administratifs.</p>	<p>responsabilités de chacun des partenaires dans la mise en œuvre. Aucun d'entre eux ne serait capable de le faire seul. L'engagement est là pour en faire un effort commun, nécessitant une collaboration permanente et intensive en tant qu'équipe.</p> <p>Les leçons des programmes ESPER et CISPE viendront nourrir les interventions d'ESPAD.</p>
VNG International	ARC Kalehe <i>Inawezekana</i>	<p>Le programme contribue à la stabilisation au Sud Kivu à travers : 1) Les communautés gèrent les conflits sans violence et, avec le soutien de la société civile, s'engagent de manière constructive dans un dialogue avec le gouvernement pour contribuer à la stabilisation ; 2) Les gouvernements locaux agissent et se comportent de manière à ce que la population développe une perception positive de leurs performances, de leurs services et de la gestion des ressources locales, et favorisent ainsi la responsabilité mutuelle ; 3) Des jeunes et des femmes responsabilisés et engagés ont amélioré leurs moyens de subsistance grâce à un accès meilleur et plus équitable aux ressources et aux opportunités.</p> <p>VNG International accompagne l'administration et le CLS au niveau territoire et chefferie, avec la participation du niveau provincial pour qu'ils soient plus inclusifs, réactifs, transparents et responsables dans leur prise de décision, leur prestation de services et leur gestion en matière de sécurité publique, de développement local et budgétisation et gestion des comptes publics.</p>	<p>Les membres du consortium (VNG International, ZOA et WarChild Holland) mettent en commun leur expérience et expertise pour l'atteinte des résultats.</p>
Justice Plus	Pamoja Kwa Amani	<p>Ce projet, mis en œuvre dans le cadre de la stabilisation du sud Irumu, visait le renforcement de la cohabitation pacifique entre les acteurs de sécurité et la population civile à travers la mise en œuvre des activités de la réforme du secteur de sécurité dans la province de l'Ituri.</p> <p>L'appui consistait à appuyer les sensibilisations sur les notions de la Réforme de l'armée avec l'avènement du</p>	



		Département du Service d'Education civique et d'Actions sociales, les thématiques liées à la protection des civiles, le respect des Droits de l'Homme par les FARDC et les notions de Droit international humanitaire. Dans le volet PNC, Justice-Plus a contribué à la sensibilisation sur les notions de la réforme de la Police sur la doctrine de Police de proximité, qui est le nouveau mode de fonctionnement de la Police nationale congolaise.	
JUSTICE PLUS	<i>Amani Njia Ya Maendeleo</i>	La gestion des cliniques juridiques dans le territoire de Mambasa. Ce projet de stabilisation avait comme objectif de contribuer au programme de stabilisation à travers l'accompagnement juridiques des victimes de SGBV et l'éducation des communautés à travers les sensibilisations	
FOMI	<i>Pamoja Inawezekana</i> CISPE : dans 4 Territoires de la Province de l'Ituri	Renforcer les capacités des structures à base communautaire (femmes, hommes et jeunes) pour la mobilisation communautaire pour la paix et la sécurité, médiation des conflits fonciers et autres, participer efficacement aux réunions de sécurités et contribuer pour la diminution des VBG et des violences au sein de la communauté. Il s'agit de renforcer le leadership des femmes des structures à base communautaire dans la gouvernance participative et sécuritaire pour la prévention, gestion et résolution pacifique des conflits.	
FOMI	Avec le PNUD : Renforcement de la stabilisation et de relèvement communautaire à travers la création d'emploi aux vulnérables, organisation/structuration des paysans à groupe d'intérêt économique et des activités génératrices des revenus pour un développement durable en Territoire d'Irumu, à Komanda (2016 à 2017)	Il s'agissait de construire la mini huilerie et transformation de l'huile de palme ; la structuration des bénéficiaires (retournés, déplacés des guerres et membres de la communauté) : 50% hommes et 50% femmes, pour le renforcement de la cohabitation pacifique, la participation genre et le relèvement économiques pour la stabilisation de la zone. La relance des activités agropastorale et création d'emploi pour les jeunes à haut risque.	
FOMI	Avec les appuis de TROCAIRE/Ambassade de Suède : Consolidation de la paix afin de rendre les communautés résilientes et soucieuses de l'égalité de genre dans la Province de l'Ituri : « <i>Wanawake na Wanaume tujiunge pamoja</i>	La conduite de groupe de dialogue (60% femme) et l'autonomisation économiques des femmes vulnérables (SGBV, déplacés).	Cette expérience permettra d'accompagner le leadership de la femme pour interagir efficacement avec les décideurs sur la paix, la sécurité.



	<i>kwa kujenga amani »</i>		
FOMI	Avec les appuis de Trocaire /UE : Amélioration de la participation citoyenne et de la redevabilité des décideurs envers les citoyens, particulièrement les femmes en intégrant leurs priorités dans le plan de développement local en Territoire de Djugu (2015 à 2018)	Il s'agissait d'accompagner les femmes particulièrement dans la participation citoyenne et d'exiger la redevabilité des décideurs envers celles-ci et exiger l'intégration des priorités identifiées par les femmes dans le plan de développement local	Participation de la femme aux dialogues intercommunautaire sur la paix et sécurité
FOMI	Avec les appuis de l'ONU-FEMMES : Implication de la femme dans la consolidation de la paix, la résilience et l'égalité de genre dans la Province de l'Ituri et du Nord-Kivu, en RD Congo (2019 à 2020)		





## ***ANNEXE 2: PLAN DE TRAVAIL***

*Voir en pièce jointe*



### ***ANNEXE 3 : MATRICE DES RISQUES, DES HYPOTHESES ET DES STRATEGIES DE MITIGATION***

À la suite de la crise qui a déchiré la province de l'Ituri en général et le territoire de Djugu en particulier, et surtout la probabilité permanente de la reprise des conflits, le Consortium associera toutes les parties prenantes (les autorités, les forces vives, la population) dans ce projet, qui est un projet de stabilisation, afin d'assurer une réelle protection des bénéficiaires et prévenir toute source de conflit dans la zone cible. Dans la philosophie de ce programme, la participation des bénéficiaires de toutes les communautés et toutes les tendances ethniques occupe une place importante et le Consortium s'inscrit dans cette démarche en appuyant cette dynamique à travers l'ensemble des activités du projet qui implique une forte coordination avec toutes les parties prenantes et l'application stricte du principe « **Do no harm** » dans la mise en œuvre de ce projet pour renforcer le dialogue et l'échange. La représentativité de toutes les couches sociales sera de mise pour réduire les risques de discrimination ou marginalisation que pourrait ressentir un groupe social lors de la mise en œuvre du projet, tout en prenant en compte les clivages socio-ethniques de différentes zones cibles, afin éviter le rebondissement des conflits par la mise en œuvre du présent projet.

Le consortium va intensifier les activités de communication (sensibilisation, formation) en faveur des bénéficiaires pour les informer sur l'apport du projet dans la communauté.

Le consortium va privilégier le comportement responsable de ses membres lors de la mise en œuvre des activités en évitant les discours identitaires, incendiaires, haineux et la non-stigmatisation des bénéficiaires.

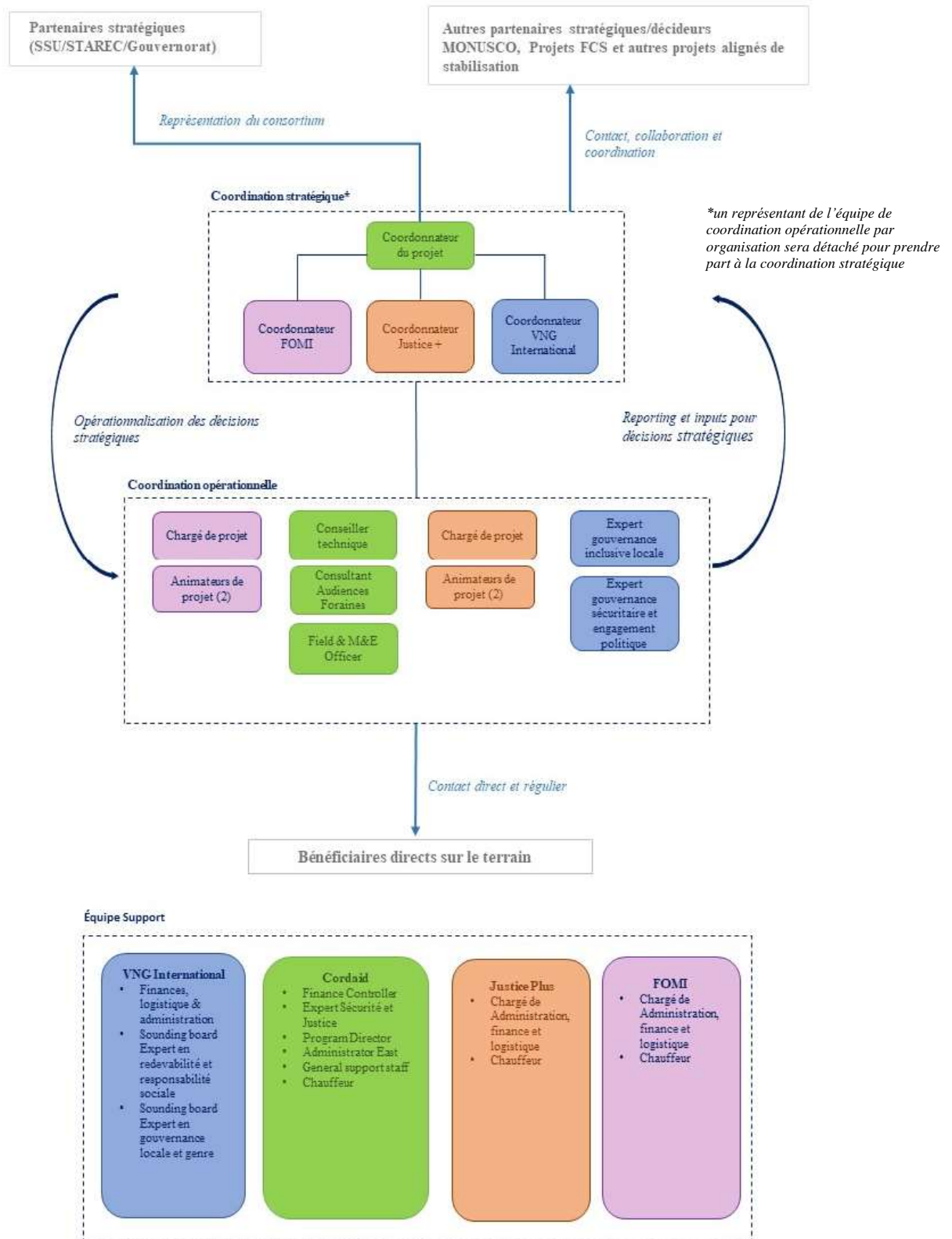
Concernant l'aspect genre, le consortium tiendra compte des conditions sexo-spécifiques des femmes notamment le choix des heures et des jours adaptés pour la réalisation des activités afin de maximiser les opportunités de leur participation pour promouvoir leurs compétences, leurs potentialités ainsi que le rôle qu'elles pourraient jouer dans le projet.

Quant à l'inclusion, le consortium tiendra compte de la participation effective des femmes, des jeunes filles/garçons et des groupes marginalisés (personnes vivant avec handicap, personnes survivantes des violences basées sur le genre, les personnes vivant avec le VIH, personnes atteintes d'albinisme, ...) dans le souci de les intégrer afin qu'elles participent aux différentes activités du projet. Cela, en tenant compte de leurs besoins spécifiques et difficultés auxquelles elles font face dans la mise en œuvre des activités du projet.

La matrice des risques est présentée en annexe 3.



### ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE L'ÉQUIPE DE GESTION DU PROJET



C.



## ***ANNEXE 5 : BUDGET***

***Voir dans le dossier financier***



## ***ANNEXE 6 : CADRE LOGIQUE***

***Voir en pièce jointe***





## ***ANNEXE 7 : THÉORIE DU CHANGEMENT***

Voir en pièce jointe