



**Fonds de Cohérence pour la Stabilisation - RDC
(Procédure de financement FCS/PBF)**

Partie A : L'approbation du Conseil d'Administration National du FCS et le Secrétariat Technique Provincial													
<p>Le Secrétariat Technique en Sud Kivu a validé le primaire (1) septembre 2020 par voie électronique la proposition « ESPASK (Ensemble pour la Sécurité et la Paix au Sud Kivu) » élaborée sous l'égide du consortium dirigé par CORDAID pour un budget de deux millions huit cent huit mille dollars américaines (2 808 000 USD).</p> <p>Le Conseil d'Administration National (CAN) a approuvé le dix-huit (18) février 2020 une allocation de 6 millions dollars à Sud Kivu (voir ANNEXE 1_CAN Communiqué 8eme), dont cette proposition fait partie.</p>													
<p>Titre du Projet : ESPASK (Ensemble pour la Sécurité et la Paix à Sud Kivu)</p> <p>Numéro Project/Multi-Partner Trust Fund (MPTF) Gateway: n/a</p>	<p>Organe(s) des Nations Unies bénéficiaire(s) : Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) en tant qu'Agent de Gestion (AG)</p> <p>Organisations Participants non-Nations Unies (<i>Participating Non-United Nations Organisations – PNUNO</i>) : CORDAID</p>												
Lieu (province) : Sud Kivu	<p>Durée totale du projet (mois) : 30 mois</p> <p>Date de démarrage : 1er octobre 2020</p> <p>Date de clôture : 31 mars 2023</p>												
<p>Cout total du Projet :</p> <table border="0"> <tr> <td>Cout total pour PNUNO</td> <td>\$</td> <td>2 600 000</td> </tr> <tr> <td>7% AG GMS</td> <td>\$</td> <td>182 000</td> </tr> <tr> <td>1% AG activités d'assurance financière</td> <td>\$</td> <td>26 000</td> </tr> <tr> <td>GRAND TOTAL</td> <td>\$</td> <td>2 808 000</td> </tr> </table>	Cout total pour PNUNO	\$	2 600 000	7% AG GMS	\$	182 000	1% AG activités d'assurance financière	\$	26 000	GRAND TOTAL	\$	2 808 000	Date de soumission : 2 septembre 2020
Cout total pour PNUNO	\$	2 600 000											
7% AG GMS	\$	182 000											
1% AG activités d'assurance financière	\$	26 000											
GRAND TOTAL	\$	2 808 000											
<p>Personnes de Contact (le partenaire d'exécution) :</p> <p>Nom : Sylvain Duhau Adresse : 65 Boulevard Tshashi, Kinshasa, Gombe Téléphone : Courriel : syd@cordaid.org</p>													
<p>Après approbation, le projet proposé conduirait à :</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Un nouveau projet/projet conjoint <input type="checkbox"/> Une révision/extension du projet <input type="checkbox"/> Autres (<i>expliquer</i>) :</p>	<p>Le projet proposé est le résultat d'une initiative :</p> <p><input type="checkbox"/> Des autorités nationales <input type="checkbox"/> Des agences des Nations Unies <input checked="" type="checkbox"/> Autres (<i>expliquer</i>) : le ST en Sud Kivu</p>												

Répartition des fonds demandés par l'organe (ou les organes) des Nations Unies bénéficiaire(s) :

Cout total pour PNUNO	\$	2 600 000
7% AG GMS	\$	182 000
1% AG activités d'assurance financière	\$	26 000
GRAND TOTAL	\$	2 808 000

CATEGORY	Démarrage & clôture	Année 1	Année 2	Total
Personnel et autres employés	57 932	242 699	241 499	542 131
Fournitures, produits de base, matériels	-	-	-	-
Equipements et mobilier	14 550	-	-	14 550
Services Contractuels	3 132	65 724	63 744	132 600
Frais de déplacement	22 005	93 400	93 400	208 805
Transferts et subventions	66 266	726 652	626 008	1 418 927
Frais généraux de fonctionnement et autres couts directs	15 228	48 833	48 833	112 894
Total des Couts liés au Programme	179 113	1 177 309	1 073 485	2 429 907
Coût indirects 7%	12 538	82 412	75 144	170 093
Cout total pour PNUNO	191 651	1 259 720	1 148 629	2 600 000
7% AG GMS	13 416	88 180	80 404	182 000
1% AG activités d'assurance financière	1 917	12 597	11 486	26 000
GRAND TOTAL	206 983	1 360 498	1 240 519	2 808 000

Total et pourcentage des coûts indirects des organisations des Nations Unies participantes (PUNO) : 182 000 USD soit 7% de 2 600 000 USD, le budget du partenaire d'exécution (PNUNO)

Partie B : Synthèse du projet ou justification pour la révision du projet

Objectif général : Une gouvernance locale inclusive et participative contribue à la réduction de l'ampleur et de l'incidence des conflits de pouvoir coutumier

Objectif Spécifique 0 : La situation politique et sécuritaire dans les zones ciblées est « ré-objectivée » et la stratégie d'intervention est affinée

Objectif Spécifique 1 : Les populations dans l'Est de la RDC et l'Etat congolais, appuyés par leurs partenaires, transforment les conflits autour du pouvoir coutumier dans les zones prioritaires de stabilisation ;

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) ;

Objectif Spécifique 3 : Les femmes influencent, et participent à, toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix, et sont reconnues comme actrices de changement social ;

Objectif Spécifique 4 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, elles fournissent des services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque).

Partie C : Examen administratif

Date de l'examen par la cellule du FCS : 26 août 2020

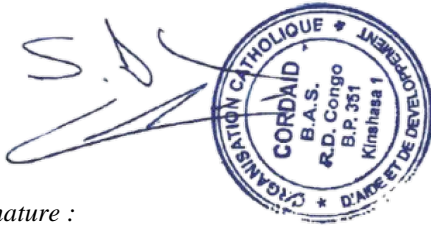
Partie D : Décision du Secrétariat Technique en Ituri

Décision du Secrétariat Technique en Ituri

- Approuvé pour un budget total de 2 808 000 USD (en dollars)
 Rejeté

Observations/Justification/Conditions éventuelles : N/A

Partenaire d'exécution



Signature :

Sylvain Duhau

Nom de l'Organisation : Cordaid
Date & Cachet 24/09/2020

Deputy Team Leader de l'Unité d'appui à la stabilisation

Signature :

Jean-François Dubuisson
Deputy Team Leader SSU
Stabilization Support Unit MONUSCO

Nom de l'Organisation
Date & Cachet

22-Sep-2020





DOCUMENT DE PROJET
Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS)

<p>Titre du Projet: <i>Sote pamoja, amani kwetu</i> ESPASK – Ensemble pour la Sécurité et la Paix au Sud Kivu</p>	<p>Organisation lead : Cordaid</p>												
<p>Personne de Contact : Nom : Sylvain Duhau, Directeur Cordaid D.R. Congo Adresse : 65 Boulevard Tshashi, Kinshasa, Gombe Téléphone : E-Mail : syd@cordaid.org</p>	<p>Membres du consortium : VNG International, GASAP, CDPJ Uvira, SOFIBEF</p> <p>Agent de Gestion : Programme de Développement des Nations Unies (PNUD)</p> <p>Localité (s) (Province): Sud Kivu, territoires d’Uvira et Fizi (en associant le territoire de Mwenga pour traiter les problématiques de Minembwe)</p>												
<p>Durée totale du projet (mois) : 30 mois Date de démarrage : 1^{er} octobre 2020 Date de clôture : 31 mars 2023</p>	<p>Cout total du Projet :</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Cout total pour PNUNO</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">2 600 000</td> </tr> <tr> <td>7% AG GMS</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">182 000</td> </tr> <tr> <td>1% AG activités d'assurance financière</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">26 000</td> </tr> <tr> <td>GRAND TOTAL</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: right;">2 808 000</td> </tr> </table>	Cout total pour PNUNO	\$	2 600 000	7% AG GMS	\$	182 000	1% AG activités d'assurance financière	\$	26 000	GRAND TOTAL	\$	2 808 000
Cout total pour PNUNO	\$	2 600 000											
7% AG GMS	\$	182 000											
1% AG activités d'assurance financière	\$	26 000											
GRAND TOTAL	\$	2 808 000											



Page de signature



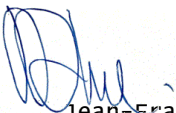

<p><i>Nom de l'Organisation lead</i></p> <p>Nom du/de la Représentant (e) : Sylvain Duhau</p> <p>Signature : </p> <p></p> <p>Nom de l'Organisation : Cordaid</p> <p>Date & Cachet 24/09/2020</p>	<p><i>Le Deputy Team Leader de l'Unité d'appui à la stabilisation</i></p> <p>Nom du/de la Représentant (e) :</p> <p>Signature : </p> <p>Jean-Francois Dubuisson Deputy Team Leader SSU Stabilization Support Unit MONUSCO</p> <p>Nom de l'Organisation : l'UAS</p> <p>Date & Cachet 22-Sep-2020</p> <p></p>
--	--



Table des matières

I.	Résumé du projet	5
II.	Analyse du contexte, des conflits et justification	9
A.	Analyse des dynamiques de conflit et enjeux de stabilisation.....	9
1.	La trilogie des conflits au Sud-Kivu : pouvoir, terre et identité	9
2.	La faiblesse de la réponse de l'Etat et des autorités coutumières.....	11
III.	Stratégie d'intervention et de mise en œuvre.....	13
A.	Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale	13
B.	Approche d'intervention et opérationnalisation par objectif spécifique.....	18
	Objectif spécifique 0 (résultat préliminaire) : La situation politique et sécuritaire dans les zones ciblées est « ré-objectivée » et la stratégie d'intervention est affinée	18
	Objectif spécifique 1 : Les populations dans l'Est de la RDC et l'Etat congolais, appuyés par leurs partenaires, transforment les conflits autour du pouvoir coutumier dans les zones prioritaires de stabilisation.....	20
	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).....	25
	Objectif spécifique 3 : Les femmes influencent, et participent à, toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix, et sont reconnues comme actrices de changement social	31
	Objectif spécifique 4 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, elles fournissent des services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque).....	36
C.	Stratégie d'engagement politique et de mobilisation	43
i.	Cartographie des parties prenantes	43
ii.	Stratégie de mobilisation et d'engagement des parties prenantes	44
D.	Ancrage/appropriation institutionnelle, durabilité/stratégie de sortie et renforcement de capacités	49
i.	Présentation détaillée de la stratégie en matière de participation du Gouvernement et des Assemblées Provinciales et Nationales et des autorités locales et de leurs services dans la mise en œuvre du projet.....	49
ii.	Présentation de la stratégie de durabilité financière, organisationnelle et institutionnelle ...	51
iii.	Présentation de la stratégie de transfert de compétences et de renforcement de capacités des organisations et structures locales partenaires.....	52
IV.	Capacité des organisations de mise en œuvre internationales et locales	54
A.	Présentation des organisations de mise en œuvre internationales et locales	54
i.	Capacités organisationnelles et managériales :	54
ii.	Objectifs sur lesquels l'organisation est positionnée, présentation de son expertise/valeur ajoutée thématique.....	56



iii. Positionnement géographique de l'organisation (dans le cadre du projet) et justification.	57
B. Présentation des expériences pertinentes.....	58
V. Gestion et coordination.....	63
A. Gestion et coordination du projet	63
i. Présentation succincte des modalités de coordination et collaboration avec les partenaires de mise en œuvre.....	63
ii. Présentation de la stratégie de coordination avec les sections de la MONUSCO et avec les autres projets de stabilisation (financés par le FCS ou alignés) mis en œuvre dans la zone prioritaire	63
B. Gestion des risques, des hypothèses et des stratégies de mitigation.....	65
C. Suivi et évaluation	66
D. Communication et visibilité de l'I4S/STAREC	68
E. Budget	69
VI. ANNEXES.....	70
ANNEX 1 : CARTHOGRAPHIE DES INTERVENTIONS DE STABILISATION	70
ANNEXE 2: PLAN DE TRAVAIL	75
ANNEXE 3 : MATRICE DES RISQUES, DES HYPOTHESES ET DES STRATEGIES D'ATTENUATION	76



I. Résumé du projet

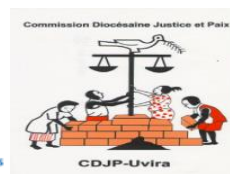
Cordaid



GASAP



Groupe
d'Actions
Socio-
Agro-Pastorales



Numéro du projet¹ :	
Intitulé du projet :	<i>Sote pamoja, amani kwetu</i> ESPASK – Ensemble pour la Sécurité et la Paix au Sud Kivu
Organisation lead :	Cordaid
Membres du consortium :	VNG International, GASAP, Commission Justice et Paix, SOFIBEF
Des organisations bénéficiaires² :	Initiative pour un leadership cohésif (ILC) sera impliquée pour la phase de lancement. D'autres ONG locales pourront être sollicitées au besoin (ex : ADEPAE).
Zone prioritaire et groupements ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Chefferie de la plaine de la Ruzizi (4 Groupements : Kakamba, Luberizi, Kabunambo et Kagando) - <i>Territoire d'Uvira</i> - Chefferie des Bafuliiru (Groupement de Luvungi) - <i>Territoire d'Uvira</i> - Chefferie des Bavira (Groupement de Bijombo) - <i>Territoire d'Uvira</i> - Commune rurale de Minembwe - <i>Territoire de Fizi (mais avec aussi des implication de villages du secteur d'Itombwe, en territoire de Mwenga)</i>
Cout total du Projet :	
Fonds de Cohérence pour la Stabilisation :	Cout total pour PNUNO \$ 2 600 000
Contributions propres :	7% AG GMS \$ 182 000
Autres Contributions :	1% AG activités d'assurance financière \$ 26 000
	GRAND TOTAL \$ 2 808 000
Durée du projet :	Date de démarrage prévue : 1^{er} octobre 2020 Date d'achèvement prévue : 31 mars 2023
Focus Thématique (en lien avec les piliers I4S + objectives spécifiques de l'AAP)	Objectif spécifique 1 : Pilier ISSSS 1 : Dialogue Démocratique Objectif spécifique 4 : Pilier ISSSS 2 : Sécurité Objectif spécifique 2 : Pilier ISSSS 3 : Restauration de l'Autorité de l'Etat Objectif spécifique 3 : Pilier ISSSS 5 : Femmes, Paix et Sécurité

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

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



**Note sur le Genre
(Gender Marker)
et justification :**

Le projet a été développé de façon à apporter une contribution **significative** (**score 2** 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 résultats 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 ce résultat 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 résultats 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,

- **L'analyse des conflits** inclut une analyse genre (y compris les normes de genre, les relations de genre et des masculinités) qui se verra affinée 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 ;
- 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 ;
- Le **budget** a été développé selon les méthodes de *gender budgeting* et respecte le critère des 15% devant être libellé « genre » ;
- Un accent est mis sur la **participation effective** 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.
- Les activités sont adaptées aux bénéficiaires et pour ce qui concerne les femmes et les filles, nous suivons un **principe d'équité** : 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. Les **performances** (dans les activités RBF 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.
- **L'analyse des risques** 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.
Objectifs spécifiques et leurs résultats	<p>Objectif général : Une gouvernance locale inclusive et participative contribue à la réduction de l'ampleur et de l'incidence des conflits de pouvoir coutumier</p> <p>Objectif Spécifique 0 : La situation politique et sécuritaire dans les zones ciblées est « ré-objectivée » et la stratégie d'intervention est affinée</p> <p>Objectif Spécifique 1 : Les populations dans l'Est de la RDC et l'Etat congolais, appuyés par leurs partenaires, transforment les conflits autour du pouvoir coutumier dans les zones prioritaires de stabilisation ;</p> <p>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) ;</p> <p>Objectif Spécifique 3 : Les femmes influencent, et participent à, toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix, et sont reconnues comme actrices de changement social ;</p> <p>Objectif Spécifique 4 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, elles fournissent des services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque).</p>
Bénéficiaires (désagrégée par sexe et âge, direct, indirect) :	<p><u>Objectif spécifique 1</u></p> <p>-Bénéficiaires Directs : • 4 Chefs des ETD et 6 chefs des Groupements des Zones concernées. • Les associations de femmes et de jeunes dont au moins la moitié des membres sont des femmes d'âge variant entre 18 et 35 ans. • Les structures et cadres 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. Les confessions religieuses et leaders communautaires représentées par 30% des femmes majeure et âgées de 40 ans au plus • La société civile représentée par 50% des femmes majeures âgées de 40 ans au plus.</p> <p>-Bénéficiaires indirects : •les autorités et assemblée Provinciales, les autorités et l'assemblée nationales • 45 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein des communautés Barundi, Bafuliru, Babembe, Banyamulenge, Bavira et Bashi des environs seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.</p> <p><u>Objectif spécifique 2 :</u></p> <p>-Bénéficiaires directs : •Chefs des Chefferies/Secteurs et 7 chefs des Groupements dans les Zones concernées. 50 membres du personnel des ETD dont l'âge varie entre 20 et 40 ans dont plus ou moins 15 femmes • 18 cadres et agents des Territoire d'Uvira et de FIZI de la même tranche d'âge que dans les Chefferies/Secteurs dont 5 femmes • 5 membres du cabinet du Ministère Provincial en charge de l'intérieur et de la décentralisation et la</p>



	<p>Division y rattachée, dont 2 femmes • Les associations des femmes et celles des jeunes dont au moins la moitié des membres sont des femmes d'âge variant entre 18 et 35 ans. • 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. Les confessions religieuses représentées par 30% des femmes majeure et âgées de 40 ans au plus • La société civile représentée par 50% des femmes majeures âgées de 40 ans au plus. Les organisations des opérateurs économiques (les représentants).</p> <p>-Bénéficiaires indirects : Même chose que l'objectif 1 : •les autorités et assemblée Provinciales, les autorités et l'assemblée nationales • 45 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein des communautés Barundi, Bafuliru, Babembe, Banyamulenge, Bavira et Bashi des environs seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans. La communauté et plus particulièrement les femmes, les jeunes, les associations locales (des femmes et jeunes), des personnes vulnérables et marginalisées, le gouvernement provincial</p> <p style="text-align: center;"><u>Objectif spécifique 3 :</u></p> <p>-Bénéficiaires Directs : • Au moins 120 femmes issues des associations des femmes, des jeunes et d'autres structures communautaires œuvrant dans les domaines en lien avec les 4 objectifs de ce projet ; d'âge variant entre 18 et 35 ans seront particulièrement visées. • Au moins 30 jeunes garçons de 35 maximum, issus des mêmes structures et acquis au respect du genre seront aussi ciblés.</p> <p>-Bénéficiaires Indirects : • 45 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein de toutes les communautés dans les Zones concernées dont 60% des femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.</p> <p style="text-align: center;"><u>Objectif spécifique 4 :</u></p> <p>-Bénéficiaires Directs : • Les membres du comité de sécurité en territoire et ceux des conseils locaux pour la sécurité de proximité au niveau des ETD ; les chefs des Chefferies/Secteurs • L'Administration du territoire (l'Administrateur du territoire et ses adjoints), • La Police (les responsables des commissariats de la Police) • 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) ;</p> <p>-Bénéficiaires Indirects : • 45 000 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.</p>
--	--



II. Analyse du contexte, des conflits et justification

A. Analyse des dynamiques de conflit et enjeux de stabilisation

La province du Sud-Kivu est constituée d'une population estimée à 5 872 000, dont 85% vit de l'agriculture et d'élevage. Lieu d'affrontement régional, national et local, elle a fait naître des rébellions qui ont marqué le pays³ et est structurellement marquée par la violence. Sa nature conflictuelle repose sur cinq caractéristiques :

- (i) La cause fondamentale dans les conflits au Sud-Kivu est un **système structurel et généralisé de gouvernance patrimoniale**, ancré à tous les niveaux de la société et de la politique congolaises, avec une tendance à la personnalisation du pouvoir politique, administratif et coutumier et à l'accaparement des ressources. Ce système hérité de la période précoloniale et aggravé par le système colonial est la base des conflits dans les zones prioritaires de stabilisation au Sud Kivu. La crise actuelle de la plaine de la Ruzizi est le résultat de l'incapacité du gouvernement à garantir de façon durable des mécanismes de protection civile, notamment à travers une armée nationale forte, et à offrir les services de base aux citoyens. Les conflits sont souvent traités par quelques individus sans souci de transparence et non par des mécanismes légitimes et/ou officiels, ce qui obère la confiance des citoyens dans l'administration, discrédite les structures de gouvernance locales et contribue à la marginalisation de ceux qui sont en dehors de ces structures de pouvoir, notamment les jeunes et les femmes rurales.
- (ii) Les **manifestations de violence** fréquemment observées dans la plaine de la Ruzizi, les hauts plateaux d'Uvira-Mwanga et le Territoire de Fizi, non seulement en période de guerre mais aussi lors de périodes de relative stabilité, sont à la fois des conséquences directes de ce système et le renforcent. La permanence de groupes armés violents dans la région est d'abord un effet direct de l'incapacité du gouvernement à contrôler son armée et à garantir la sécurité sur son territoire. Les affrontements récurrents entre la myriade de groupes armés et les FARDC ainsi que la présence de groupes armés étrangers (Rwandais ou Burundais) résultant de la porosité des frontières du pays, reflètent encore ce régime généralisé de **mauvaise gouvernance**.
- (iii) Un conflit pouvant normalement être contenu sur le plan local tend à prendre des proportions plus larges et plus violentes lorsque (i) et (ii) sont réunis et s'alimentent. La problématique du pillage des vaches dans le Fizi, par exemple, n'est fondamentalement pas très complexe ; cependant, du fait de la mauvaise gestion de cette situation, souvent manipulée à des fins politiques (i), cela dégénère en affrontements beaucoup plus violents, du fait de la présence de groupes armés dans les territoires en question et du recours rapide aux armes par des groupes mécontents (ii). Les **conflits** deviennent alors **interdépendants**.
- (iv) Les conflits s'autofinancent grâce à **l'exploitation illégale des ressources naturelles**, mais aussi par le prélèvement de taxes illégales auprès des populations locales, notamment les mineurs artisanaux, et le commerce de produits de base.
- (v) Les nombreux conflits locaux dans la province sont exacerbés par les retombées des conflits dans la région, notamment du Burundi et du Rwanda.

Les principaux facteurs de conflit identifiés sont les suivants :

- *La trilogie des conflits au Sud-Kivu : pouvoir, terre et identité*

Comme le souligne une étude menée par Cordaid et le SIPRI⁴, l'identité ethnique est un facteur omniprésent en RDC, au centre des notions sur la relation entre le citoyen, l'État et la société. Elle reste une force puissante, comme le montre le conflit actuel entre les Banyamulenge (considérés comme des « étrangers ») et les communautés Bafuliro et Babembe dans les Hauts Plateaux du Sud-Kivu. Ces tensions sont exacerbées par la concurrence entre communautés pastorales et agricoles liée à la

³ La rébellion Simba en 1963, qui a abouti à la prise de pouvoir par Mobutu et la rébellion de l'Alliance des forces démocratiques pour la libération du Congo (AFDL) dirigée par Laurent Désiré Kabila en 1996.

⁴ Jair Van Der Lijn, Tim Glawion, Nikki de Zwaan, *Towards Legitimate Stability in CAR and the DRC : External Assumptions and Local Perspectives*, SIPRI and Cordaid, Septembre 2019



dépendance à la terre pour la subsistance et au manque de clarté quant aux délimitations des frontières. La **transhumance** des vaches est ainsi au cœur des tensions entre éleveurs, agriculteurs et chefs coutumiers de Fizi et Uvira, lorsqu'entre mai et mi-octobre de chaque année, des centaines d'éleveurs de bovins, en majorité des Banyamulenge et des Bafuliiru, traversent la région des moyens plateaux et s'installent dans la zone littorale du lac Tanganyika, dans les montagnes de Ngandja et Milimba (ouest de Fizi) ainsi que dans la Plaine de la Ruzizi. Ces mouvements saisonniers de milliers de bêtes parcourant plusieurs groupements posent trois défis principaux : i) l'inexistence de zones exclusivement réservées au passage du bétail, ce qui occasionne des disputes entre les éleveurs (majoritairement Banyamulenge dans Fizi) aux agriculteurs (surtout Babembe) ; ii) l'absence de documents écrits, notamment pour formaliser le paiement de la redevance coutumière (l'*itulo*) ; iii) et le vol de bétail, notamment par les groupes armés⁵ qui les revendent ensuite. Pour se protéger, les Banyamulenge ont créé leurs propres milices, notamment les Twigwaneho et les Gumino. Dans un contexte de liens présumés entre groupes armés et communautés, les conflits nés de la transhumance renforcent les clivages entre ces dernières et alimentent les mécanismes de protection intracommunautaire, dans un contexte où la vache est la base des interactions économiques dans les sociétés agropastorales. Les **femmes**, qui assurent la grande partie de la production vivrière et jouent un rôle central dans l'économie de subsistance, sont directement impactées par la succession de conflits qui détruisent leurs structures économiques⁶ et par là-même celles de toute la communauté.

L'**accès aux ressources naturelles** est un autre facteur de tensions, mêlant enjeux politiques, ethniques, fonciers et économiques. Avec peu d'alternatives génératrices de revenus, les gens se disputent un accès dont leur survie dépend. Le groupe armé Yakotumba (Babembe), localisé aux abords des mines de Mukera, de Ngandja et de Milimba, perçoit ainsi des taxes dans les marchés de Kazimia, d'Ubwari et les carrés miniers de Misisi où il cohabite avec les FDLR. De même, les Gumino se sont emparés de marchés locaux, comme Mikalati et de carrières d'or (Makaina et Lwemba). Chaque groupe armé gère ainsi des zones entières où il a une mainmise sur les ressources locales, pour alimenter ses activités. Cela constitue une menace au processus démocratique en chantier. En effet, les pillages et l'exploitation illégale des ressources crée un état d'insécurité permanent, hostile à tout processus démocratique, et occasionnent un contournement de la « chaîne de prélèvement public qui doit normalement servir à financer le fonctionnement des institutions étatiques »⁷ et les besoins sociaux de base d'une population vivant dans une extrême pauvreté, notamment les femmes.

Les principales parties prenantes, en particulier les politiciens, les dirigeants communautaires et les chefs de groupes armés, ont souvent intérêt à perpétuer ces tensions, qui constituent une source importante de pouvoir et de ressources. Ainsi les rivalités pour le contrôle sur les entités administratives prennent des formes « inter » et « intra-ethnique » quand les dirigeants tentent de mobiliser les communautés sur base identitaire.

C'est le cas de la manipulation du **découpage territorial**. La création du groupement de Bijombo, en 1979 dans la chefferie des Bavira en territoire d'Uvira, et du « territoire » de Minembwe, en 1999 par le Rassemblement congolais pour la démocratie (RCD)⁸, a fait l'objet de contestations par les groupes ethniques vivant dans les territoires de Fizi, d'Uvira et de Mwenga. Pour le groupement de Bijombo, il existe un conflit entre les communautés Bavira et les Banyamulenge sur la désignation du chef coutumier, chacune estimant que celui-ci doit être issu de sa communauté. Dans ce contexte, la création du territoire de Minembwe, et plus récemment son érection en commune rurale, sont perçues par les communautés Bavira, Bafuliiru et Babembe comme une remise en cause de leur pouvoir coutumier et un déplacement des limites des entités administratives héritées de la colonisation. Ces exemples montrent le processus de primauté des identités ethniques et la manipulation tribale qui ont été à la base des conduites irrédentistes de la majorité d'acteurs locaux, les chefs coutumiers en particulier et les

⁵ L'axe le plus frappé par ces vols est la piste empruntée par les troupeaux partant de Minembwe à Milimba-Kilicha (vers Lubondja) où les Mai-Mai Yakotumba (groupe Babembe) font régulièrement irruption.

⁶ Les femmes agricultrices jouent un rôle fondamental dans l'économie locale alors que les femmes des communautés pastorales ont un rôle beaucoup plus réduit.

⁷ Pierre Jacquemot, « Ressources minérales, armes et violences dans les Kivus (RDC) », *Hérodote*, 2009/3 (n° 134), p. 38-62.

⁸ Mouvement rebelle majoritairement tutsi soutenu par le Rwanda.



groupes armés. Au regard des intérêts des acteurs, les enjeux liés à ces deux problématiques dépassent le cadre strictement foncier et participent à une dynamique plus large dans laquelle des intérêts politiques et économiques entrent en jeu.

- *La faiblesse de la réponse de l'Etat et des autorités coutumières*

En dehors de Bukavu, la présence physique de l'État est limitée aux FARDC. Les communautés ont peu accès à la PNC ou à d'autres formes de justice, car celles-ci sont distantes et souvent corrompues. Elles ont donc recours à divers prestataires de justice informels. L'administration locale, souvent aux mains des autorités coutumières, fait preuve de faible performance et redevabilité. La décentralisation inachevée leur accorde peu de moyens pour assumer leurs responsabilités. En l'absence d'autorité de l'État, les communautés prennent elles-mêmes la justice en main, laissant les animosités entre groupes ethniques se transformer en violentes rivalités politiques, économiques et foncières.

A la fin des années 1990, la politique du RCD de procéder au remplacement des chefs coutumiers a été soutenue par les Banyamulenge et Barundi mais contestée par les Babembe, les Bafuliiru et les Bavira, qui ont mis en place une administration parallèle toujours en place aujourd'hui, qui paralyse la bonne marche des services de l'État et envenime les relations intercommunautaires. Cette **dualité de l'administration**, notamment des entités territoriales décentralisées (ETD), est source de sous-performance et d'opacité et génère des conflits sur l'attribution des terres, l'imposition et collecte des taxes ou le contrôle des carrés miniers. Dans la Chefferie de la plaine de la Ruzizi, les Bafuliiru ont remis en cause la succession des chefs Barundi, notamment le Chef de Chefferie et les Chefs des Groupements, et ont désigné leurs propres chefs. Cette situation a causé la paralysie de cette entité.

Les **groupes armés** tirent largement profit de la faiblesse de l'Etat. Ils sont « une partie intégrante du système économique et politique de la province, et sont les symptômes d'une gouvernance par la violence et la prédation »⁹. Ils s'alimentent de la fragmentation des identités locales et des perceptions de « l'autre » (originaire ou étranger). Leur existence au sein des communautés entraîne des **conceptions globalisantes** où chaque communauté considère que tous les membres des autres communautés soutiennent et/ou appartiennent aux groupes armés issu de cette communauté. Par exemple, les Babembe, Bafuliiru et Bavira pensent que tous les Banyamulenge soutiennent les Gumino et les encouragent à ne pas se rallier aux FARDC. Ainsi, certains membres des communautés les appuient et apportent notamment des vivres et des cotisations. Pourtant, loin d'apporter la protection des communautés, ces groupes armés commettent des extorsions et des viols, favorisent le pillage des ressources naturelles, en alimentant la contrebande entre la RDC et les pays voisins, et deviennent la principale source d'insécurité dans Fizi et Uvira. Les armes deviennent un moyen garantir ses droits ou d'en revendiquer d'autres. Certains politiciens locaux et membres de la diaspora instrumentalisent les jeunes en leur promettant une vie meilleure s'ils organisent la résistance tandis que des mouvements prophétiques exaltant la résistance armée et les conflits interethniques se développent.

- *Les femmes sans voix et sans voie, un manque à gagner pour toute la communauté*

Bien que la condition féminine revienne dans tous les aspects de l'analyse, une analyse spécifique de celle-ci ne saurait être éludée. En effet, de ces luttes de pouvoir, les **femmes** sont les grandes oubliées. Elles peinent à faire entendre leurs voix, souffrent pour obtenir un droit quelconque et restent victimes d'abus multiformes. Les femmes sont parmi les acteurs les plus négligés des conflits au Sud-Kivu, aussi bien en tant que victimes qu'en tant qu'actrices de stabilisation et de paix. Rouage essentiel du développement socio-économique, elles contribuent pourtant à la survie de leurs familles : elles assurent la grande partie de la production vivrière, jouent un rôle central dans l'économie de subsistance, éduquent les enfants et gèrent le foyer. Mais la succession de conflits et la prolifération des groupes armés ont détruit les structures économiques majoritairement tenues par les femmes (champs dévastés, vol du bétail) et les infrastructures sociales (écoles, hôpitaux, centres de santé).

⁹ Jean Battory et Thierry Vircoulon, "La province du Sud-Kivu: un champ de bataille multidimensionnel méconnu", *Les Notes de l'Ifri*, Février 2019.



Quand les maris sont enrôlés par les groupes armés, tués, blessés, en déplacement forcé ou en exil, c'est aux femmes seules que revient la responsabilité des enfants.

Elles font également l'objet de violences sexuelles, qui sont massivement utilisées comme arme de guerre et de déstabilisation communautaire, tant sociale que territoriale, par les différentes parties en présence. Au-delà de cette utilisation stratégique, les viols font partie de la vie (beaucoup commis par des civils) dans cette région du pays et ne saurait être découplée de la situation de conflit dans laquelle la région se trouve depuis des décennies. Les combattants et ex-combattants ne sont pas les seuls qui violent, ni les seuls traumatisés par la guerre. Une grande partie population de l'Est du Congo et en particulier du Sud Kivu a été exposée aux conflits et a donc grandi dans ce modèle de masculinité agressive dont l'idéal est d'être dominant avec les faibles pour obtenir ce que l'on désire¹⁰.

Ces violences et viols, au-delà des conséquences physiques, médicales et psychologiques dramatiques, détruisent les familles et les communautés : les femmes subissent la double peine d'être violées et rejetées par leurs maris et la communauté ; les enfants nés de viols (enfants serpents) sont stigmatisés par les communautés et des parents, devenant des proies faciles pour les groupes armés. Les femmes (et les enfants) sont également recrutées de force ou kidnappés pour renforcer les groupes armés. C'est tout un cercle vicieux de la violence qu'il faut briser. Les violences sexuelles sont un des symptômes d'une société malade, et la position des femmes dans cette société ainsi que les croyances qui y sont liées ont un rôle majeur à jouer.

En effet, un autre aspect des violences sont les violences culturelles et institutionnelles basées sur le genre. Malgré leur volonté de contribuer à la stabilisation de leur zone, elles sont généralement exclues des instances de décision et peu écoutées par les hommes¹¹. En raison de pratiques discriminatoires (us, coutumes et stéréotypes négatifs et méprisants)¹², de déterminants socioculturels (faible niveau d'instruction des femmes dû à leurs place dans la société et les mentalités etc.), économiques et politiques, et de la méconnaissance de beaucoup de femmes des lois et de leurs droits, elles ont du mal à interagir avec les institutions étatiques, à se protéger contre la violence domestique, à faire valoir leurs droits lorsqu'ils sont bafoués ou à s'émanciper financièrement. Et quand elles n'en ont pas la volonté, c'est aussi au niveau des normes et valeurs qu'il faut aller chercher la source de leur non-engagement.

Ces facteurs ne leur permettent pas d'être pleinement actrices des processus de paix. Ce sont donc des barrières à lever si l'on veut réellement changer quelque chose aux relations de genre dans la région mais aussi aux dynamiques sociétales en général.

¹⁰ Selon un étude de la Banque Mondiale sur les ex-combattants : Sexual and Gender-Based Violence in the Kivu Provinces of the Democratic Republic of Congo: Insights from Former Combatants. World Bank Group, 09.2013, In: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17852>

¹¹ À titre d'exemple, les Barzas, structure/groupe communautaire où des discussions politiques importantes sont menées de façon informelle, les femmes ne sont pas présentes et souvent pas les bienvenues. Ceci est problématique car cela réduit les opportunités pour les processus de stabilisation et de paix de bénéficier de contributions plus diversifiées, basées sur des expériences de vie différente de celles des hommes des communautés. Il est aussi à noter que cela vaut aussi pour les jeunes.

¹² Rien que le langage en dit long. Par exemple l'utilisation de proverbes clairement sexistes. Chez les Babembe, on recense les proverbes suivants : « Bukulu bwa seca m'macana anga ta bwa 'yelwa bukuyu hilelwa » (Rien ne sort d'un conseil tenu par des femmes) ou bien encore "Wahanwa na nina tasi mwana" (Rien de bon ne sort d'un enfant éduqué par une femme). Les proverbes sont des vitrines d'une mentalité et des normes en vigueur, les proverbes sont transmis de génération en génération et par là-même les valeurs y étant associées.



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 de conflit dans les territoires d'Uvira, Fizi et Mwenga :

- La mobilisation identitaire et les tensions inter et intracommunautaires autour d'antagonismes socio-économiques, l'appartenance ethnique étant à l'origine des tensions entre groupes sociaux, en particulier pour les enjeux fonciers ;
- Les contestations des pouvoirs coutumiers ainsi que des limites et statuts des entités administratives, qui ont conduit à la mise en place d'une administration parallèle ;
- La faiblesse et la fragilité de l'Etat, dont les administrations locales sont défaillantes, non transparentes, mais aussi victimes des insuffisances de moyens qui leur sont dévolus (en particulier la collecte de recettes fiscales pour répondre aux besoins sociaux des populations) ;
- Le manque d'inclusivité et de prise en compte des femmes dans la gouvernance locale (sécuritaire, administrative, économique) ;
- Le manque de confiance entre les différentes communautés locales et entre les populations locales et les autorités, basé sur des perceptions profondément ancrées entre groupes ethniques ;
- La prolifération des groupes armés, qui prospèrent sur le désordre, les tensions ethniques et la faiblesse de l'Etat.

Pour arriver à répondre à ces causes et à contribuer à la stabilisation de la zone, la stratégie d'intervention globale se concentrera donc sur le renforcement de la gouvernance locale afin de la rendre plus inclusive et participative, capable de contribuer à la réduction de l'ampleur et de l'incidence des conflits de pouvoir coutumier.

Conformément à la Stratégie Provinciale de Stabilisation et au Plan d'Action de Stabilisation de la Province du Sud Kivu, l'intervention sera : (1) holistique, en réponse aux défis multisectoriels et pluridimensionnels ; (2) intégrée, tous les intervenants agissant collectivement pour atteindre un but commun ; et (3) ciblée – impact rapide et visible dans des régions précises.

Par conséquent, si :

- Les acteurs politiques sont mobilisés afin qu'ils soient capables d'agir sur les moteurs des conflits et de participer à la stabilisation de la zone, notamment par la restauration d'un dialogue démocratique avec les communautés locales ;
- Les obstacles physiques et fonctionnels entravant l'accès aux services de sécurité et de l'administration des ETD et favorisant ainsi la mauvaise gouvernance et la défiance sont minimisés
- Les femmes sont capables d'influencer et de participer de façon significative à toutes les étapes du processus de stabilisation et de consolidation et que l'égalité des sexes et la pleine participation des femmes dans la gouvernance et les processus de stabilisation sont valorisées,
- Les capacités opérationnelles, la performance et la qualité des services de l'administration, de la PNC et des FARDC s'améliorent, sur base des besoins réellement exprimés par les communautés ;

Alors :

- Les populations dans les zones concernées et l'Etat congolais sont en capacité de transformer les conflits autour du pouvoir coutumier dans les zones prioritaires de stabilisation ;
- La performance et la qualité de services des ETD seront améliorées, permettant la fourniture de services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens ;
- Des relations de confiance entre les autorités locales et la population s'instaureront ;



- Les besoins spécifiques des femmes seront pris en compte dans le processus et elles reconnues comme actrices du changement social par les autorités et la communauté ;
- Les services de l'Etat (administration, PNC et FARDC) fourniront des services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens.

Le consortium 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 appels à proposition (Conflits fonciers et transhumance ; Stratégie pour les groupes armés) et d'autres projets de stabilisation. Cette synergie devra s'exprimer notamment dans :

- Le ciblage et la cohérence géographique des interventions ;
- Les liens sectoriels (foncière, sécurité et gouvernance des ETD) ;
- La cohérence entre la typologie des grandes activités en évitant des doublons ;
- La planification des actions et la chronologie ;
- L'utilisation des ressources (humaines, matérielles etc.) existantes comme par exemple les formateurs/rices¹³, les expert.e.s, les radios communautaires, les évaluateurs/ices etc. ;
- L'équilibre entre la portée géographique, l'impact et la durabilité des interventions.

Le consortium compte s'appuyer sur le comité technique conjoint (CTC) qui est un cadre de coordination des interventions de stabilisation pour harmoniser ses interventions avec les autres consortiums travaillant sous les autres piliers. Cet espace sera une grande opportunité pour le consortium de partager ses expériences, ses leçons apprises, ses perspectives, de mener ses plaidoyers et de réadaptation de ses stratégies pour une bonne complémentarité avec les autres intervenants.

Ce projet s'appuiera notamment sur les enseignements tirés du projet CISPE (notamment les plans locaux de sécurité) et des approches innovantes, comme le « **financement basé sur les résultats** – *Result Based Financing (RBF)* » dans les secteurs de la gouvernance locale et de la sécurité.

Le RBF est une approche de financement axé sur les résultats (qualitatifs et quantitatifs) réalisés sur base des indicateurs de performances formulés par toutes les parties prenantes selon les besoins réels de la communauté. De manière plus concrète, contrairement aux autres financements traditionnels qui sont accordés sans savoir exactement à quels résultats ils vont aboutir, Ce financement est une incitation financière temporaire, complémentaire au budget ordinaire des contractants. Le RBF finance des résultats précis et bien déterminés qui se réalisent et qui sont constatés par le contractant (qui peut être l'Etat et/ou le bailleur de fonds) et les bénéficiaires. Pour arriver au constat des résultats, l'approche introduit des contrôles tout au long de la chaîne de prestation de services, en encourageant une meilleure gouvernance, valorisant la voix des citoyens et en promouvant une plus grande responsabilité de l'institution contractée, en encadrant les performances avec des coachings et assistance techniques, et en liant directement les paiements aux performances. En bref, les prestataires de services reçoivent des subventions basées sur des indicateurs convenus et des résultats vérifiés (sur le plan technique, opérationnel, et sur le plan de la satisfaction communautaire). Les communautés locales, tout comme les autorités tant locales que Provinciales participent activement à la détermination des indicateurs et à la vérification des résultats fournis par les prestataires de services. Signalons que dans le cadre de ce projet, les prestataires des services seront les institutions de la gouvernance locale et de la sécurité. Les institutions provinciales du même domaine seront directement impliquées dans le suivi, accompagnement pratique et dans l'évaluation des performances. Des formations de renforcement des capacités complètent la mise en œuvre des contrats RBF. Le 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.

¹³ Pour ne nommer qu'un exemple concret, les formateurs/ices formés dans le cadre du programme ARC Inawezekana (implémenté par le consortium ZOA, WCH et VNG International dans le Territoire de Kalehe) sur des thématiques pertinentes pour ESPASK seront mobilisés.



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.

Choix des zones de mise en œuvre du projet :

Le choix des zones ciblées résulte des analyses menées par les membres du consortium et d'échanges avec les principaux acteurs des Territoires d'Uvira, de Fizi et de Mwenga, qui ont décrit ces zones comme l'épicentre des conflits. Les conflits dans ces zones ont un fort potentiel déstabilisateur.

Entités Territoriales Décentralisées	Motivation du choix
<p>Chefferie de la plaine de la Ruzizi (4 Groupements : Kakamba, Luberizi, Kabunambo et Kagando) <i>Territoire d'Uvira</i></p>	<p>Située dans une vaste plaine à cheval entre le Burundi, le Rwanda et la RDC, la collectivité de la plaine de la Ruzizi comprend quatre Groupements (Kakamba, Luberizi, Kabunambo et Kagando) et s'étend sur 800 km² que se disputent les Bafuliiru, les Bavira et les Barundi, ces derniers étant sous la direction du Mwami Richand Ndabagoye. Le conflit dans cette région tire ses fondements dans la manière dont l'autorité coloniale organisa le pouvoir coutumier et administratif. Les Bafuliiru et les Barundi contestent le pouvoir de l'actuelle famille régnante, revendication qui demeure l'une des préoccupations centrales de leurs notables et des groupes armés qui leur sont affiliées. Ainsi compris, les conflits autour de la Chefferie de la plaine de la Ruzizi sont différemment perçus par les protagonistes et revêtent à la fois un caractère identitaire, de gestion foncière et du pouvoir coutumier. Pour les Barundi de la plaine, les terres leur appartiennent, c'est pour cette raison qu'ils doivent exercer le pouvoir coutumier et gérer les terres. Pour les Bavira et les Bafuliiru, les Barundi ne doivent pas disposer d'un tel pouvoir. Mais les deux groupes se différencient au niveau de la démarche à adopter. Selon les Bavira, il faut partager la Chefferie de la plaine et rattacher une partie à la Chefferie des Bavira et l'autre à celle des Bafuliiru. Pour ces derniers, la Chefferie des Bafuliiru et celle des Barundi doivent être réunies pour former l'unique Chefferie des Bafuliiru. L'élite Bafuliiru prône la transformation du statut de collectivité Chefferie en collectivité secteur. Depuis 1961, ces revendications sont à la base de la création des dizaines des groupes armés dans la plaine de la Ruzizi, lesquels ont été responsables de plusieurs assassinats dont celui du Mwami Ndabagoye Floribert des Barundi et des massacres répétés de Bafuliiru à Mutarule.</p>
<p>Chefferie des Bafuliiru (Groupement de Luvungi) <i>Territoire d'Uvira</i></p>	<p>Le conflit autour du pouvoir coutumier dans la plaine de Ruzizi est intimement lié à deux autres conflits majeurs, tournant autour du pouvoir dans la Chefferie des Bafuliiru et du Groupement de Itara Luvungi.</p> <p>Au sommet de la Chefferie, les problèmes de succession se sont posés depuis la mort du Mwami Simba Nyamugira en 1988. Alors que le prétendant considéré comme légitime, Ndare, se trouvait en Europe, le pouvoir fut remis à son demi-frère Albert Mukogabwe Muzimu-wa-Simba en tant que chef par intérim. Au retour de Ndare, Albert lui céda le pouvoir sans remettre le diadème. A la mort de Ndare, Albert occupa de nouveau le trône sous le label de régence. Avec la complicité de certains acteurs politiques originaires d'Uvira, il demeura au pouvoir jusqu'à l'installation par le pouvoir de Kinshasa du nouveau chef, Adams. Les tâtonnements des différentes autorités avec l'émission des actes administratifs contradictoires entraînèrent une polarisation des conflits avec la création des milices interposées soutenant l'un ou l'autre prétendant au trône.</p>



	<p>Les conflits au sommet de la Chefferie ont eu des sérieuses répercussions dans la conduite des affaires de l'État au niveau des Groupements. L'un des Groupements affectés est celui de Luvungi. En effet alors que les différents Chefs se succédaient au sommet de la Chefferie, chacun nommait les Chefs des Groupements de son obédience. A Luvungi les nominations se passèrent entre les membres d'une même famille, si bien qu'ils engagèrent des luttes fratricides avec le soutien des acteurs politiques. Luvungi est une entité ingouvernable, les milices interposées ayant paralysé toute action de l'État.</p>
<p>Chefferie des Bavira (Groupement de Bijombo) <i>Territoire d'Uvira</i></p>	<p>La création du Groupement de Bijombo en 1979 par le Gouvernement central fut perçue par les communautés Babembe, Bavira et Bafuliiru comme une usurpation de l'autorité coutumière au profit des Banyamulenge. Les tensions persistent et furent traduites par l'implication des groupes armés Bafuliiru et Bavira qui s'opposèrent ouvertement à l'idée qu'un sujet Munyamulenge soit à la tête de ce Groupement. Si au départ les communautés Bafuliiru et Bavira s'opposèrent à la création de cette entité, ils exigèrent ensuite que le pouvoir soit remis à un des représentants de ces deux communautés. L'érection de cette entité en 1999 en Chefferie (cet acte fut annulé lors des négociations politiques de Sun City) par la rébellion du RCD avec à la tête un sujet Munyalenga envenima la situation. Plusieurs groupes armés furent créés et transformèrent Bijombo en véritable champ de bataille avec comme conséquence une bipolarisation de l'administration publique au niveau du Groupement chaque communauté se référant au Chef de son obédience. Courant 2017, les groupes armés actifs dans le Groupement de Bijombo furent renforcés par les appuis des groupes armés étrangers. Ceci amplifia l'intensité du conflit. Les conséquences sur le plan social ont été lourdes entraînant un déplacement massif des populations.</p>
<p>Commune rurale de Minembwe <i>Territoire de Fizi</i></p>	<p>L'érection de Minembwe en Territoire ou en commune rurale a longtemps été à la base des cycles des conflits entre les différentes communautés du Territoire de Fizi et d'Uvira plus particulièrement entre les Babembe et les Banyamulenges. Alors que Minembwe fut un poste d'Etat du Territoire de Fizi, il fut érigé en Territoire autonome par la rébellion du RCD sur demande de la communauté Banyamulenge. Ceci engendra les oppositions entre la communauté Banyamulenge et les autres communautés locales. Elle s'est traduite par la création de milices communautaires qui s'affrontent régulièrement.</p> <p>Pour les membres des communautés Banyamulenge, l'érection de Minembwe en commune rurale se justifie par l'éloignement des populations des hauts plateaux de l'administration locale située à Fizi (104km de Fizi et 230km d'Uvira), l'enclavement des hauts plateaux et l'existence des entités d'autres communautés congolaises.</p> <p>Les Chefs traditionnels Babembe, Banyindu et Bafuliiru restent quant à eux opposés à l'idée d'ériger Minembwe en commune rurale marquant ainsi leur désaccord à ce qui les mettrait en concurrence avec des nouvelles autorités traditionnelles sans légitimité réelle, pour la répartition du pouvoir local. Ceci réduirait également leur contrôle sur plusieurs entités et ressources qu'elles regorgent.</p> <p>Alors qu'une certaine accalmie était observée dans la région, au cours des dernières années les affrontements entre milices ont repris, poussant des milliers de personnes au déplacement.</p> <p>Intervenir dans la problématique de la commune rurale de Minembwe nécessitera d'impliquer les villages voisins du territoire de Mwenga/secteur d'Itombwe qui font partie de la problématique de Minembwe (localités de Mikenge, Mikalati, Kamombo, ce dernier faisant le pont avec la problématique de Bijombo).</p>



La théorie du changement du projet est présentée en Annexe 5.



Approche d'intervention et opérationnalisation par objectif spécifique¹⁴

Objectif spécifique 0 (résultat préliminaire) : La situation politique et sécuritaire dans les zones ciblées est « ré-objectivée » et la stratégie d'intervention est affinée

a) Présentation des conflits et enjeux ciblés

L'absence de consensus des acteurs impliqués sur les conflits et leurs causes nécessite une cartographie fine, objective, sensible au genre et non-stigmatisante des dynamiques et problématiques locales.

En outre, la multiplicité des projets de stabilisation et de dialogue démocratique au Sud-Kivu requiert une analyse préalable afin d'éviter les duplications avec les projets de stabilisation précédents et de bâtir sur leurs points forts, en améliorer les points faibles et compléter les manques.

b) Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

Si une cartographie fine des conflits et des acteurs est élaborée et une *baseline* est réalisée, permettant de suivre l'évolution des résultats réalisés ;

Alors la stratégie d'intervention générale sera améliorée.

c) Présentation générale du résultat

Cet objectif spécifique préliminaire va permettre de disposer d'une vue générale sur les conflits, leurs causes profondes et les acteurs (directs et indirects) impliqués, de les analyser et de les prioriser selon des critères de pertinence définis au préalable.

Le consortium fera appel à Initiative pour un Leadership Cohésif pour élaborer une analyse sensible au genre solide et objective des conflits au Sud-Kivu et des projets de stabilisation en cours, pour éviter tout doublon.

Cette phase sera dédiée principalement à :

- L'élaboration d'une cartographie fine des conflits ;
- La réalisation d'une *baseline* permettant de suivre l'évolution des résultats réalisés ;
- L'amélioration de la stratégie d'intervention.

d) Produits

Produit 0.1 : La cartographie des conflits et des acteurs est affinée ou mise à jour et une *baseline* est réalisée

L'objectif de ce produit est de mettre à jour le contexte, les analyses existantes et les acquis des projets de stabilisation précédents (notamment le projet ISSSS Pamoja Tujenge Kwa Amani), ainsi que de réaliser l'étude de base du projet.

Ce produit permet d'éviter les duplications avec les projets de stabilisation précédents et de bâtir sur leurs points forts, en améliorer les points faibles et compléter les manques. Il permet aussi de tenir compte de tous ces facteurs pour dégager une étude de base plus réalistes et bien fournie. Cette étude de base nous permettra de mesurer l'impact du programme dans la zone d'intervention.

En complétant les analyses déjà existantes, ce travail permettra au consortium, avec l'appui du Secrétariat technique du FCS, de bien cartographier et d'identifier les conflits (approche sensible au genre) qui seront ciblés prioritairement, de mener des analyses préliminaires, d'évaluer les risques et d'ajuster les stratégies de mise en œuvre, de poser les bases des stratégies de mobilisation communautaire et d'engagement politique et, finalement, d'identifier/sélectionner ses structures/comités locaux partenaires et de renforcer la coordination entre son programme et les autres

¹⁴ Note : les résultats définis sous ce chapitre pourront être adaptés au cours de la phase de démarrage, en partenariat avec le bailleur et les parties prenantes, afin d'inclure les éléments révélés par la phase de démarrage.



initiatives de stabilisation (en cours/planifiées) dans la zone, y compris celles mises en œuvre par certaines sections de la MONUSCO.

Enfin, le consortium identifiera les exemples positifs de concertation intercommunautaire (et leurs protagonistes) durant le conflit qui a embrasé les hauts plateaux d'Uvira, Fizi et Mwenga depuis le début de l'année 2019 et leurs protagonistes. Cela permettra de valoriser les initiatives locales de paix qui ont retardé et/ou limité les dégâts dans certaines localités des Hauts Plateaux Fizi/Itombwe. Cela pourra également permettre de stimuler davantage ces initiatives, d'en encourager d'autres et réorienter nos stratégies.

Activité 0.1.1 : Concertation avec le Secrétariat technique du FCS et élaboration des outils permettant d'effectuer l'identification des acquis, l'étude de base et l'analyse des conflits

Activité 0.1.2 : Mise à jour de la cartographie, des dynamiques de conflit sur le terrain et des analyses des projets de stabilisation en cours (production d'un rapport préliminaire)

Activité 0.1.3 : Identification des exemples positifs de concertation intercommunautaire durant le conflit qui a embrasé les hauts plateaux d'Uvira, Fizi et Mwenga depuis le début de l'année 2019

Activité 0.1.4 : Réalisation d'une étude de base (baseline)

Activité 0.1.5 : Partage et validation des résultats avec les parties prenantes, notamment le gouvernement Provincial, les partenaires techniques et stratégiques dont le Secrétariat technique du FCS et le STAREC

Activité 0.1.6 : Production et diffusion du document final

Produit 0.2 : La stratégie d'intervention est améliorée

A travers ce produit, le projet compte se baser sur les résultats réalisés au produit précédent pour adapter sa stratégie d'intervention et se procurer des outils pouvant permettre de bien aborder la mise en œuvre des activités relatives à chaque objectif.

Activité 0.2.1 : Adaptation de la stratégie du projet et intégration des résultats des études de base et phase de démarrage dans le projet

Activité 0.2.2 : Elaboration des outils de gestion du programme, du cadre des résultats et des différentes stratégies



Objectif spécifique 1 : Les populations dans l'Est de la RDC et l'Etat congolais, appuyés par leurs partenaires, transforment les conflits autour du pouvoir coutumier dans les zones prioritaires de stabilisation

a) Présentation des conflits et enjeux ciblés

Les conflits et enjeux ciblés pour ce résultat se situent autour des éléments caractéristiques des zones d'intervention suivants :

- Le déficit de dialogue démocratique et d'engagement avec toutes les parties prenantes, pourtant nécessaires pour créer une vision collective et des solutions concrètes pour la transformation de conflits, approuvée par les communautés et par les autorités locales, provinciales et nationales. Ce déficit s'explique notamment par la méconnaissance des acteurs clés à l'organisation de tels dialogues et à la formulation d'engagements politiques ;
- Les leaders coutumiers instrumentalisent la dualité juridique qui oppose la loi coutumière à la loi écrite pour renforcer leur assise territoriale et s'approprier les ressources ;
- Les conflits entre éleveurs et agriculteurs ont une dimension ethnique : lors de disputes entre éleveurs et agriculteurs, les belligérants associent la dispute aux origines identitaires ;
- Les coutumes et pratiques traditionnelles sont discriminatoires envers les femmes (exclues des processus de décision, de l'héritage et de la succession)
- Les conflits de pouvoir coutumiers dans leurs multiples facettes/dimensions

b) Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

Si, sur base des défis et manques des projets précédents, les parties prenantes aux conflits (communautés, femmes, jeune, autorités à tous les niveaux et des acteurs régionaux ayant une influence directe, positive et/ou négative, sur les conflits) sont formées pour organiser des séances de dialogue démocratique, participatif et inclusif permettant la concertation, la mobilisation communautaire et l'engagement politique aux niveaux local, provincial et national ;

Si les parties prenantes aux conflits élaborent des plans d'actions qui définissent des **actions** à mener pour éliminer les causes des conflits/rivalités/dilemmes sécuritaires et déterminent le partage des **responsabilités**, sous la forme d'**engagements** (y compris des engagements politiques) ;

Si des **cadres** pour assurer le suivi et l'évaluation de mise en œuvre et du niveau d'accomplissement des engagements et de réalisation des actions sont mis en place ;

Alors :

- Les parties prenantes aux conflits organiseront et participeront à des séances de dialogue démocratique, participatif et inclusif et élaboreront des plans d'actions reflétant une vision collective et inclusive des conflits et des réponses à y apporter (Produit 1.1) ;
- Les dialogues démocratiques et les plans d'action permettront aux parties prenantes de prendre des engagements politiques, d'obtenir des compromis et d'améliorer la cohésion sociale (Produit 1.2) ;
- Des mécanismes de mise en œuvre et de suivi et évaluation du respect des engagements pris seront mis en place (Produit 1.3).

Pour bien amorcer ce processus de dialogue démocratique, notre stratégie va se focaliser sur :



- Le renforcement des capacités et accompagnement pratique des acteurs : pour pallier le déficit de capacités, des séances de renforcement des capacités en termes de formation, coaching et accompagnement seront organisées en faveur des parties prenantes
- L'élaboration d'un plan d'action : ce plan d'action est un document d'orientation sur la manière pratique d'aborder les conflits selon les spécificités et les sensibilités et sur les acteurs impliqués, leurs rôles et responsabilités. Une analyse des risques sera couplée à ce plan d'action ;
- La combinaison de processus de médiation, de concertation et mobilisation communautaire afin d'obtenir des engagements des acteurs et des compromis entre les belligérants ;
- Un système de suivi et évaluation du respect des engagements pris sera mis en place avec la participation de tous les acteurs.

c) Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet

Afin d'agir sur les systèmes de gouvernance locale, l'inclusivité et la collaboration entre les autorités et les communautés d'une part, le dialogue inter et intracommunautaire engagé va changer positivement les perceptions des parties prenantes, construire la confiance mutuelle particulièrement entre les ETD et les communautés, entre les membres d'une même communauté et entre les communautés. Ceci va favoriser le renforcement de la légitimité et de l'autorité de l'Etat, renforcer l'inclusion du genre et influencer positivement la sécurité et la cohésion sociale.

d) Localisation et justification des zones ciblées par l'objectif spécifique

Cf. le choix des zones d'intervention dans III. A. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale. La stratégie du programme permet d'obtenir un impact sur l'ensemble des zones visées. Cependant toutes les actions ne pourront pas être menées dans chaque chefferie/secteur et leurs groupements et ou village.

e) Présentation générale de l'objectif

A travers cet objectif, le consortium ESPASK va former au dialogue et rassembler les autorités locales, provinciales et nationales, les chefs coutumiers, les leaders communautaires, les femmes et les jeunes de toutes les communautés en vue d'obtenir des engagements en faveur de la cohabitation et de la paix. Les parties prenantes au conflit (femmes et hommes, aux niveaux local, provincial, national et/ou régional) seront au centre du processus de dialogue. De leur vision collective des causes des conflits qui les opposent, ils pourront identifier collectivement les pistes de solution et de transformation de ces conflits.

f) Bénéficiaires et groupes cibles

- Bénéficiaires Directs : • 4 Chefs des ETD et 6 chefs des Groupements des Zones concernées. • Les associations des femmes et celles des jeunes dont au moins la moitié des membres sont des femmes d'âge variant entre 18 et 35 ans. • Les structures et cadres 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. Les confessions religieuses et leaders communautaires représentées par 30% des femmes majeure et âgées de 40 ans au plus • La société civile représentée par 50% des femmes majeures âgées de 40 ans au plus.
- Bénéficiaires indirects : • les autorités et assemblée Provinciales, les autorités et l'assemblée nationales • 45 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein des communautés Barundi, Bafuliru, Babembe, Banyamulenge, Bavira et Bashi des environs seront atteintes par ce projet. Parmi elles, 65% sont des jeunes et femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.

g) Produits



Produit 1.1 : Les parties prenantes aux conflits sont formées à l'organisation et à la participation à des séances de dialogue démocratique, participatif et inclusif et élaborent des plans d'actions reflétant une vision collective et inclusive des conflits et des réponses à y apporter

Ce produit vise à appuyer des acteurs clés des conflits (en tenant compte de l'équilibre genre) afin qu'ils acquièrent des compétences en matière de dialogue, médiation et mobilisation communautaire, afin d'obtenir des participants des pistes de solutions, des engagements et des compromis (plans d'actions), sur la base de l'analyse des conflits de l'objectif spécifique 0.

Activité 1.1.1 : Formation des acteurs pertinents en matière de résolution des conflits, la médiation, le dialogue démocratique et la mobilisation communautaire.

Activité 1.1.2 : Sensibilisation et coaching des communautés sur la cohésion pacifique, la collaboration intra et interethnique et la paix sociale.

Activité 1.1.3 : Renforcement des capacités des femmes et filles sur le rôle de la femme dans la résolution des conflits et l'accompagnement pratique.

Activité 1.1.4 : Elaboration et/ou mise à jour des plans d'action responsabilisant les acteurs pour la mise en œuvre effective des recommandations pertinentes des objectifs 2, 3 et 4.

Activité 1.1.5 : Organisation de réunions de validation des plans d'action.

Produit 1.2 : Les populations des zones cibles et les autorités étatiques et politiques organisent des dialogues démocratiques

Grâce aux activités du produit 1.1 (formations et élaboration des plans d'action), les parties prenantes pourront s'engager dans la résolution des principaux conflits liés à la gestion du pouvoir coutumier et des entités administratives.

Le but visé par ce produit est de faciliter l'élaboration et l'obtention des engagements des acteurs au dialogue.

En outre, les dialogues démocratiques seront organisés sur la base d'analyses des conflits sensibles au genre qui sont menées de manière régulière et participative tout au long du projet.

Activité 1.2.1 : Appui à la mise en place (ou à la redynamisation) d'un cadre de concertation, de dialogue et de résolution des conflits présidé par le Ministère provincial en charge de l'intérieur et la société civile

Activité 1.2.2 : Actualisation de l'analyse des conflits réalisée pour l'objectif spécifique 0.

Activité 1.2.3 : Organisation de séances de concertation, dialogues et de résolution/transformation des conflits intra et intercommunautaires en vue d'obtenir des engagements politiques et communautaires

Activité 1.2.4 : Elaboration, impression et large diffusion des engagements pris et du processus de dialogue, y compris par des groupes WhatsApp, des journaux et des émissions radio interactives

Activité 1.2.5 : Accompagnement technique de réalisation de certains engagements sous forme de mesures ou textes juridiques

Activité 1.2.6: Lobbying et plaidoyer auprès des autorités nationales, provinciales et locales sur base du plan d'action

Produit 1.3 : Les mécanismes de mise en œuvre et de suivi et évaluation des engagements sont opérationnels.



Ce produit va permettre d'assurer le respect de la mise en œuvre des engagements pris en assurant le rôle d'alerte à travers un suivi permanent, à travers des cadres participatifs et inclusifs. Ces cadres seront chapeautés par l'autorité provinciale et la société civile de manière représentative et incluront les communautés, les autorités coutumières et les autorités à tous les niveaux. La coordination avec les autres projets de stabilisation sera recherchée.

Activité 1.3.1 : Evaluation SWOT des mécanismes de redevabilité existants (cadres de suivi) et renforcement technique selon les résultats de l'évaluation

Activité 1.3.2 : Soutien à l'organisation et la structuration de cadres de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre et du niveau d'accomplissement des engagements/des actions

Activité 1.3.3: Tribunes d'expression populaires pour recueillir les opinions et orientations communautaires et des autorités (et, si besoin, améliorer le dispositif)

Activité 1.3.4 : Elaboration d'un mécanisme d'alerte et de rappel sur les engagements pris.

h) L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Le consortium s'assurera que :

- Les formations tiennent compte de la participation des femmes et des hommes et intègrent des notions sur les rôles des femmes dans le dialogue et la transformation des conflits ;
- La séance de priorisation des conflits intègre non seulement la participation des femmes mais également priorise les conflits dont les femmes sont victimes ;
- Les femmes jouent un rôle central dans la médiation et l'obtention des compromis. A cet effet, elles feront partie des participants aux forums mais devront faciliter également l'aboutissement de ces médiations aux engagements ;
- Le mécanisme de suivi et évaluation des engagements tienne compte des engagements dont les femmes sont bénéficiaires.

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

Par rapport au résultat spécifique 2

L'inclusion dans le dialogue de toutes les parties prenantes, y compris des autorités coutumières et celles des ETD va ouvrir une voie au règlement de la contestation des limites de certaines entités territoriales décentralisées et baisser les tensions y relative.

Etant donné que le conflit de pouvoir coutumier est la principale cause du clivage identitaire entre les communautés et que la plupart des responsables sont en même temps chef coutumiers et chef des ETD, plusieurs de leurs engagements pris produiront également des effets positifs sur la performance et la qualité de service des ETD.

L'existence des conflits de pouvoir coutumier est un terrain favorable à l'anarchie et à l'incurie administrative. A contrario, leur résolution permettra l'émergence des condition susceptibles de favoriser la performance des ETD.

Par rapport au résultat spécifique 3

L'association des femmes tout au long du processus (formation, élaboration des plans d'actions, dialogue démocratique, suivi et évaluation) leur permettra de l'influencer et de participer pleinement à la transformation des conflits.

Par rapport au résultat spécifique 4



Les autorités coutumières sont confrontées à un dilemme sécuritaire du fait du rôle qu'ils jouent en tant qu'autorité étatique et chef coutumier devant protéger sa communauté par tous les moyens, y compris en s'associant à un groupe armé. Leur seule option est le retour de la paix et la restauration de l'autorité de l'Etat. Cette situation va permettre aux services de sécurité de collaborer avec toutes les communautés et de protéger tout le monde sans discrimination en offrant un service de qualité et en obéissant à l'autorité établie. Ce qui va donc permettre une réduction dudit dilemme sécuritaire auquel les autorités coutumières font face.



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)

a) Présentation des conflits et enjeux ciblés

L'analyse contextuelle des zones d'intervention a mis en exergue les faiblesses de la gouvernance locale et de l'administration territoriale, notamment :

- La dualité du système du pouvoir, opposant l'Etat et les autorités traditionnelles. Les populations font diversement allégeance à l'un ou à l'autre système de pouvoir, en fonction de leurs intérêts, ce qui engendre un pluralisme des référents et des pratiques dans un même secteur. Cette dualité génère des rivalités dans les domaines fiscal, foncier et politico-administratif et sème la confusion au niveau des administrés et des partenaires externes ;
- La création contestée de nouvelles entités territoriales décentralisées. Parce qu'elles limitent la zone d'influence politique et économique des entités existantes, les nouvelles ETD sont à l'origine de conflits entre pouvoir étatique et pouvoir coutumier, qui mobilisent les communautés sur des bases identitaires pour défendre leur position ;
- La faible performance et redevabilité des acteurs des ETD pour résoudre des problèmes des communautés. Les acteurs n'ont pas les capacités d'assurer leurs rôles et responsabilités ;
- Le dilemme sécuritaire caractérisé par un Etat incapable de protéger la population et ses moyens de subsistance (faute de ressources suffisantes, du fait de la rivalité avec le pouvoir coutumier), ce qui conduit les chefs locaux et les communautés à recourir aux groupes armés pour les défendre.
- Le manque de transparence, de redevabilité et d'inclusivité dans la gouvernance ;
- L'absence de confiance mutuelle entre la communauté et les autorités locales.

Des services inclusifs et accessibles à la communauté, ainsi qu'une meilleure redevabilité de ces services publics, permettront d'aboutir à une meilleure gouvernance locale et à une plus grande confiance mutuelle entre la communauté et les autorités locales.

b) Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

Si les responsables des ETD renforcent leurs **capacités techniques** sur la bonne gouvernance locale (organisation et compétences des ETD, principes de bonne gouvernance, gestion participative des ETD, mécanismes de participation citoyenne, les droits et devoirs des ETD, budget participatif, principes budgétaires, collecte transparente des taxes, gestion des ressources budgétaires, mécanismes de reddition des comptes) ;

Si les communautés locales et les organisations de la société civile (notamment celles en faveur des femmes et des jeunes) acquièrent des connaissances solides sur le fonctionnement et rôle des ETD ;

S'il existe un plan de développement élaboré de manière inclusive et participative, permettant de prioriser les problèmes auxquels font face toutes les communautés ;

Si un mécanisme de collecte des informations, de comparaison, d'apprentissage et **d'amélioration des bonnes pratiques de gouvernance** technique, sécuritaire et budgétaire des ETD se met en place et est utilisé pour améliorer la performance des ETD et de la police ;

Si les recettes fiscales locales et de rétrocession sont **investies dans le développement des ETD**, conformément aux plans d'investissement, plans d'action et engagements pris dans le cadre des dialogues ;



Si les agents et cadres des ETD se rapprochent de la population à travers un cadre de concertation et de dialogue franc afin d'entendre les préoccupations de cette dernière et y apporter des réponses ;

Alors :

- Les ETD seront en mesure d'offrir un service de qualité et satisfaisant à la population (Produit 2.1) ;
- Les ETD seront plus efficaces dans la résolution des problèmes locaux prioritaires, l'exercice de leur mission et le respect de leurs engagements, plus proches de la communauté et plus inclusives, redevables, transparentes, collaboratives, et accessibles aux femmes, jeunes, hommes et autres 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, les autorités provinciales et la population (Produit 2.3).

c) Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet

Pour améliorer la gouvernance locale, la stratégie du consortium ESPASK va s'appuyer sur les deux objectifs précédents (analyse des conflits dans la zone prioritaire et activités de dialogue démocratique), en rendant les autorités locales capables d'identifier collectivement les défis et d'y apporter des pistes de solutions. 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 autorités locales et des agents et cadres des ETD seront organisées.

Ces séances devront permettre à ces acteurs de comprendre la notion de gouvernance participative et inclusive et celle 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 (Plan de Développement Local - PDL, budget participatif).

L'instauration d'une culture d'inclusivité, de transparence et de redevabilité. Trois sous stratégies liées découlent de cette stratégie :

- a. La mise en place ou l'adaptation des PDL doit tenir 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. 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 et inclusive.
- b. Le PDL 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 pour stimuler une culture d'émulation et d'efficacité. L'utilisation de ces subsides sera non seulement orientée, mais également contrôlée par un double mécanisme : par l'autorité provinciale et au cours des évaluations des performances. Pour renforcer davantage la mise en œuvre du PDL, un budget dont l'élaboration connaîtra la participation de la communauté sera mis en place et la communauté jouera un rôle de sensibilisation sur le civisme fiscal.
- c. Un cadre de suivi, 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, ainsi que sur le suivi de la mise en œuvre du PDL et de l'utilisation du budget y relatif.

d) Localisation et justification des zones ciblées par l'objectif spécifique :

Cf. le choix des zones d'intervention dans III. a. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale. Le projet a fait un choix de zones d'intervention avec l'ambition d'impacter l'ensemble des Zones. Cependant toutes les actions ne pourront pas être menées dans chaque chefferie/secteur et leurs groupements et ou villages. 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.

e) Présentation générale du résultat

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

f) Bénéficiaires et groupes cibles

- Bénéficiaires directs : les Chefs des Chefferies/Secteurs, leurs secrétaires administratifs et les autres personnels de ces Entités, l'Administrateur de Territoire, la société civile (organisation des femmes, des jeunes, etc.). Au niveau provincial, le Ministère en charge de l'intérieur et de la décentralisation et la division y rattachée.
- Bénéficiaires indirects : la communauté et plus particulièrement les femmes, les jeunes, les associations locales (des femmes et jeunes), des personnes vulnérables et marginalisées, le gouvernement provincial

g) Produits

Produit 2.1 : Les capacités techniques et opérationnelles des ETD sont améliorées

Le renforcement des capacités des ETD sur les thématiques transversales de bonne gouvernance et de décentralisation administrative et fiscale est indispensable. Sans ces notions clés, les rôles et responsabilités de chacun restent flous et mènent à des pratiques portant atteinte à la performance des ETD.

Activité 2.1.1 : Renforcement des capacités des ETD en matière de bonne gouvernance, de décentralisation, des droits et devoirs des ETD et des citoyens vis-à-vis de l'Etat, la gestion participative des ETD, les mécanismes de participation citoyenne, les mécanismes de reddition des comptes.

Activité 2.1.2 : Renforcement des capacités des ETD et de l'administration territoriale sur l'approche de financement basé sur les performances/gestion axée sur les résultats et l'élaboration des PDL.

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 et de transparence.

Activité 2.1.4 : Elaboration et publication d'un document public sur les compétences des ETD, les services des ETD, les modalités d'accès, la qualité de ces services et le rôle de la société civile.

Activité 2.1.5 : Benchmarking : processus de collecte et de mise en œuvre des bonnes pratiques liées à la mise en œuvre des recommandations des dialogues, des plans de développement et de prise en compte du genre dans la gouvernance.

Activité 2.1.6 : Diffusion de la nomenclature des taxes, les modes de recouvrement et de réclamation, la prévention et la dénonciation des abus dans le processus de recouvrement.



Produit 2.2 : Les ETD et l'administration territoriale identifient et résolvent les problèmes locaux prioritaires des communautés

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 et résoudre les problèmes qui affectent les communautés.

Activité 2.2.1 : Appui à l'élaboration/mise à jour ou l'amélioration des plans de développement local des ETD en impliquant les autorités locales, provinciales et la communautés (les femmes, jeunes, leaders communautaire, confessions religieuses, etc.).

Activité 2.2.2 : Appui à l'élaboration du budget participatif des ETD basé sur les priorités formulées dans les PDL avec les mêmes acteurs (avec la participation des communautés, autorités provinciales, etc.) et axés sur les besoins exprimés dans les dialogues et plans d'action de mise en œuvre des recommandations.

Activité 2.2.3 : Formulation et validation des indicateurs de performance avec les ETD et administration territoriale, les associations des femmes, celles des jeunes et d'autres leaders communautaires.

Activité 2.2.4 : Elaboration des contrats de performance et séance de signatures des contrats de performance.

Activité 2.2.5 : Séances de révision et de validation de ces indicateurs selon le changement de contexte ou des nouveaux besoins.

Activité 2.2.6 : Missions trimestrielles d'évaluation/vérification des performances par des experts vérificateurs, couplée au coaching.

Activité 2.2.7 : Enquêtes de satisfaction communautaire de l'offre de service des ETD réalisée par les associations locales recrutées pour cette fin chaque semestre.

Activité 2.2.8 : Paiement des subsides selon les résultats réalisés par les ETD et l'administration territoriale en tant que régulateurs.

Activité 2.2.9 : Séance de partage des résultats réalisés par les ETD avec les autorités provinciales et la communauté.

Activité 2.2.10 : Appui au financement de certains projets issus des plans d'action des dialogues, des plans de développement et de sécurité en suivant la logique RBF et benchmarking.

Activité 2.2.11 : Appui aux associations de femmes et des jeunes pour contribuer à la mobilisation des recettes fiscales des ETD.

Produit 2.3 : La confiance et la redevabilité entre les autorités locales et la population sont renforcées, et le dialogue et la collaboration 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 et de la bonne gouvernance locale, non seulement elles associent cette communauté dans la gestion des ETD, mais également, elles se rapprochent de celle-ci pour renforcer la collaboration et la confiance à travers la satisfaction de la population par rapport à l'efficacité de leurs prestations. Des mécanismes de concertation et de redevabilité entre ETD, autorités provinciales et la population locale seront mis en place.

En miroir, l'implication de la communauté sur la gouvernance inclusive et sa plus grande connaissance du fonctionnement et responsabilités des ETD permettra à la société civile de mieux jouer son rôle.



Activité 2.3.1 : 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

Activité 2.3.2 : Evaluation des mécanismes de concertation existant / SWOT.

Activité 2.3.3 : Renforcement technique adapté aux résultats de l'évaluation SWOT.

Activité 2.3.4 : Appui à la tenue des mécanismes de concertation officiels existants entre les autorités des ETD et les communautés en vue d'assurer le suivi de la mise en œuvre du PDL et de l'utilisation optimale du budget participatif

Activité 2.3.5 : Appui à l'organisation des CLSP (comité de sécurité élargi à la communauté - organisations de femmes et de jeunes, confessions religieuses) au niveau des ETD, orientés dans les questions de paix et de la sécurité.

Activité 2.3.6 : Lobbying et plaidoyer auprès des autorités provinciales et nationales sur l'envoi régulier de la rétrocession due aux ETD concernées.

h) L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Le consortium 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 et encouragée ;
- 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 en tenant compte des besoins sexo-spécifiques des femmes ;
- Les indicateurs de performance à contracter avec les ETD et administrations territoriales tiendront compte des besoins d'accès aux services des ETD selon le sexe.

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

Par rapport au résultat spécifique 1

L'amélioration des performances et de l'efficacité dans la gouvernance locale aura un impact positif sur la réduction des conflits de pouvoir coutumiers, en ce sens qu'il existe une certaine imbrication entre la mauvaise gestion des ETD et les conflits de pouvoirs coutumiers. La plupart des autorités coutumières sont en même temps chefs coutumiers, et chefs des Chefferies/Secteur ou groupement.

L'implication des communautés dans la gouvernance locale pouvant favoriser le renforcement de la confiance de la communauté et limiter des suspicions qui entraînent des tensions et des repli identitaires. Cet objectif aura aussi l'avantage de fédérer les communautés autour des priorités les concernant et à la suite de ce rapprochement, de réduire les tensions qui les opposent.

Par rapport au résultat spécifique 3

La gouvernance participative va favoriser la participation et l'implication des femmes dans tout le processus de gestion des ETD et leur permettre de devenir des acteurs clés de l'amélioration de la gestion de ces Entités. L'autorité locale aura également l'entière responsabilité de faire participer les femmes au comité local de sécurité.

Par rapport au résultat spécifique 4



Les comités locaux de sécurité de proximité sont convoqués et présidés par les autorités locales. Les services de sécurité étant membres à part entière de ces forums, leur participation pourra faciliter l'exécution des mesures sécuritaires prises dans le cadre de la bonne gouvernance. La police et d'autres services de sécurité sont mis à la disposition de l'autorité locale pour appuyer ses actions de développement dont les prérogatives lui sont accordées par différentes lois sur la décentralisation.



Objectif spécifique 3 : Les femmes influencent, et participent à, toutes les étapes des processus de stabilisation et de consolidation de la paix, et sont reconnues comme actrices de changement social

a) Présentation des conflits et enjeux ciblés

L'analyse contextuelle a mis en exergue la faible participation et représentation des femmes dans les processus décisionnels et leurs faibles capacités d'influencer les mécanismes de gouvernance locale, de résolution des conflits, de paix et de stabilisation de la zone.

Cela s'explique principalement par :

- 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 ;
- La prédominance du nombre des hommes qui sont informés, formés et capacités dans plusieurs aspects de la gouvernance et de stabilisation. Les femmes ne sont en effet que très peu impliquées dans les travaux de résolution pacifique des conflits ce qui, premièrement, ne permet pas la prise en compte de leurs besoins spécifiques (aggravant donc leur vulnérabilité), deuxièmement ne favorise pas la diversité des perspectives dans ces processus cruciaux et enfin n'est pas une base solide pour la durabilité des accords de paix¹⁵. Aussi, à titre d'exemple, dans le territoire d'Uvira, l'Administration territoriale comprend 53 services dont 47 services sont étatiques. Parmi tous ces services, seul un est sous la Direction d'une femme, celui du genre, de la famille et de l'enfant¹⁶. Au-delà de la problématique de la sous-représentation des femmes à ces postes importants, ceci témoigne d'une conviction que seuls certains aspects de la politique et de la gouvernance peuvent être traités par des femmes, les aspects étroitement liés à ce qui définit biologiquement une femme : être capable de donner la vie. Ceci reflète donc la prédominance des stéréotypes de genre qui empêchent toute émancipation.
- Les rôles de second plan réservé aux femmes dans nos sociétés congolaise en général.

Il est donc nécessaire que l'Etat joue pleinement son rôle de promotion d'une gouvernance inclusive et participative auprès des populations vulnérables. Les efforts doivent se concentrer sur :

- Les conceptions et normes sociales de genre, pour encourager les femmes à participer activement aux processus de stabilisation et encourager les hommes à jouer un rôle positif au lieu d'être des freins à cette participation ;
- La prise en compte des besoins spécifiques des femmes pour créer un certain équilibre social ;
- Le renforcement des capacités des femmes et des jeunes filles pour leur permettre d'influer sur le changement social de manière positive ;
- L'implication des femmes dans les espaces de prise des décisions.

b) Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

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

Si les femmes et les jeunes filles reçoivent les **capacités** nécessaires au même titre que les hommes et les jeunes garçons **pour influencer** positivement le processus de prise de décisions en matière de transformation des conflits, de maintien de la paix et de la stabilité. Spécifiquement pour influencer les dialogues démocratiques et le processus de restauration de l'autorité de l'Etat ;

Si les femmes et les jeunes filles, au même titre que les hommes et les jeunes garçons sont pris en charge pour **participer** et **prendre la parole** pendant les dialogues et l'élaboration des plans de

¹⁵ Ces trois aspects faisant partie des recommandations de la résolution 1325 de l'ONU.

¹⁶ Selon les informations de la SOFIBEF.



développement et sécurité, au sein des mécanismes/cadres de suivi et évaluations des engagements pris ;

Si les femmes et les jeunes filles, au même titre que les hommes et les jeunes garçons **obtiennent des appuis financiers et l'accompagnement pratique** pour mettre en œuvre les plans d'action issus des dialogues, les plans de développement et de sécurité ainsi que d'autres mesures de gouvernance des ETD et de la sécurité ;

Si des forums/espaces de **discussions autour des normes et rôles de genre** sont mis en place, dynamisés et organisés dans les communautés pour promouvoir une sensibilité accrue des femmes, des organisations des femmes, des hommes et des autorités locales sur des normes sociales et les rôles de genre positifs ;

Alors :

- Les femmes et les jeunes filles, au même titre que les hommes et les jeunes garçons, ont les capacités nécessaires pour influencer les dialogues démocratiques, la bonne gouvernance des ETD et de la sécurité et participer à l'ensemble du processus de restauration de l'autorité de l'Etat (Produit 3.1) ;
- Les femmes et les jeunes filles, au même titre que les hommes et les jeunes garçons, ont des appuis, agissent et sont reconnues comme actrices de changement social (Produit 3.2) ;
- Les femmes, des organisations des femmes, des hommes et des autorités locales deviennent sensibles sur des normes sociales et les rôles de genre positifs (Produit 3.3).

c) 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 4a du projet.

De manière spécifique, elles permettent aux femmes et aux jeunes filles d'apporter une valeur ajoutée dans le processus de stabilisation et 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 moteurs des conflits en adressant les besoins spécifiques des femmes et des jeunes (filles et garçons).

d) Localisation et justification des zones ciblées par l'objectif spécifique

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

e) Présentation générale de l'objectif spécifique

Ce résultat assure une mise en œuvre de la résolution 1325 du conseil de sécurité des Nations Unies à travers la participation qualitative et quantitative des femmes, des jeunes (filles et garçons) dans la réalisation des objectifs 1, 2 et 4 du projet (prévention et transformation des conflits, la gouvernance locale, la sécurité et le maintien de la paix et de la stabilisation). Pour y arriver, les femmes seront donc outillées et bénéficieront de la création de mécanismes et d'un environnement propice pour jouer leur rôle.

f) Bénéficiaires et groupes cibles

- **Bénéficiaires directs** : • Au moins 120 femmes issues des associations des femmes, des jeunes et d'autres structures communautaires œuvrant dans les domaines en lien avec les 4 objectifs de ce projet ;



d'âge variant entre 18 et 35 ans seront particulièrement visées. • Au moins 30 jeunes garçons de 35 maximum, issus des mêmes structures et acquis au respect du genre seront aussi ciblés.

-Bénéficiaires Indirects : • 45 000 personnes vulnérables et marginalisées au sein de toutes les communautés dans les Zones concernées dont 60% des femmes dont l'âge moyen est de 40 ans.

Une collaboration avec les composantes foncières et groupes armés de l'appel à proposition sera assurée dans la détermination des critères de sélection des bénéficiaires.

g) Produits

Produit 3.1 : Les femmes et les jeunes filles ont les capacités nécessaires pour influencer les dialogues démocratiques, la bonne gouvernance des ETD et de la sécurité et participer à l'ensemble du processus de restauration de l'autorité de l'état.

Ce produit met en évidence les capacités des femmes dans le leadership et la participation active des femmes, 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 de renforcer les capacités des femmes, leur participation et renforcent le caractère inclusif de la gouvernance et du processus de stabilisation, tels que visés par les résultats 1, 2 et 4 de ce projet. La matérialisation sera rendue possible en investissant dans les capacités des femmes et des jeunes filles.

Activité 3.1.1 : Ateliers d'identification et de documentation des besoins spécifiques des femmes et les jeunes filles en lien avec des enjeux liés aux conflits de pouvoir coutumier à la gouvernance et à la sécurité.

Activité 3.1.2 : Elaboration des outils/guides pratiques d'information sur la participation au processus aux dialogues et d'élaboration des plans de développement à l'intention des femmes et des jeunes

Activité 3.1.3 : Formation de femmes et jeunes filles sur le leadership féminin, le plaidoyer, la participation aux débats démocratiques, etc.

Produit 3.2 : Les femmes et les jeunes filles, au même titre que les hommes et les jeunes garçons, agissent et sont reconnues comme actrices de changement social.

Ce produit contribue à la mise en œuvre effective de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU, à travers une participation effective des femmes dans le processus de stabilisation. La concrétisation sera rendue possible grâce aux activités pratiques suivantes.

Activité 3.2.1 : Soutien à l'élaboration d'un plan d'action des femmes pour participer à la réalisation des objectifs 1,2 et 4a, son suivi, sa mise en œuvre et son évaluation périodique durant la mise en œuvre du projet.

Activité 3.2.2 : Soutien à la participation physique des femmes et jeunes filles aux mécanismes de dialogue et d'élaboration des plans de développement

Activité 3.2.3 : Séances pour les chefs coutumiers, représentants des autorités locales et autres autorités sur le genre et les résultats de développement et de stabilisation positifs qui ressortent d'une participation plus active des femmes dans les processus de stabilisation et de consolidation de la paix (en lien avec la résolution 1325).



Activité 3.2.4 : Appui financier à la réalisation des activités dédiées aux organisations des femmes et des jeunes filles en application des engagements sous les objectifs 1, 2 et 4

Produit 3.3 : Les femmes, des organisations des femmes, les hommes et les autorités locales deviennent sensibles sur des normes sociales et les rôles de genre positifs

Ce produit constitue une base solide pour le travail dans cet objectif spécifique mais aussi en soutien à l'atteinte de l'objectif global de ce projet. Analyser et dialoguer sur les normes sociales de genre est une étape cruciale pour le changement de mentalité, des hommes et des femmes, nécessaire au changement social visé. Ceci passera par la déconstruction des stéréotypes négatifs qui assignent des rôles toxiques pour la paix et la stabilité aux hommes et aux femmes.

Activité 3.3.1 : Documenter les normes sociales et les pratiques qui les accompagnent

Activité 3.3.2 : Mettre en place des forums/espaces de discussions et d'analyse autour des normes sociales et les pratiques en fonction de leur impact sur le genre au sein des communautés

Activité 3.3.3 : Produire des outils de sensibilisation adaptés aux normes dans les communautés

Activité 3.3.4 : Sensibiliser les communautés sur les effets des normes sociales dans communautés et les changements nécessaires

h) L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Cet objectif spécifique permettra aux femmes et aux filles de jouer un rôle prépondérant dans la gouvernance locale, la sécurité et dans le processus de dialogue démocratique. Cela se fera d'une part en renforçant les capacités des femmes et filles, en les incitant à prendre des initiatives tout en les soutenant directement dans celles-ci, en facilitant leur participation au processus de stabilisation et en, en veillant à ce que leurs besoins spécifiques soient pris en compte.

Au cas où l'on rencontrerait certains obstacles inhérents à diverses raisons, des actions de lobbying et plaidoyer seront menées au niveau local, provincial, national, voire même au niveau régional pour obtenir l'adhésion des décideurs en faveur des femmes.

i) 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 au résultat spécifique 1

L'appui de cet objectif en termes de renforcement des capacités des femmes sur la prévention, la transformation et la résolution des conflits vise essentiellement l'implication des femmes et des jeunes filles et garçon dans le processus de dialogue démocratique. Rappelons que les femmes et les jeunes sont des acteurs très importants pour cet aspect. Cela est d'autant vrai que la femme est celle qui est soit la mère, soit la femme, soit la sœur... des acteurs aux conflits. Elle fait donc partie directement ou indirectement des acteurs des conflits. De fois, elles font partie des causes de belligérance lorsque chacun doit protéger sa femme, sa mère, sa sœur, etc. D'où l'importance de leur implication directe dans la recherche de la paix et de la cohésion sociale.

Par rapport au résultat 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 d'une part ; et d'autre part leur participation dans la gouvernance locale. Ces aspects de ce projet permettront particulièrement aux femmes et aux jeunes filles d'être considérées comme des interlocutrices crédibles vis-à-vis des autorités locales, de faciliter leur l'accès facile aux services de l'administration des ETD et de tenir compte de leurs aspirations.

Par rapport au résultat 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 : La performance et la qualité de services de sécurité (PNC et FARDC) sont améliorées, elles fournissent des services transparents, équitables et accessibles à tous les citoyens (femmes, jeunes femmes, hommes, jeunes hommes, enfants, groupes marginalisés et groupes à risque)

a) Présentation des conflits et enjeux ciblés :

La majorité des éléments de la PNC et des FARDC sont d'anciens membres de groupes armés. Dès lors ce « recyclage d'anciens combattants » soulèvent des questions et problématiques, notamment liées à l'absence de formation. L'insuffisance des capacités techniques et institutionnelles, les tracasseries des forces armées contre la population sur les axes routiers et le manque de collaboration et de confiance entre les populations civiles et les forces de sécurité et de défense sont directement liés à ce manque de formation, et constituent des facteurs majeurs de complication de la situation sécuritaire dans les zones identifiées pour la mise en œuvre de ce projet. Le renforcement des capacités institutionnelles et techniques, la lutte contre les tracasseries et le rétablissement de la confiance entre la population et les services de sécurité nécessitent une amélioration des capacités opérationnelle, de la performance et de la qualité des services de la PNC et des FARDC sur base des besoins réellement exprimés par les communautés, notamment en ce qui concerne :

- La lutte contre les conflits violents.
- Le dialogue entre les communautés et les forces de sécurité et de défense.
- La coordination avec les entités coutumières et les leaders locaux.
- L'implication des femmes, jeunes filles, garçons et des hommes dans la gouvernance sécuritaire.
- La lutte contre les violations des droits humains et autres formes de tracasseries.
- La lutte contre la corruption et l'impunité.

b) Théorie du changement et présentation de la stratégie d'intervention spécifique

Si les autorités coutumières en particulier les responsables des ETD reçoivent des capacités et maîtrisent des moyens publics pour assumer les fonctions régaliennes de l'Etat et les mécanismes pratiques pour mobiliser les forces de police ou de l'armée ;

Si plan d'action de sécurité¹⁷ élaborées dans le cadre du projet Tujenge Pamoja kwa amani sont mis à jour sous le leadership du Ministère Provincial de l'intérieur du Sud Kivu en collaboration avec les autorités de la PNC et des FARDC ;

Si des structures de la PNC, de la justice militaire et de la police militaire contractent des indicateurs de performance inspirés notamment des compétences légales, des plan d'action de sécurité locale et des principes de « 3P »¹⁸ et de « 3R »¹⁹ et **reçoivent des subventions** pour pouvoir accomplir de manière opérationnelle leurs responsabilités, les plans d'action et engagements issus des dialogues

Si les services de sécurité, les autorités coutumières et OSC en particulier les femmes et les jeunes, et des organisations féminines, reçoivent un accompagnement technique et pratique sur les droits humains (y compris les droits spécifiques des femmes et des enfants victimes de violences), les principes (3P et

¹⁷Les CLSP dans chaque groupement ciblé par le projet ont élaboré des plans d'action sur la sécurité avec les communautés et les services sécuritaires. 2 plans ont été finalisés – le plan de la chefferie de Bafuliuru et le plan de la chefferie de Bavira.

¹⁸ Prévention, Partenariat et Proximité

¹⁹ Redevabilité, Résolution des problèmes et Respect des droits humains



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.

Si les responsables de la police et les autorités coutumières (en particulier les responsables des ETD) mettent en place des bonnes pratiques de collaboration et de mobilisation des forces régulières en lieu et place de recourir parfois aux groupes d'autodéfense ou autres formes de groupes armés.

Alors :

- Les populations civiles²⁰, les autorités locales et les services de sécurité se rapprochent, la gouvernance locale inclusive et participative s'améliore et la confiance se construit (Produit 4.1) ;
- 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) (Produit 4.2) ;
- Les capacités techniques, institutionnelles et opérationnelles des services de sécurité, des autorités coutumières et des OSC sont renforcées en matière de sécurité et gouvernance sécuritaire (Produit 4.3) ;
- Les autorités territoriales et provinciales compétentes prennent des engagements politiques en lien avec les objectifs spécifiques (Produit 4.4).

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 et financement des mesures prioritaires de sécurité par exemple.

c) Cohérence par rapport à la stratégie d'intervention globale du projet

L'un des enjeux de stabilisation dans les zones du projet est l'amélioration de la gouvernance sécuritaire en vue de construire la confiance mutuelle et de limiter le dilemme sécuritaire. Dans ce projet, elle sera axée notamment sur :

- a) La performance et la qualité des services de sécurité (PNC, police militaire et justice militaire) ;
- 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 ;
- d) L'accès aux services de sécurité par les femmes, filles, hommes, garçons et autres personnes vulnérables.

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

L'approche pour ce résultat sera concentrée sur :

- L'efficacité des services de sécurité ;
- La construction de la collaboration et de la confiance mutuelle et la légitimité entre l'Etat et les communautés, pour qu'ils puissent résoudre ou atténuer ensemble les principaux moteurs de conflit liés à la sécurité ;
- 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 ;

²⁰ Femmes, jeunes filles et garçons, groupes marginalisés et groupes à risque



- L'appropriation des analyses et plans d'action de sécurité ainsi que la prise des engagements et leur concrétisation par les autorités locales, provinciales et nationales ;
- La synergie avec d'autres composantes des AAP du SSU (conflits fonciers et groupes armés).

Le projet concentrera son action sur des unités de la PNC, la police militaire (en charge du respect de la discipline militaire et du mouvement des armes) et la justice militaire (en charge de juger les crimes commis par les militaires).

d) Localisation et justification des zones ciblées par l'objectif spécifique

Cf. le choix des zones d'intervention dans III. a. Stratégie d'intervention et opérationnalisation globale. A l'instar des autres objectifs, le choix de zones d'intervention est déterminé par l'ambition d'impacter l'ensemble des zones (plaine de la Ruzizi, Moyens et Hauts Plateaux d'Uvira et de Mwenga, et Territoire de Fizi).

Cependant toutes les actions ne pourront pas être menées dans chaque zone, 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.

e) Présentation générale du résultat

L'atteinte de ce résultat 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 et de réduire le dilemme sécuritaire auquel sont confrontés les autorités locales.

f) Bénéficiaires et groupes cibles

-Bénéficiaires Directs : • Les membres du comité de sécurité en territoire et ceux des conseils locaux pour la sécurité de proximité au niveau des ETD ; les chefs des Chefferies/Secteurs • L'Administration du territoire (l'Administrateur du territoire et ses adjoints), • La Police (les responsables des commissariats de la Police) • Police et justice militaires (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) ;

-Bénéficiaires Indirects : • 45 000 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.

g) Produits

Produit 4.1 : Les populations civiles²¹, les autorités locales et les services de sécurité se rapprochent, la gouvernance locale inclusive et participative s'améliore et la confiance se construit

²¹ Femmes, jeunes filles et garçons, groupes marginalisés et groupes à risque



Ce produit répond à la nécessité de fédérer les points de vue des autorités à tous les niveaux et de la population sur les vrais problèmes de sécurité tel que ressenti par les communautés. La manière dont ces problèmes seront abordés, et les rôles à jouer par chaque acteur dans ce processus.

De manière générale, ce produit vise à doter chaque ETD visée d'un plan d'action de sécurité en vu d'orienter les actions des services de sécurité vers les besoins sécuritaires réels de la population. Là où les plans d'action de sécurité existent déjà, il sera question de les adapter et là où ils n'existent pas, le projet vise à les mettre en place.

Activité 4.1.1: Appui à la mise à jour et à l'élaboration des plans d'action de sécurité à travers des comités locaux élargis aux organisations communautaires dont les organisations des femmes et des jeunes filles et garçons.

Activité 4.1.2 : Mise en œuvre des plans d'action de sécurité d'actions susceptibles de réduire les risques/menaces identifiés conjointement

Activité 4.1.3 : Appui à l'organisation et à la tenue des conseils locaux élargies de sécurités pour évaluer le niveau de mise en œuvre des plans d'action de sécurité et autres engagements pris dans le cadre de l'objectif 1

Produit 4.2 : 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 4.2.1 : Formulation, révision et validation des indicateurs de performance avec la PNC et FARDC, les autorités locales, les OSC (dont féminines et des jeunes) y compris des indicateurs de lutte contre les exactions et tracasseries diverses.

Activité 4.2.2 : Conduite de missions trimestrielles d'évaluation / vérification des performances par les vérificateurs attitrés (Cordaid) et la hiérarchie des services de sécurité concernés.

Activité 4.2.3 : Conduite d'une enquête de satisfaction communautaire sur l'offre de service de sécurité réalisée par les associations locales recrutées pour cette fin (chaque semestre).

Activité 4.2.4 : Versement des subsides suivant les termes des contrats de performance.

Activité 4.2.5 : organiser des séances de Partage des résultats avec les autorités provinciales et la communauté.

Produit 4.3 : les capacités techniques, institutionnelles et opérationnelles des services de sécurités, des autorités coutumières et des OSC sont renforcées

Ce produit va permettre de rendre concret les capacités acquises par les services de sécurité en prestant des services de qualité et sur base des préoccupations des communautés. En d'autres termes, la mise en œuvre des plans locaux de sécurité et celui de mitigation des risques sécuritaires sera effective sous cet objectif. 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 4.3.1 : Appui aux autorités provinciales et territoriales à établir des outils pratiques de mobilisation des forces de police et de l'armée par des autorités locales.

Activité 4.3.2 : Formation des autorités coutumières en particulier les responsables des ETD sur les mécanismes pratiques pour mobiliser les forces de police ou de l'armée.

Activité 4.3.3 : Appui au benchmarking : mécanisme de collecte des informations, de comparaison, d'apprentissage et d'amélioration des bonnes pratiques de gouvernance sécuritaire en particulier dans la lutte contre les exactions et tracasseries diverses.

Activité 4.3.4 : Renforcement des capacités des services de sécurité, autorités coutumières et OSC sur les droits humains (y compris les droits spécifiques des femmes et des enfants victimes de violences), les principes (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 4.3.5 : 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 l'autorité nationale pertinente.

Activité 4.3.6 : Monitoring de la situation sécuritaire par des OSC et organisations communautaires (y compris des femmes et des jeunes) en particulier en ce qui concerne les exactions et tracasseries diverses.

Produit 4.4 : Les autorités territoriales et provinciales 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 4.4.1 : Elaboration participative d'un document d'engagement à destination des autorités, 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 4.4.2 : Lobbying et plaidoyer à Uvira, Bukavu et à Kinshasa en faveur de l'engagement politique des acteurs clés

Activité 4.4.3 : Elaboration, impression et diffusion des documents d'engagement politique

Activité 4.4.4 : 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 4.4.5 : Suivi et évaluation périodique de la mise en œuvre des engagements politiques

h) L'intégration transversale du genre dans l'objectif spécifique

Le consortium s'assurera que :

- Les formations connaissent une grande participation des femmes et intègrent des thématiques de gouvernance sécuritaires intégrant le genre : 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 seront formulés avec leur participation active ;
- 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 enquêtes communautaires de satisfaction par rapport aux indicateurs de performance des services de sécurités seront réalisées en tenant compte des besoins spécifiques des femmes, des filles, des garçons et d'autres groupes marginalisés
- 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.

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

Par rapport au résultat spécifique 1

Les plans d'action de sécurité qui seront mis à jour ou élaborés sous cet objectif vont tenir compte des conflits de pouvoir coutumiers en harmonie avec le plan d'action de prévention, transformation et résolution des conflits.

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 au résultat spécifique 2

Le dilemme sécuritaire caractérisant les autorités des ETD est en grande partie dû à leur attachement à des groupes armés de leur obédience, bien que revêtus des mandats de l'Etat. Ce dernier étant mal exécuté, à la suite de fédérer les services de sécurité et les autres parties prenantes aux mêmes objectifs. L'atteinte de cet objectif permettra de palier à cette difficulté en rendant les services de sécurité plus professionnels, performants, collaboratifs et redevables vis-à-vis des communautés sans distinction.

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 des territoires.

Par rapport au résultat 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.



B. Stratégie d'engagement politique et de mobilisation

i. Cartographie des parties prenantes

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

Les **Administrateurs des Territoires** sont des représentants du pouvoir central dans les Territoires. Ils ont la responsabilité d'y assurer la paix, la cohésion sociale et la sécurité. Ils jouent un rôle crucial dans le processus de désignation et d'installation des Chefs coutumiers. Ils sont très souvent non originaires des Territoires qu'ils gèrent, voire même de la Province. D'où leur neutralité dans la résolution des conflits au sein des communautés et dans les communautés. Sur le plan de la sécurité, la convocation et la présidence des comités territoriaux de sécurité relèvent de leurs prérogatives. A ce titre, ils sont les mieux habilités à faire participer les communautés (femmes, filles, garçon, hommes) à ces assises et à faciliter leur implication dans la gestion de la sécurité du Territoire tout entier. Les services de sécurité sont mis à leur disposition. D'où leur grande responsabilité dans l'exécution des décisions sécuritaires et des plans d'action y relatifs. Au regard de la loi, les territoires qu'ils dirigent sont des centres de coordination et d'impulsion des autres Entités les composant. Selon toujours la loi, Ils peuvent effectuer des contrôles de tutelle sur les ETD, sur autorisation du Gouverneur de Province ou du Ministre national de l'intérieur. Leur engagement dans le bon fonctionnement des ETD sera donc très capital au regard de cet aspect.

Les **Chefs coutumiers, chefs des Chefferies/Secteurs, groupements, Village** : 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, soit par intérêt personnel, soit parce qu'ils sont instrumentalisés pour des fins politiques, soit pour des motifs identitaires et économiques. De l'autre côté, ils sont des personnalités essentielles par leur influence directe sur la résolution des conflits.

Sur le plan de la gouvernance des ETD, ils sont les répondants numéro un sur qui le projet doit agir pour améliorer cette gouvernance et espérer aboutir au développement à partir de la base tel que le prévoit la décentralisation. Ils sont les garants de la paix, de la cohésion sociale et du développement de leur entités. A ce titre, ils auront une grande influence dans la réalisation des objectifs de ce projet.

Par rapport à la sécurité, 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 est membre à part entière, selon le décret de septembre 2013 portant création et fonctionnement de ces cadres au niveau des ETD. Leur engagement dans l'implication des femmes aura une grande influence dans la contribution à la mise en œuvre de la résolution 1325 du conseil de sécurité des NU.

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. Leur implication dans l'amélioration de la sécurité est l'un des atouts pour atteindre des résultats attendus de ce projet.

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 dans tous les 4 objectifs visés par ce projet.

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, faciliter le suivi et la redevabilité des acteurs.

Les **acteurs économiques** ont une influence importante sur la résolution du conflit, la gouvernance des ETD et la sécurité.



Au niveau provincial

Le **Gouverneur de la Province** est un acteur clé dans ce processus. 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 des Zones concernées

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 des limites, de pouvoirs coutumiers et des conflits administratifs.

Les **députés provinciaux** sont clés pour identifier les dynamiques des conflits en ce sens que la plupart d'entre eux sont parmi les tireurs des ficelles pour certains conflits et pour d'autres qui divergent avec leurs intérêts politiques, ils souhaiteraient leur résolution

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.

Au niveau national

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. 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 des conflits fonciers**. Les initiatives entamées sous le programme CISPE auprès de ce ministère pour trouver des solutions durables aux conflits fonciers vont se poursuivre avec extension dans les Zones de ce projet ;

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.

ii. Stratégie de mobilisation et d'engagement des parties prenantes

Les principales dynamiques de conflit dans la zone 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 régulièrement mis à jour) 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.

- Les autorités locales (et traditionnelles)

Il s'agit ici des partenaires politico-administratifs avec lesquels le programme sera en interaction dans leur travail quotidien. Leur implication est non seulement une stratégie de responsabilisation mais aussi un plaidoyer direct pour des questions que les structures communautaires ne sont pas à mesure d'adresser. Pendant tout le projet, les autorités gouvernementales et administratives, plus spécifiquement les chefs de groupement (28), les chefs de chefferies (3), les chefs de secteurs (4), les administrateurs de territoire (6), Maires des Villes (2), Bourgmestres (1) les commandants de district de la police (3) et des régiments militaires (2), seront impliquées dans toutes les activités à travers des cadres de concertation, des réunions et des séances de sensibilisation. En plus, les différentes entités



gouvernementales sont parties prenantes dans les différentes structures communautaires existantes, comme les CLS²², CLSP²³ et CLD²⁴.

Au-delà de leur participation active dans les comités locaux, les responsables des services étatiques ainsi que les chefs traditionnels seront formés en techniques de gestion des conflits des pouvoirs coutumiers. Les services publics au niveau local (bureau de secteur, chefferie, groupement, communes et Mairies) seront renforcés dans la gestion participative des taxes.

Dans la logique de responsabilisation, les acteurs étatiques nationaux et provinciaux joueront un rôle de premier plan, dans l'accompagnement des gouvernements locaux. Il s'agira donc d'impliquer les Ministères provinciaux et nationaux sectoriels, les instances supérieures de la PNC et de l'armée. A un autre niveau le programme travaillera en étroite collaboration avec la commission consultative de règlement des conflits coutumiers de la Province du Sud Kivu, ceci permettra une forte implication des Chefs traditionnels dans les conflits qui les opposent.

- *Les structures de dialogue intercommunautaire*

Au cours des différents processus de transformation des conflits implémentés dans les Territoires d'Uvira et de Fizi, les membres des communautés Babembe, Bafuliiru, Banyamulenge, Barundi et Bavira ont, depuis 2010 décidé de mettre sur pied les Cadres de Concertation Intercommunautaires (CCI). Les CCI sont constitués des membres qui ont reçu le mandat de leurs communautés ethniques respectives afin de mettre en œuvre les différents plans d'actions issus des dialogues intercommunautaires. Les membres sont les personnes connues dans leurs communautés, à travers leur travail de paix dans le passé, leur engagement dans la communauté et jouissent des capacités de mobilisation qui leur permettent de drainer leurs communautés respectives vers des actions de paix. Les membres sont issus des milieux locaux, principalement de Minembwe, Baraka, Uvira ville, plaine de la Ruzizi, etc. La sensibilité sur le genre a été prise en compte dans la mise en place des CCI au point que les hommes et les femmes y sont tous représentés. On note ainsi plus de 30% de femmes sur les 68 membres des CCI. Courant 2019, à l'issue du dialogue tenu à Uvira et regroupant les membres des différentes communautés d'Uvira et de Fizi, un comité de suivi de 17 personnes avait été mis en place en vue d'assurer la matérialisation du plan. Dans la perspective de capitaliser cette dynamique, cette structure sera capitalisée afin d'optimiser les résultats du programme et faire un lien avec le programme précédent. Il en est de même pour le groupe de plaidoyer à Kinshasa établi dans le même format que les CCI.

- *Comités de gouvernance local*

Les comités locaux sont des structures locales issues du travail de concertation entre les autorités locales et les communautés locales à travers les Entités Territoriales Décentralisées et Déconcentrées. Ces structures ont pour mandat de matérialiser les plans d'action de Sécurité et le plan de développement local à travers les Territoires, les ETD, les Groupements et les villages. Il s'agit particulièrement des CLS et des CLD.

Les CLS sont opérationnels au niveau des territoires et des postes d'Etat. Ils sont présidés par les Administrateurs des Territoires ou leurs délégués, ils ont pour mandat de mettre en œuvre les plans locaux de sécurité et regroupe à ce titre tous les acteurs étatiques impliqués dans la sécurité (PNC, FARDC, DGM, ANR, Parquets, etc.) auxquels s'associent les délégués de la société civile. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme, il s'agira de travailler avec 4 CLS, notamment de la ville et du Territoire d'Uvira, du Territoire de Fizi ainsi que de la ville de Baraka. D'une manière décentralisée, le programme s'appuiera également sur les CLSP au niveau des ETD notamment de la plaine de la Ruzizi, de la Chefferie de Bafuliiru et de la commune rurale de Minembwe.

²² CLS: Comité Local de Sécurité

²³ CLSP: Comité Local de Sécurité de Proximité

²⁴ CLD: Comité Local de Développement



En vue de consolider la confiance entre les autorités locales notamment ceux des ETD et les communautés locales, les CLD seront d'un appui considérable. Il s'agit des structures communautaires en charge de la mise en œuvre du PDL en vue de booster la vision de développement des ETD. Dans cette perspective, 3 CLD du niveau Chefferie seront appuyés (Plaine de la Ruzizi, Minembwe et Bafuliuru), il s'agira également d'impliquer les CLD des Groupements en vue de rapprocher la vision de développement avec la population locale. Ces structures outre qu'elles sont composées par les acteurs issus des différentes couches socio – professionnelles, elles prennent en compte la représentativité

- *Les mutualités ethniques*

En vue de faire valoir leurs points de vue, les communautés sont organisées en mutualités ethniques. Ces structures jouissent d'une grande légitimité au sein de leurs communautés respectives au point que leur influence politique est considérable. Il s'agira donc de tenir compte de ces structures et de les impliquer dans toutes les phases de la mise en œuvre du programme. Se déclinant souvent en groupes des jeunes et des femmes, il s'agira de prendre en compte les points de vue de ces acteurs qui jouent un rôle important dans les conflits coutumiers et de pouvoir.

- *Les autorités locales et nationales*

La stratégie d'engagement (local et national) prendra la forme suivante :

Stratégie proposée	Observation
<p>1^{er} stratégie : Les actions à mener avec et/ou auprès des institutions/acteurs politiques s'inspireront des causes des conflits et toucheront les responsabilités spécifiques des différents acteurs et institutions (au niveau local, provincial et national).</p> <p>En ce qui concerne les conflits du pouvoir coutumier, des engagements seront élaborés pour cibler des causes relatives aux interférences politiques des acteurs nationaux en prenant en compte les spécificités de chaque conflit.</p> <p>Ils seront adressés aussi en exécution des engagements pris par des acteurs locaux provinciaux.</p> <p>Des stratégies seront adaptées aux conclusions des dialogues en complément aux analyses existantes.</p>	<p>Combinaison des activités : 0.1.6, 0.2.1, 1.2.3, 4.4.1</p>
<p>2^{eme} stratégie : Elaboration d'un document reprenant des engagements politiques à différents niveaux.</p>	<p>Produit 4.4.</p>
<p>3^{eme} stratégie : En fonction des responsabilités et de l'analyse du contexte politique et sanitaire qui prévaut, le consortium aura recourt à plusieurs approches pour mobiliser les acteurs politiques au niveau national :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identification des actions pouvant être transformées en actes juridique, en outil de gouvernance, en instruction, en ligne budgétaire, etc. 2. Des rencontres physiques en groupe ou individuelles avec certains acteurs/institutions clés (1.2.6 ; 2.3.6 ; 4.4.2) pour influencer leurs actions dans l'élimination des causes de problèmes documentés à travers des mesures et /ou des attitudes à prendre. Des réunions de présentation et échanges sur a) les documents reprenant les engagements politiques et b) les plans issus des dialogues et diagnostics pour une meilleure appropriation des problématiques et pistes de solution ; 	



<p>3. L'accompagnement pratique (4.4.4) d'élaboration des actes juridiques, des outils et autres mesures à prendre pour agir sur les causes des conflits, pour améliorer les performances, pour renforcer la gouvernance, etc.</p> <p>4. Large diffusion des engagements pris par les acteurs à travers notamment des médias (locaux, sociaux et traditionnels) pour faire connaître les engagements politiques et influencer leur matérialisation par les institutions et acteurs politiques (4.4.3)</p> <p>5. Elaboration d'un plan de suivi et d'évaluation du niveau de mise en œuvre des engagements politiques (4.4.5)</p>	
Mutualisation des efforts avec les composantes RRR et transhumance	Voir mécanismes de coordination
<p>4^{ème} stratégie : Mutualiser les moyens et assurer les synergies avec le projet s'assurera projet ESPER qui sera mis en œuvre par le consortium avec l'appui du Royaume des Pays Bas.</p> <p>Les actions de plaidoyer pour obtenir l'engagement politique des acteurs et des institutions nationales nécessitent suffisamment du temps et des ressources.</p> <p>Ce projet consacre des moyens importants au lobbying et plaidoyer visant à influencer des décisions et actions publiques et communautaires qui agissent sur les causes des conflits.</p>	
<p>5^{ème} stratégie : S'appuyer sur les acquis des projets précédents dont le projet CISPE 1 Tujenge kwa amani</p>	Coordination Cordaid/VNG pour assurer une synergie des projets

Le projet mettra en place un **cadre formel de concertation et de collaboration** à deux niveaux. Au niveau provincial, le cadre de concertation (entre autorités provinciales et membres du consortium) permettra de définir des politiques et orientations techniques de mise en œuvre du projet. Au niveau local, le cadre de concertation 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.

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 l'identification des initiatives précédentes dans le cadre de la stabilisation, 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



	<p>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.</p>
Suivi et évaluation	<p>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.</p>



C. Ancrage/appropriation institutionnelle, durabilité/stratégie de sortie et renforcement de capacités

i. Présentation détaillée de la stratégie en matière de participation du Gouvernement et des Assemblées Provinciales et Nationales et des autorités locales et de leurs services dans la mise en œuvre du projet

Comme pour les programmes CISPE (Ituri et Nord Kivu), ESPER (suite de CISPE 1, qui s'étend au Sud-Kivu) et ESPAD (Djugu, Ituri), 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.

Pour l'objectif spécifique 1

Le Gouvernement provincial, à travers le Ministère en charge de l'intérieur, va jouer le rôle de coordination de tout le processus de dialogue démocratique et du respect des engagements pris par les parties prenantes.

Une copie des rapports sur ce processus lui sera réservée chaque semestre et une autre sera réservée à l'assemblée provinciale. Cette dernière pourra s'assurer du progrès réalisé ou pas et recevoir des orientations des élus. Ces orientations nous seront transmises pour prise en compte et intégration dans la mise en œuvre des activités.

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 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 l'administration des ETD comme financement basé sur leur performance. Cela nous évitera des détournements de fonds qui doivent être utilisés pour renforcer les performances des ETD 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.

Des séances de partage des résultats réalisés par les prestataires des services dans la gouvernance locale seront organisées chaque semestre et regrouperont les autorités provinciales et locales avec la communauté. Ces séances permettront une appropriation des résultats par l'autorité provinciale d'une part, et renforceront le suivi et l'appropriation communautaire de ces résultats de l'autre part.

Les indicateurs RBF sont formulés avec l'implication des autorités locales et provinciales et de la communauté pour une bonne appropriation et un suivi efficace.

Les organisations de la société civile interviendront pour enquêter sur la satisfaction des communautés (particulièrement des femmes, des filles et garçons et des hommes) sur les prestations des ETD, l'implication communautaires et les changements positifs observés.

La fonctionnalité des cadres de concertation et de dialogue permanent impliquant tous les acteurs et parties prenantes sera porteuse de la transformation pacifique des conflits, la cohésion sociale et le développement des ETD.



Le CLSP (Comité Local pour la Sécurité de Proximité) renforcé dans les ETD favorisera réduction de l'insécurité, de la méfiance entre les services de sécurité et la population.

La création des connecteurs permettra le renforcement de dialogue, le rapprochement et la cohésion sociale.

Les matériels pédagogiques (Flash Disk avec messages de paix, émissions radios, les chansons, théâtres, sketches) qui seront écoutés pendant longtemps par la population bénéficiaire susceptible des changements des comportements et attitudes favorables à la gouvernance locale inclusive et participative devant réduire l'ampleur et l'incidence des conflits de pouvoir coutumier.

Les visites d'itinérance des autorités dans les différentes entités renforceront le climat de confiance entre leurs administrés, favoriseront leur rapprochement avec la population et réduiront les préjugés.

Pour l'objectif spécifique 3

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, le STAREC ainsi que les bénéficiaires (les femmes et les jeunes filles et garçons particulièrement), seront étroitement associés dans la mise en œuvre de tous les 4 objectifs de ce projet. A travers cet objectif, le projet doit veiller à ce que les femmes jouent également un rôle clé dans le dialogue démocratique et la paix, la gouvernance des ETD et dans la sécurité locale.

Des contrats seront signés avec des associations locales de femmes pour qu'elles jouent un rôle charnière entre la communauté et les autorités locales, en amenant les uns et les autres à respecter leurs obligations et en facilitant une gouvernance inclusive et participative.

Le renforcement de capacités des communautés dans l'analyse du contexte en tenant compte du genre (Hommes, Femmes, Filles, Garçons, Personnes avec handicap, enfants) permettra leur implication et l'appropriation des problèmes du milieu ainsi que la recherche des pistes de solution.

Le renforcement de capacités en masculinité positive amènera les hommes à comprendre que la femme est capable de participer dans la table de négociation pour la paix et la sécurité.

Pour l'objectif spécifique 4

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 ;
- Participation à la mise en œuvre du plan d'action de sécurité ;
- Initiation et prise des mesures d'accompagnement ;
- Formulation et validation des indicateurs de performance facilitant la mise en œuvre dudit plan à travers l'approche de financement basé sur la performance ;
- Signature des contrats des performance avec les services de sécurité et suivi de leur exécution effective ;
- Participation aux réunions de coordination (CTC) ;
- 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).



Le consortium va également capitaliser la tenue des réunions du CTC pour renforcer davantage les liens entre ses interventions et celles d'autres acteurs de la stabilisation dans une bonne synergie.

ii. Présentation de la stratégie de durabilité 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..

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

- a) **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 chapeauté 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).
- b) **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.
- c) **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 de décision juridique, des instructions, des appuis budgétaires, etc.

Les actions d'appui aux engagements politiques prendront en compte les acquis du RBF afin de les traduire en mesures pratiques :

- Les résultats du RBF seront partagés avec les autorités au niveau local, provincial et national. Ces occasions seront saisies pour plus d'appropriation et pour influencer la prise de mesures de durabilité ;
- L'accompagnement pratique sera assuré pour traduire la volonté politique en des mesures (juridiques, budgétaires, etc.) pouvant impacter positivement la gouvernance.

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.

Des médias locaux seront contractés pour faciliter le suivi et l'appropriation des interventions sous les 4 objectifs par la communauté.

Enfin, en synergie avec le projet ESPER, qui sera mis en œuvre par le consortium, des actions de lobbying et plaidoyer visent à intégrer la logique de gestion axée sur la performance dans les mécanismes de gouvernance locale. Les efforts de formalisation des bonnes pratiques ont commencé avec le projet CISPE I et vont se poursuivre avec le projet ESPER.

iii. Présentation de la stratégie de transfert de compétences et de renforcement de capacités des organisations et structures locales partenaires

L'objectif des ONG internationales Cordaid et de VNG International dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme est d'assurer un meilleur encadrement et accompagnement des capacités locales existantes en améliorant les conditions préalables pour construire une gouvernance participative et inclusive. CORDAID et VNG International accompagneront les partenaires GASAP (Groupe d'Actions Socio-Agro-pastorales), SOFIBEF (Solidarité des Femmes de Fizi pour le Bien-Etre Familial) et la Commission Diocésaine Justice et Paix d'Uvira dans toutes les activités du projet. À leur tour, ces partenaires travailleront avec les ETD, les structures communautaires comme les CLSP, les CCI (Cadres de Concertation Intercommunautaires) ou encore les CLD.

Les groupes cibles au niveau de l'accompagnement de Cordaid et VNG International sont GASAP, SOFIBEF et la Commission Diocésaine Justice et Paix. Le GASAP est une organisation impliquée depuis des longues dates dans les programmes de dialogue entre les communautés et la transformation des conflits, la CDJP (La Commission Diocésaine Justice et Paix) est un service technique de l'Église Catholique du diocèse d'Uvira, qui œuvre pour la promotion de la culture de la paix, l'instauration d'une société paisible et équilibrée ainsi que le renforcement des capacités organisationnelles pour une meilleure gouvernance. Quant à SOFIBEF, elle est une organisation féminine active dans les Territoires d'Uvira et de Fizi avec une forte expérience dans la promotion du genre

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



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

Par exemple, pour l'objectif spécifique 4, l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action de sécurité seront organisées par les partenaires locaux, qui vont être accompagnés techniquement et coachés 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

i. Capacités organisationnelles et managériales :

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 du Groupe d'Actions Socio-Agro-pastorales (**GASAP a.s.b.l**) pour 2019 s'établit à 312 116 USD, provenant principalement de United States Africa Development Foundation (USADF) et de Pain Pour le Monde.

Le budget annuel de **Commission Diocésaine Justice et Paix (CDJP) d'Uvira** pour 2019 s'établit à 112 345 USD provenant des partenaires suivants : CAFOD ; SCIAF ; Mensen met een missie et CRS.

Le budget annuel de **SOFIBEF - Solidarité des Femmes de Fizi pour le Bien-Etre Familial (Fizi-Uvira)** pour 2019 est de 564 678 USD. Ces financements proviennent principalement du FNUD (Fonds des Nations Unies pour la Démocratie), du FDHM (Fonds des Droits Humains Mondiaux) et du Global Fund For Women. La SOFIBEF reçoit également les fonds provenant du FFC (Fonds pour les Femmes Congolaises), de l'AJWS (American Jewish Service), de la MONUSCO/Section DDRRR, du NED (National Endowment for Democracy), de AVEC-AGRO, et Heartland Alliance.

Ressources humaines existantes en RDC et qui seront mobilisées dans le cadre du projet et 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 Bukavu compte 19 personnes.

Dans le cadre de ce projet, 4 staffs sont déjà prêts à intervenir sur ce projet, tandis 2 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 compte huit (8) personnes dans son équipe en RDC; deux (2) staff et experts clés sont déjà prêts à intervenir sur ce projet, tandis qu'une troisième (3) 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.

GASAP dispose d'une équipe de 9 personnes. Trois personnes devront être recrutées pour la mise en œuvre de ce projet.

La **CDJP Uvira** dispose d'une équipe de 15 permanents, 270 animateurs pastoraux, 581 animateurs des CLGP (Comités locaux de gouvernance participative) et CLM (Comités Locaux de Médiation) installées dans 27 paroisses et quasi-paroisses du Diocèse d'Uvira. 7 personnes déjà identifiées pourront être recrutées dans le cadre de ce projet.

La SOFIBEF mobilisera une équipe de 5 personnes dans le cadre de ce projet : un Chargé de projet, un superviseur, 2 animateurs et un comptable. La SOFIBEF dispose de ressources humaines compétentes et expérimentées (15 agents en tout travaillent au sein de la SOFIBEF) dans la consolidation de la paix, le genre et le leadership, avec plus de 20 ans d'expérience dans ce domaine.

Ressources matérielles disponibles qui seront mobilisées dans le cadre du projet

Dans un souci d'efficacité, le consortium 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, **Cordaid** accueillera l'équipe de **VNG International** dans ses locaux à Bukavu. VNG International et Cordaid finalisent la formalisation d'un nouveau programme nommé ESPER (Ensemble pour le Sécurité et la Paix à l'Est de la RDC), financé par l'Ambassade des Pays-Bas à Kigali. Ce programme s'inscrit dans la continuité du programme CISPE (2016-2019) et sera mis en œuvre en Ituri, Nord Kivu et Sud Kivu. Une mutualisation des moyens logistiques (notamment le bureau qui va être créé à Uvira) ainsi qu'une collaboration pour l'utilisation efficiente des moyens humains et financiers sera assurée pendant la mise en œuvre des programmes.

Cordaid dispose à Bukavu de 4 véhicules et de 4 motos.

GASAP dispose d'un bureau à Bukavu (siège de l'organisation), d'un bureau de liaison à Uvira et d'une antenne de Minembwe.

La **CDJP Uvira** dispose d'un bureau de Coordination à Uvira, de bureaux des CPJP (Commission Paroissiale Justice et Paix) dans 25 paroisses en Territoires d'Uvira, de Fizi et de Mwenga). Elle dispose en outre de 2 véhicules 4 x 4 et d'une moto.



La **SOFIBEF** dispose d'un véhicule 4X4, 10 chambres pour l'hébergement des femmes à Baraka, une salle de conférence ayant la capacité de contenir 150 personnes, deux bureaux propres à la SOFIBEF/Baraka, deux autres bureaux à Fizi et un bureau administratif à Uvira.

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

Cordaid RDC (Objectifs spécifiques 0, 1, 2, 4), 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. Ses 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 à l'Est de la R.D. Congo à travers la mise en œuvre des programmes *Restoring the contract* (2012-2016), *CISPE Pamoja Inawezekana* (2016-2019) *ARC Kalehe Inawezekana* (2017-2021), 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 de 8 territoires dans les trois provinces de l'Ituri, Nord Kivu et Sud Kivu. *ARC Kalehe Inawezekana* 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 ce projet.

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.).

GASAP (Objectifs spécifiques 0, 1, 2) concentre ses activités sur les objectifs suivants : paix et gestion pacifique de conflits, gouvernance locale et gestion pacifique de conflits, sécurité alimentaire et développement socioéconomique. Le genre est un volet transversal intégré dans tous les programmes de l'organisation. GASAP a une expérience suffisante dans toutes ces thématiques ci-haut citées grâce à ses différents programmes avec différents bailleurs, avec lesquels l'organisation a eu à travailler.

La méthodologie d'intervention de GASAP consiste à mettre en place des centres d'encadrement communautaires dans nos différentes zones d'intervention pour pérenniser les résultats des projets. C'est à l'intérieur de ces structures que nous renforçons la compréhension des bénéficiaires sur nos thématiques transversales liées au genre ou à la cohésion sociale pour qu'ils les traduisent en réalité dans leur quotidien.



La valeur ajoutée de GASAP sera de chercher à pérenniser les acquis de ce présent projet.

GASAP sera surtout impliqué dans la mise en œuvre des activités des objectifs 1 et 3.

La **CDJP Uvira** (Objectifs spécifiques 2, 4) est en œuvre de manière autonome depuis février 2003, mais elle a existé en tant que cellule justice et paix au sein de la Caritas depuis juin 1999. Elle couvre le diocèse d'Uvira, ce qui inclut les territoires d'Uvira, Fizi, Mwenga, ainsi qu'une partie de des territoires Walungu et de Karambare. Elle est une structure de l'Eglise catholique, et non une ONG.

La CDJP Uvira s'attèle à promouvoir la cohésion sociale et la culture de la paix, les droits fondamentaux et la dignité de la personne humaine et la bonne gouvernance à travers la lutte contre la marginalisation, l'injustice sociale, les inégalités sociales, les violations des droits, la pauvreté et l'exclusion.

L'approche prônée par la CDJP Uvira privilégie :

- La collaboration et l'implication des autorités locales ;
- L'implication de la base ;
- Le monitoring des cas de violation des droits humains ;
- Le renforcement de la médiation communautaire et l'émergence des femmes et jeunes comme promoteurs de la paix.

Avec l'objectif d'accompagner la femme actrice de changement et autres membres de la communauté pour la défense des droits humains en général et ceux de la femme en particulier, en soutenant les efforts de pacification et du développement socio-économique, la **SOFIBEF** (Objectifs spécifiques 1, 3) veut contribuer à transformer la province du Sud-Kivu en général, et les Territoires en des Fizi et Uvira en particulier, en des lieux paisibles où les droits humains, notamment ceux des femmes, sont respectés et le développement socio-économique durable de tous est assuré à travers la participation de la femme, les groupes marginalisés et l'implications des tous les acteurs aux conflits. La SOFIBEF renforce les capacités des femmes dans la gouvernance locale et sa participation comme première actrice de changement. La valeur ajoutée apportée par la SOFIBEF dans ce projet est fondée sur l'approche de la transformation participative, c'est-à-dire, des femmes et autres groupes marginalisés victimes étant comme agents de changements en impliquant les acteurs aux conflits dans la consolidation de la paix. Le genre étant un aspect transversal, ces femmes et les groupes marginalisés transformés influenceront les autres acteurs des autres domaines à une bonne gouvernance inclusive et participative pour la consolidation de la paix.

iii. 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. Dans le cadre du projet, **Cordaid** accueillera **VNG International** dans ses locaux. Cordaid et VNG International mèneront des activités dans l'ensemble des zones d'intervention, ainsi qu'à Bukavu (et si besoin à Kinshasa) pour des activités nécessitant l'implication des autorités provinciales (et si besoin nationales).

GASAP pourra se positionner dans la plaine de la Ruzizi et les moyens et hauts plateaux de Fizi. Durant ses 23 ans d'existence l'essentiel des projets de GASAP ont été exécutés dans ces milieux susmentionnés.

La **CDJP-Uvira** pourra se positionner dans la plaine de la Ruzizi, dans les moyens plateaux d'Uvira et dans le territoire de Fizi. Dans ces zones, la CDJP-Uvira dispose des animateurs formés capables de participer activement à la réussite du projet.



La **SOFIBEF** exécutera ses interventions dans le territoire de Fizi Moyens et hauts plateaux, Uvira plaine de la Ruzizi et ses moyens et hauts plateaux. Compte tenu de la recrudescence perpétuelle des conflits intracommunautaires et intercommunautaire résistant dans ces milieux et occasionnant la multiplicité des groupes armés pour défendre leurs intérêts illégalement liés à la terre et au pouvoir, il est indispensable que ces interventions soient une porteuse du climat de bonne gouvernance et de la paix dans ces contrées.

B. Présentation des expériences pertinentes

CISPE - Pamoja Inawezekana	
<i>Durée</i>	2016-2019
<i>Budget</i>	EUR 12.488.000,00
<i>Bailleur</i>	Ambassade des Pays-Bas à Kigali (en charge des projets Grands Lacs)
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	IOM, VNG International, Cordaid, PAX
<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. L'objectif général a été soutenu par les objectifs spécifiques suivants, chacun d'entre eux étant conforme au pilier I4S mentionné : 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 ; 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.</p> <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.</p> <p>Les bénéficiaires : 1/ Les 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 ; 2/ 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). 2. La Cellule Provinciale d'appui à la Pacification (CPAP). 3. Les Conseils de sécurité (CdS). 3/ 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.</p>	

Partenariat Stratégique pour le Lobby et le Plaidoyer (SPLA)	
<i>Durée</i>	2016-2020
<i>Budget</i>	EUR 34 millions
<i>Bailleur</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 bénéficiaires (OSC, 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>Bailleur</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
<p>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.</p> <p>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.</p>	

Restoring the Social Contract	
<i>Durée</i>	01-10-2012 - 31-12-2016 (39 mois)
<i>Budget</i>	4 353 253 €
<i>Bailleur</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 Démocratique du Congo et Burundi
<p>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</p>	



dynamique positive de développement. Ce projet a eu comme impacts : 1/ 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.). 2/ 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. 3/ 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.

Paix et démocratie au Sud-Kivu	
<i>Durée</i>	2005-2008
<i>Budget</i>	334 522,57 USD
<i>Bailleur</i>	Front Line Defender, Christian Aid, Mensen Met een Missie
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	GASAP, Héritier, de la Justice, AED, ASOP, Centre OLAME, FECOPS, ICJP
<i>Pays de mise en œuvre</i>	République Démocratique du Congo
<p>Objectifs : Envisager les mécanismes de transmission des concepts fondamentaux et quelques concepts spécifiques de gestion, protection et sécurité des Associations des Droits humains, institutions et Organisations Sociales, Acquérir les connaissances et capacités nécessaires pour établir une évaluation globale de la politique de sécurité et protection d'une entité, promouvoir la paix, et la réconciliation entre les Communautés ethniques ; Outiller les leaders sociaux (religieux, femmes, mutualités et jeunes) dans la guérison des blessures intérieures ou des traumatismes en vue d'une véritable réconciliation et d'une paix durable ; intégrer l'approche psycho-évangélique dans la guérison des blessures intérieures pour une véritable réconciliation ; Assurer un accompagnement psycho-médical des personnes vivant avec le VIH/sida,</p> <p>Résultats obtenus : Participation de 4714 personnes aux séances de guérison de blessures intérieures à Uvira, Fizi, et Mwenga ; Résolution de 207 cas de blessures intérieures ; Formation de 6546 formateurs en droits humains et promotion de la démocratie, dans les territoires d'Uvira et Fizi ; distribution de 2160 copies des différents textes législatifs nationaux et autres instruments internationaux de protection des droits humains</p> <p>Stratégie d'intervention : implication des leaders des mutualités ethniques, religieux, des femmes, jeunes, et cadres administratifs de base dans toutes les activités et formation du programme.</p>	

Renforcement de la responsabilisation et de la cohésion sociale dans le Diocèse d'Uvira	
<i>Durée</i>	Novembre 2016 – Avril 2017
<i>Budget</i>	26 750 \$
<i>Bailleur</i>	CAFOD
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	CDJP Uvira
<i>Pays de mise en œuvre</i>	RD Congo, Sud-Kivu
<p>1. Objectif global: Contribuer à la consolidation de la paix en mettant en œuvre une démarche de tolérance culturelle entre les communautés, les dirigeants locaux et les autorités locales dans la plaine de Ruzizi.</p>	



2. Objectifs spécifiques: 1/ Engager et promouvoir la participation et l'échange entre les dirigeants locaux, les autorités politiques, administratives et traditionnelles à la culture du dialogue pour une cohabitation pacifique; 2/ Engager les communautés, les dirigeants locaux et les dirigeants à développer une culture de responsabilité pour une gestion transparente et participative des activités et des intérêts de la communauté dans leurs entités respectives.

2. Résultats clés obtenus : 1/ Les bénéficiaires sont capables de faire l'analyse de leur contexte ; 2/ les dirigeants et leaders communautaires travaillent conjointement et en appliquant les principes de la gouvernance participative, et de plaider pour la résolution des conflits de manière non-violente ; 3/ Les autorités locales à différents niveaux se sont engagées à entretenir dialogue et concertation, ainsi qu'à l'organisation de rencontres participatives et inclusives régulières ; 4/ Les acteurs de la sécurité (PNC et FARDC) se sont engagés à collaborer pour le développement et la sécurité ; 5/ Un acte d'engagement a été élaboré et signé par toutes les parties prenantes pour la création d'un cadre de dialogue intercommunautaire.

3. Stratégie d'intervention : Analyse du contexte et identification des problèmes et des alternatives à la base ; création d'un cadre de dialogue pour favoriser les initiatives de paix et mener des plaidoyers auprès des autorités locales et provinciales ; Organisation de consultations et concertations pour la sécurité et la paix ; Élaboration et approbation d'actes d'engagement avec toutes les parties prenantes.

Projet d'Autonomisation de la femme pour une participation inclusive aux processus démocratiques en République Démocratique du Congo	
<i>Durée</i>	24 Mois
<i>Budget</i>	165 000 USD
<i>Bailleur</i>	« FNUD » Fonds des Nations pour la Démocratie
<i>Organisations de mise en œuvre</i>	« SOFIBEF » Solidarité des Femmes de Fizi pour le Bien-Etre Familial.
<i>Pays de mise en œuvre</i>	République Démocratique du Congo
<p>1. Objectif : Promouvoir l'inclusion des femmes dans les processus de prise de décision au niveau local dans les territoires de Fizi et Uvira au Sud-Kivu</p> <p>2. Résultats obtenus</p> <p>Résultat 1.1: La capacité des femmes accompagnées par le projet à mener des actions de revendications auprès des décideurs locaux en vue de leur participation dans la gestion des plans locaux a augmenté.</p> <p>Stratégie d'intervention : Grâce à des actions de renforcements des capacités, de partage d'expériences à travers le voyage ainsi qu'au travers des échanges sur le plan local, les femmes acquièrent les capacités leurs permettant de revendiquer leur participation dans l'élaboration des plans locaux et la participation dans les processus décisionnels et les conseils territoriaux locaux.</p> <p>Résultat 1.2 : La mobilisation des membres de la communauté y compris des autorités politico-administratives et coutumières locales en faveur de l'émergence des femmes en tant qu'acteurs politiques a augmenté.</p> <p>Stratégie d'intervention : Des membres influents des communautés sont mobilisés et sensibilisés (à travers les séances des émissions radions diffusées, les théâtres participatifs, etc.) afin d'adopter des comportements et des attitudes favorisant l'émergence de la femme dans la participation. Le but ultime est qu'ils mettent de côté les préjugés. Les membres des communautés visés sont ceux qui ont une certaine influence sur le statut socio-économique et politique de la femme (leaders religieux ; responsables des associations des jeunes ainsi que des chefs coutumiers et politico-administratifs). Il s'agit en outre d'amener les décideurs politiques locaux à s'impliquer davantage en vue de</p>	



l'émergence de la femme en appliquant les dispositions légales qui promeuvent la participation politique de la femme (loi sur la parité ; Article 14 de la Constitution, la CEDEF)



V. Gestion et coordination

A. Gestion et coordination du projet

i. Présentation succincte des modalités de coordination et collaboration avec les partenaires de mise en œuvre

Le consortium 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 cinq 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 trois organisations locales (GASAP, CDJP Uvira et SOFIBEF) 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 impliqués 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.

ii. Présentation de la stratégie de coordination avec les sections de la MONUSCO et avec les autres projets de stabilisation (financés par le FCS ou alignés) mis en œuvre dans la zone prioritaire

Coordination avec le Gouvernement : Il s'agira de s'assurer que le Gouvernement suit, supervise et coordonne le processus de stabilisation, des projets et s'approprie les résultats, les approches, les outils et en assure la durabilité.

Pour cela, le projet va travailler avec des équipes du gouvernement à plusieurs niveaux pour notamment :

- Partager les outils de planification et s'assurer de la participation effective des représentants des autorités aux activités de chaque objectif ;
- S'assurer que le Gouvernement co-produise avec le projet i) des outils de gouvernance participative tel les plans de sécurité et de développement local, ii) des outils de mobilisation de la PNC et FARDC par les autorités locales, iii) des indicateurs de performance, etc. ;
- Recevoir des informations sur les expériences, innovations, outils et leçons apprises avec d'autres projets similaires ;
- Analyser les défis rencontrés sur le terrain et trouver des solutions appropriées ;



- Accompagner le processus de formalisation des approches et bonnes pratiques du projet ESPASK et d'autres jugées innovantes et efficaces sur le terrain.

Coordination avec les autres composantes du projet FCS, MONUSCO et autres projets alignés.

Il s'agira et ce dans la mesure du possible de :

- Partager et harmoniser des outils de planification afin d'assurer la logique complémentaire, la cohérence chronologie ;
- Mutualiser les ressources budgétaires pour accomplir des activités complémentaires dans les mêmes zones d'intervention avec les mêmes participants ;
- Eviter des planifications des activités différentes dans les mêmes zones avec les mêmes acteurs ;
- Partager et harmoniser des principes de prise en charge des partenaires ;
- Partager les résultats des baseline, midlines et endline, en tirer les leçons et les capitaliser ;
- Assurer la cohérence des engagements politiques et en assurer le suivi en synergie,
- Harmoniser les stratégies de lobbying et plaider autour des sujets similaires et interdépendants ;
- Partager des expériences, défis et stratégies pour les contourner ;
- Partager des informations sur des défis sécuritaires et les mécanismes de les contourner ;
- Concevoir des formations communes aux staffs sur des sujets d'intérêt partagé
- Avec les consortia ZOA et InterPeace, créer un groupe de « consultation », visant au partage d'information, diffusion des meilleures pratiques, coordination pour éviter les doublons et renforcer l'efficacité des activités (par exemple par des zones communes de mise en œuvre des projets).

De manière générale, pour assurer 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 ESPASK participera de manière active **au Comité technique conjoint (CTC)**.

Le CTC est un organisme gouvernemental qui participe et supervise de nombreuses actions politiques au Sud-Kivu. 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 synergie 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 plaider, 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 du Sud-Kivu;
- 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 Groupes armés et Transhumance ;
 - Un représentant de chacun des partenaires du consortium ESPASK.

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.

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

Outre la matrice présentée dans l'annexe 3 concernant les risques, les partenaires du programme exerceront tous un « devoir de diligence » envers leur personnel, les consultants du projet et les partenaires du projet et limiteront leur exposition à des risques médicaux et de sécurité excessifs 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 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.

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.



C. Suivi et évaluation

Afin de mesurer une amélioration de la paix, de la sécurité et de la gouvernance locales dans les zones cibles et au-delà, nous nous concentrerons sur les perceptions des membres de la communauté et nous recueillerons des données réelles sur la situation réelle en la matière. 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 SMART.

Ainsi, le suivi et évaluation (S&E) du projet « Ensemble pour la sécurité et la paix au Sud-Kivu » va reposer sur un cadre complet de suivi, évaluation et de redevabilité.

Ce cadre mesurera la réalisation des activités, des produits, des résultats et des objectifs spécifiques tels que détaillés dans le cadre logique (Annexe 4). 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 et évaluation du projet.

Le plan de suivi et évaluation se présente de la manière suivante :

- Une étude de démarrage, avec l'élaboration d'outils de suivi et évaluation ;
- Suivi des activités et des produits (en continu) : par les organisations de mise en œuvre ;
- Evaluation intermédiaire des indicateurs ;
- Des réunions du Comité technique conjoint (CTC) ;
- Visites de terrain des organisations de mise en œuvre des activités de projet ;
- Visites de terrain du CTS (Comité technique de suivi) ;
- Mise en place des cadres communautaires de suivi ;
- Mise en place d'un espace des autorités pour l'évaluation des acquis, des recommandations au niveau provincial et national.
- Tenue de réunions avec les différents consortiums dans le cadre de la révision des indicateurs ;
- Une revue annuelle : au cours d'un atelier regroupant toutes les parties prenantes au projet ;
- Un atelier de clôture du projet : regroupant toutes les parties prenantes au projet ;
- Une évaluation finale des indicateurs.

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 *reporting* 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
Reporting d'avancement sur la base des indicateurs		
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 opérationnelle du projet.
Compte rendu des réunions et des visites		
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 TDR de l'activité

Le canevas de rapport (narratif et financier) semestriel, annuel et final sera celui proposé par le secrétariat technique. L'organisation Lead (Cordaid) 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 du 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, en annexe 4.

D. Communication et visibilité de l'IAS/STAREC

La sensibilisation et la communication jouent un rôle clé dans un projet comme celui-ci. 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. Elle facilite également l'appropriation et le suivi de la communauté.

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. ESPASK 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 qu'une partie du personnel totalement dédié aux activités a été pris en compte dans le volet « coûts directs liés aux activités ». Cela se justifie par le fait que certains personnels vont, pour tout ou partie, être totalement liés à la mise en œuvre des activités, et non à la gestion du projet. S'il s'avérait que notre compréhension était incorrecte, nous solliciterions alors une exception à la règle des 20% maximum dédiés aux coûts de personnel. Nous avons réduit le coût du personnel au minimum, le baisser encore remettrait en cause la viabilité du projet.



VI. ANNEXES

A. ANNEX 1 : CARTHOGRAPHIE DES INTERVENTIONS DE STABILISATION

Nom de l'organisation	Intitule 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 ESPASK
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 ESPASK
Cordaid	Jeune S3	<p>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.</p> <p>Projet contribuant à la stabilisation car :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 Lobby for 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	



		<p>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.</p> <p>4 domaines d'action : Genre, Sécurité et Justice, Enjeux miniers, Couverture Santé Universelle</p>	
Cordaid	<p>ESPAD (Ensemble pour la Sécurité et la Paix à Djugu)</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>	<p>Cordaid et ses partenaires (VNG International, Justice Plus et FOMI) sont dans la phase finale d'approbation du projet. Les interactions et les apprentissages entre les deux projets permettront de les nourrir et enrichir mutuellement.</p>
VNG International	<p>ESPER (Ensemble pour la Sécurité et la Paix à l'Est de la RDC) (suite du programme CISPE)</p>	<p>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 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</p>	<p>Les membres du consortium (VNG International et Cordaid) se complètent en termes d'expérience et d'approche. Cela se traduit par les 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'ESPASK.</p>

		coutumier, la violence sexuelle et sexiste, 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.	
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>	Les membres du consortium (VNG International, ZOA et WarChild Holland) mettent en commun leur expérience et expertise pour l'atteinte des résultats.



GASAP	<p>1/ Minembwe Market Project/COOPABIM</p> <p>2/ Projet de renforcement de la résilience économique des jeunes dans la ville d'Uvira</p>	<p>1/ Le projet Minembwe Market encadre les agriculteurs et éleveurs de Minembwe dans une Coopérative Agro-pastorale. Le projet vise à améliorer la chaîne de valeur des membres de la Coopérative issus des différents groupes ethniques et favoriser la cohésion sociale entre les ethnies du milieu à travers les renforcements des échanges socioéconomiques. Ce projet est en train d'être exécuté dans le territoire de Fizi et de Mwenga à Minembwe.</p> <p>2/ Le projet d'Uvira vise à mettre en place deux unités économiques d'encadrement des jeunes à travers des AGR, avec pour but de transmuier celles-ci en coopérative d'offre des services qui devra accompagner les jeunes des différents groupes ethniques de la ville d'Uvira et renforcer ainsi les liens sociaux pour une grande cohésion sociale d'une manière durable. Ce projet est mis en oeuvre dans la ville d'Uvira.</p>	<p>Pour tous les deux projets, nous mettrons en avant l'importance de stabilisation de la situation sécuritaire comme gage de stabilisation socioéconomique et de réussite de ces projets de développement durables pour impliquer davantage les bénéficiaires de ces projets dans la vulgarisation des messages de paix à travers leurs activités quotidiennes qui continueront même après les projets concernant ce présent AAP. Nous nous appuierons sur la durabilité de ces structures pour stabiliser les acquis de ce présent projet dans le temps.</p>
CDJP Uvira	<p>Appui à la participation citoyenne des jeunes et des femmes dans le Diocèse d'Uvira : Uvira-ville et la chefferie des Bavira.</p>	<p>Le projet vise à répondre d'une part au besoin des jeunes et femmes congolais et de toute la population à intégrer l'éducation à la citoyenneté, d'autre part, il contribue à changer l'image qu'ont les jeunes et les femmes congolais de la politique et ainsi contrer le désengagement de ces derniers.</p> <p>Ce projet permet d'augmenter la participation citoyenne et électorale des jeunes et femmes en renforçant l'esprit</p>	<p>S'imprégner des leçons apprises et des échanges d'expériences afin de mieux orienter les actions.</p>

		<p>critique et l'augmentation de la participation citoyenne à la gouvernance de la chose publique et au processus électoral en cours.</p> <p>Ce projet contient également une série d'activités visant à contribuer à la cohésion sociale, par la conscientisation à la non-violence du fait des enjeux électoraux du moment, de créer un climat de confiance entre les dirigeants et les dirigés en sensibilisant les autorités locales aux principes de bonne gouvernance et à la redevabilité.</p> <p>Ce projet est mis en oeuvre dans la mairie d'Uvira et la chefferie de Bavira.</p>	
SOFIBEF	<p>1/Projet TushirikiWote! (Participons tous !)</p> <p>2/ Consolidation de la paix à travers le renforcement économique et la participation des femmes</p>	<p>1/ Le projet se focalisera sur le renforcement du commerce transfrontalier en tant que moyen de mieux comprendre les liens d'interdépendance entre les communautés divisées au-delà des frontières.</p> <p>2/ Le projet va adresser la marginalisation des femmes petites commerçantes transfrontalières des couches sociales différentes dans la prise des décisions sur des questions régionales qui s'affectent et qui contribuent à la paix et la sécurité.</p>	<p>Avec l'expérience dans la consolidation de la paix du projet précédant, nous sommes convaincus que les actions visant la paix ainsi que les stratégies proposés dans la présente proposition seront plus renforcés grâce à l'expertise de la SOFIBEF dans le domaine de la consolidation de la paix.</p>



B. ANNEXE 2: PLAN DE TRAVAIL

En annexe.



***C. ANNEXE 3 : MATRICE DES RISQUES, DES HYPOTHESES ET DES STRATEGIES
D'ATTENUATION***

En annexe.

Certificate Of Completion

Envelope Id: 96CA4D84996B41C99DBB1AF191208FF6	Status: Completed
Subject: Please DocuSign: no number_1 FTR_CORDAID South Kivu V2.pdf, PRODOC ESPASK 20082020-For Signatur...	
Source Envelope:	
Document Pages: 79	Signatures: 2
Certificate Pages: 1	Initials: 0
AutoNav: Enabled	Stamps: 2
Envelope Stamping: Enabled	Envelope Originator:
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)	Caitlin Hannahan
	One United Nations Plaza
	New York, NY 10017
	caitlin.hannahan@one.un.org
	IP Address: 102.135.176.55

Record Tracking

Status: Original 9/21/2020 11:51:22 PM	Holder: Caitlin Hannahan caitlin.hannahan@one.un.org	Location: DocuSign
---	---	--------------------

Signer Events

Jean-Francois Dubuisson
jean-francois.dubuisson@one.un.org
Deputy Team Leader SSU
Stabilization Support Unit MONUSCO
Security Level: Email, Account Authentication (None)

Signature




Signature Adoption: Uploaded Signature Image
Using IP Address: 104.140.53.147

Timestamp

Sent: 9/21/2020 11:58:08 PM
Viewed: 9/22/2020 12:03:17 AM
Signed: 9/22/2020 12:26:22 AM
Freeform Signing

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events

Signature

Timestamp

Editor Delivery Events

Status

Timestamp

Agent Delivery Events

Status

Timestamp

Intermediary Delivery Events

Status

Timestamp

Certified Delivery Events

Status

Timestamp

Carbon Copy Events

Status

Timestamp

Witness Events

Signature

Timestamp

Notary Events

Signature

Timestamp

Envelope Summary Events

Status

Timestamps

Envelope Sent	Hashed/Encrypted	9/21/2020 11:58:08 PM
Certified Delivered	Security Checked	9/22/2020 12:03:17 AM
Signing Complete	Security Checked	9/22/2020 12:26:22 AM
Completed	Security Checked	9/22/2020 12:26:22 AM

Payment Events

Status

Timestamps

Certificate Of Completion

Envelope Id: 2E05993E3BAB4FB1BB4AE698E73BB60D	Status: Delivered
Subject: Please DocuSign: CORDAID SK PRODOC-FTR-For Signature V2.pdf	
Source Envelope:	
Document Pages: 80	Signatures: 0
Certificate Pages: 4	Initials: 0
AutoNav: Enabled	Envelope Originator:
Envelopeld Stamping: Enabled	Caitlin Hannahan
Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)	One United Nations Plaza
	New York, NY 10017
	caitlin.hannahan@one.un.org
	IP Address: 102.135.176.55

Record Tracking

Status: Original	Holder: Caitlin Hannahan	Location: DocuSign
9/23/2020 11:16:11 PM	caitlin.hannahan@one.un.org	

Signer Events

Signature	Timestamp
Sylvain Duhau	Sent: 9/23/2020 11:18:09 PM
Sylvain.Duhau@cordaid.org	Viewed: 9/23/2020 11:22:04 PM
Security Level: Email, Account Authentication (None)	
Electronic Record and Signature Disclosure:	
Accepted: 9/23/2020 11:22:04 PM	
ID: 38a29716-687a-4ef5-ad88-7aca268c10f6	

In Person Signer Events

Signature	Timestamp

Editor Delivery Events

Status	Timestamp

Agent Delivery Events

Status	Timestamp

Intermediary Delivery Events

Status	Timestamp

Certified Delivery Events

Status	Timestamp

Carbon Copy Events

Status	Timestamp

Witness Events

Signature	Timestamp

Notary Events

Signature	Timestamp

Envelope Summary Events

Status	Timestamps
Envelope Sent	9/23/2020 11:18:09 PM
Certified Delivered	9/23/2020 11:22:04 PM

Payment Events

Status	Timestamps

Electronic Record and Signature Disclosure

ELECTRONIC RECORD AND SIGNATURE DISCLOSURE

From time to time, United Nations Development Program (we, us or Company) may be required by law to provide to you certain written notices or disclosures. Described below are the terms and conditions for providing to you such notices and disclosures electronically through the DocuSign system. Please read the information below carefully and thoroughly, and if you can access this information electronically to your satisfaction and agree to this Electronic Record and Signature Disclosure (ERSD), please confirm your agreement by selecting the check-box next to 'I agree to use electronic records and signatures' before clicking 'CONTINUE' within the DocuSign system.

Getting paper copies

At any time, you may request from us a paper copy of any record provided or made available electronically to you by us. You will have the ability to download and print documents we send to you through the DocuSign system during and immediately after the signing session and, if you elect to create a DocuSign account, you may access the documents for a limited period of time (usually 30 days) after such documents are first sent to you. After such time, if you wish for us to send you paper copies of any such documents from our office to you, you will be charged a \$0.00 per-page fee. You may request delivery of such paper copies from us by following the procedure described below.

Withdrawing your consent

If you decide to receive notices and disclosures from us electronically, you may at any time change your mind and tell us that thereafter you want to receive required notices and disclosures only in paper format. How you must inform us of your decision to receive future notices and disclosure in paper format and withdraw your consent to receive notices and disclosures electronically is described below.

Consequences of changing your mind

If you elect to receive required notices and disclosures only in paper format, it will slow the speed at which we can complete certain steps in transactions with you and delivering services to you because we will need first to send the required notices or disclosures to you in paper format, and then wait until we receive back from you your acknowledgment of your receipt of such paper notices or disclosures. Further, you will no longer be able to use the DocuSign system to receive required notices and consents electronically from us or to sign electronically documents from us.

All notices and disclosures will be sent to you electronically

Unless you tell us otherwise in accordance with the procedures described herein, we will provide electronically to you through the DocuSign system all required notices, disclosures, authorizations, acknowledgements, and other documents that are required to be provided or made available to you during the course of our relationship with you. To reduce the chance of you inadvertently not receiving any notice or disclosure, we prefer to provide all of the required notices and disclosures to you by the same method and to the same address that you have given us. Thus, you can receive all the disclosures and notices electronically or in paper format through the paper mail delivery system. If you do not agree with this process, please let us know as described below. Please also see the paragraph immediately above that describes the consequences of your electing not to receive delivery of the notices and disclosures electronically from us.

How to contact United Nations Development Program:

You may contact us to let us know of your changes as to how we may contact you electronically, to request paper copies of certain information from us, and to withdraw your prior consent to receive notices and disclosures electronically as follows:

To contact us by email send messages to: olivier.simah@undp.org

To advise United Nations Development Program of your new email address

To let us know of a change in your email address where we should send notices and disclosures electronically to you, you must send an email message to us at olivier.simah@undp.org and in the body of such request you must state: your previous email address, your new email address. We do not require any other information from you to change your email address.

If you created a DocuSign account, you may update it with your new email address through your account preferences.

To request paper copies from United Nations Development Program

To request delivery from us of paper copies of the notices and disclosures previously provided by us to you electronically, you must send us an email to olivier.simah@undp.org and in the body of such request you must state your email address, full name, mailing address, and telephone number. We will bill you for any fees at that time, if any.

To withdraw your consent with United Nations Development Program

To inform us that you no longer wish to receive future notices and disclosures in electronic format you may:

- i. decline to sign a document from within your signing session, and on the subsequent page, select the check-box indicating you wish to withdraw your consent, or you may;
- ii. send us an email to olivier.simah@undp.org and in the body of such request you must state your email, full name, mailing address, and telephone number. We do not need any other information from you to withdraw consent.. The consequences of your withdrawing consent for online documents will be that transactions may take a longer time to process..

Required hardware and software

The minimum system requirements for using the DocuSign system may change over time. The current system requirements are found here: <https://support.docusign.com/guides/signer-guide-signing-system-requirements>.

Acknowledging your access and consent to receive and sign documents electronically

To confirm to us that you can access this information electronically, which will be similar to other electronic notices and disclosures that we will provide to you, please confirm that you have read this ERSD, and (i) that you are able to print on paper or electronically save this ERSD for your future reference and access; or (ii) that you are able to email this ERSD to an email address where you will be able to print on paper or save it for your future reference and access. Further, if you consent to receiving notices and disclosures exclusively in electronic format as described herein, then select the check-box next to ‘I agree to use electronic records and signatures’ before clicking ‘CONTINUE’ within the DocuSign system.

By selecting the check-box next to ‘I agree to use electronic records and signatures’, you confirm that:

- You can access and read this Electronic Record and Signature Disclosure; and
- You can print on paper this Electronic Record and Signature Disclosure, or save or send this Electronic Record and Disclosure to a location where you can print it, for future reference and access; and
- Until or unless you notify United Nations Development Program as described above, you consent to receive exclusively through electronic means all notices, disclosures, authorizations, acknowledgements, and other documents that are required to be provided or made available to you by United Nations Development Program during the course of your relationship with United Nations Development Program.