



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

DOCUMENT DE PROJET
République démocratique du Congo

 Au service
 des peuples
 et des nations

Intitulé du projet: Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion (Gestion du Fonds de Cohérence pour la Stabilisation ; Suivi-Evaluation et apprentissage)

Numéro du projet: Nouveau numéro de projet à allouer (*fusion des anciens projets 00113616, 00100845, 00115332*)

Partenaire de réalisation¹: Unité d'appui à la stabilisation / PNUD

Date de démarrage: 01.01.2021 **Date d'achèvement:** 31.12.2022

Date de réunion du CAN: 10.08.2020

Description succincte

Suivant la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation 2020-2024 (l'ISSSS), la stabilisation désigne un processus visant à renforcer la confiance et la légitimité mutuelles entre l'État et la société pour qu'ils puissent résoudre ou atténuer ensemble différents types de conflits. Le processus de stabilisation devra modifier les relations entre l'État et la société en soutenant une négociation permanente des responsabilités respectives des acteurs publics et des communautés, sur la base desquelles la redevabilité et la confiance peuvent commencer à être instaurées. Ce processus doit procéder dans les deux sens : du haut vers le bas – permettant à l'État de remplir ses obligations – et du bas vers le haut – donnant aux populations les moyens nécessaires afin que l'État lui soit redevable. Ce faisant, la stabilisation ouvre la voie aux interventions plus durables de développement et de gouvernance. Étant donné la complexité extrême de la RDC, les interventions de stabilisation doivent être (1) holistiques, en réponse aux défis multisectoriels et pluridimensionnels ; (2) intégrées – tous les intervenants agissant collectivement pour atteindre un but commun ; (3) ciblées – des interventions ayant un impact rapide et visible dans des régions précises, et (4) sensibles au genre pour promouvoir une égalité entre les sexes.

Sur base des leçons apprises des projets depuis 2013 et pour s'adapter aux changements de l'environnement, l'ISSSS démarre en 2020 une nouvelle phase, avec un cadre programmatique actualisé et un nouveau cadre de mise en œuvre faisant la part belle à l'appropriation nationale, l'engagement politique et la coordination, en complément des projets mis en œuvre à travers le fonds de cohérence pour la stabilisation. Ce cadre de mise en œuvre permet de définir six fonctions clés pour la réalisation de la stratégie, placées sous la responsabilité d'un Secrétariat Technique qui rassemble l'Unité d'Appui à la Stabilisation (contribution internationale) et les autorités de la RDC, à travers le Programme STAREC, ou tout autre instrument similaire (contribution nationale).

Pour rendre effective cette nouvelle approche, l'Unité d'Appui à la Stabilisation, et le PNUD, s'appuient sur deux projets, distincts mais complémentaires, pour l'appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS, financés par le Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS) :

1. Projet 00110404 – « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives » : ce projet contribue à l'opérationnalisation des fonctions d'engagement politique, de coordination, de conseil technique et de renforcement de capacités nationales.
2. Projet N/A – « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion » (*le présent projet*) : ce projet contribue à l'opérationnalisation des fonctions de gestion programmatique (gestion du FCS) et de suivi-évaluation et apprentissage. Ce projet combine les anciens projets 00113616 (Suivi et évaluation), 00100845 (Cellule Trust Fund), 00115332 (Managing Agent) en un projet unique sur la gestion du Fonds.

Les deux projets visent d'une part à *soutenir l'opérationnalisation du nouveau cadre de mise en œuvre*, avec un accent particulier sur les fonctions d'engagement politique, de coordination, de conseil technique, la programmation de Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS) et suivi, évaluation et apprentissage (Produit 1) et d'autre part à *ancrer résolument la stratégie dans un leadership national fort*, préalable à une transition réussie vers le gouvernement, par le biais d'un dispositif de renforcement de capacités ambitieux (Produit 2). Afin de permettre au Gouvernement de la RDC de stabiliser de manière effective et indépendante les zones prioritaires, de réduire les conflits et de s'assurer que les communautés soient pleinement acteurs de la stabilisation (**Objectif Global**), le projet ambitionne de permettre au gouvernement d'assurer pleinement son leadership sur les initiatives de stabilisation, de les mener avec efficacité et suivant une approche sensible au genre (**Objectif Spécifique**).

Si deux projets partagent la même théorie du changement et stratégie programmatique, leur centre d'attention diffère : l'un se concentre sur les fonctions de gestion et l'autre sur les fonctions substantives remplies par le Secrétariat Technique. Ainsi, les trois premiers volets de produit 1 (*d'engagement politique, de coordination et de conseil technique*), ainsi que le produit 2 visant le développement des capacités nationales pour ancrer la stratégie dans un leadership national fort, sont intégrés dans le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives », alors que les deux autres volets du produit 1 (la programmation FCS et suivi, évaluation et apprentissage) sont financés spécifiquement par le présent projet intitulé « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion ».

¹ Note : Le terme « Partenaire de réalisation » peut être compris également comme « Partenaire de mise en œuvre » ou « Partenaire d'exécution ».

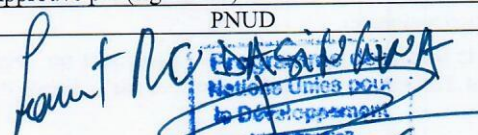

L'objectif spécifique est réalisé par l'appui au déploiement des six fonctions clés remplies par Secrétariat Technique de l'ISSSS, dans une logique de renforcement du partenariat entre l'UAS et le STAREC et de transfert de compétences vers la partie nationale. Les deux projets combinés permettent d'atteindre les produits et objectif spécifique assignés. Dans le cadre du présent projet, les fonctions renforcées sont la programmation FCS (volet 4 du produit 1) et le suivi, évaluation et apprentissage (SEA) (volet 5 du produit 1) pour contribuer à rendre effective la nouvelle vision de la l'ISSSS en vue d'atteindre des objectifs de stabilisation définis. Le projet a donc un produit unique :

- **Produit 1** : Le Secrétariat Technique (STAREC et UAS) est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-24

Remarque : Le produit 2 soutient le développement des capacités nationales pour ancrer la stratégie dans un leadership national fort et est entièrement intégré dans le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives ». Ce renforcement de capacités s'applique aussi aux fonctions i) programmation FCS et ii) suivi, évaluation et apprentissage couvertes par le présent projet. Cependant, pour des raisons de simplification opérationnelle, le présent document de projet se concentre uniquement sur la manière dont les deux fonctions contribuent à la réalisation du produit 1.

Effet contribuant (PNUAD/DPP, DPR ou DPM) : Effet 1 de l'UNSDCF 2020-2024 Effet 3 du Document de Programme Pays 2020-2024 du PNUD en RDC Contexte développement C et solution adaptée 2 du Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2020 Produit(s) indicatif(s) avec marqueur genre ² : Produit 1 : GEN2	Total des ressources nécessaires :	2 440 189	
	Total des ressources allouées :	TRAC du PNUD :	
		Donateur :	1 220 094
		Gouvernement :	
		Apports en nature :	
	À financer :	1 220 094 USD	

Approuvé par (signatures)² :

PNUD	Partenaire de réalisation
 Nom en capitales : Date : 14/11/2020	 Jean-Francois Dubuisson Deputy Team Leader SSU Stabilization support Unit MONUSCO Date : 18-Nov-2020

² Note : Modifiez le bloc des signatures selon qu'il y a lieu

² Le marqueur genre mesure l'investissement du projet dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Choisir un marqueur par produit : G3 (l'égalité des sexes est un objectif principal); G2 (l'égalité des sexes est un objectif important); G1 (contribution limitée à l'égalité des sexes); G0 (pas de contribution à l'égalité des sexes)

DOCUMENT DE PROJET
République démocratique du Congo

Intitulé du projet: Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion (Gestion du Fonds de Cohérence pour la Stabilisation ; Suivi-Evaluation et apprentissage)

Numéro du projet: Nouveau numéro de projet à allouer (*fusion des anciens projets 00113616, 00100845, 00115332*)

Partenaire de réalisation¹: Unité d'appui à la stabilisation / PNUD

Date de démarrage: 01.01.2021 **Date d'achèvement:** 31.12.2022

Date de réunion du CAN: 10.08.2020

Description succincte

Suivant la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation 2020-2024 (l'ISSSS), la stabilisation désigne un processus visant à renforcer la confiance et la légitimité mutuelles entre l'État et la société pour qu'ils puissent résoudre ou atténuer ensemble différents types de conflits. Le processus de stabilisation devra modifier les relations entre l'État et la société en soutenant une négociation permanente des responsabilités respectives des acteurs publics et des communautés, sur la base desquelles la redevabilité et la confiance peuvent commencer à être instaurées. Ce processus doit procéder dans les deux sens : du haut vers le bas – permettant à l'État de remplir ses obligations – et du bas vers le haut – donnant aux populations les moyens nécessaires afin que l'État lui soit redevable. Ce faisant, la stabilisation ouvre la voie aux interventions plus durables de développement et de gouvernance. Étant donné la complexité extrême de la RDC, les interventions de stabilisation doivent être (1) holistiques, en réponse aux défis multisectoriels et pluridimensionnels ; (2) intégrées – tous les intervenants agissant collectivement pour atteindre un but commun ; (3) ciblées – des interventions ayant un impact rapide et visible dans des régions précises, et (4) sensibles au genre pour promouvoir une égalité entre les sexes.

Sur base des leçons apprises des projets depuis 2013 et pour s'adapter aux changements de l'environnement, l'ISSSS démarre en 2020 une nouvelle phase, avec un cadre programmatique actualisé et un nouveau cadre de mise en œuvre faisant la part belle à l'appropriation nationale, l'engagement politique et la coordination, en complément des projets mis en œuvre à travers le fonds de cohérence pour la stabilisation. Ce cadre de mise en œuvre permet de définir six fonctions clés pour la réalisation de la stratégie, placées sous la responsabilité d'un Secrétariat Technique qui rassemble l'Unité d'Appui à la Stabilisation (contribution internationale) et les autorités de la RDC, à travers le Programme STAREC, ou tout autre instrument similaire (contribution nationale).

Pour rendre effective cette nouvelle approche, l'Unité d'Appui à la Stabilisation, et le PNUD, s'appuient sur deux projets, distincts mais complémentaires, pour l'appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS, financés par le Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS) :

1. Projet 00110404 – « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives » : ce projet contribue à l'opérationnalisation des fonctions d'engagement politique, de coordination, de conseil technique et de renforcement de capacités nationales.
2. Projet N/A - « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion » (*le présent projet*) : ce projet contribue à l'opérationnalisation des fonctions de gestion programmatique (gestion du FCS) et de suivi-évaluation et apprentissage. Ce projet combine les anciens projets 00113616 (Suivi et évaluation), 00100845 (Cellule Trust Fund), 00115332 (Managing Agent) en un projet unique sur la gestion du Fonds.

Les deux projets visent d'une part à *soutenir l'opérationnalisation du nouveau cadre de mise en œuvre*, avec un accent particulier sur les fonctions d'engagement politique, de coordination, de conseil technique, la programmation de Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS) et suivi, évaluation et apprentissage (Produit 1) et d'autre part à *ancrer résolument la stratégie dans un leadership national fort*, préalable à une transition réussie vers le gouvernement, par le biais d'un dispositif de renforcement de capacités ambitieux (Produit 2). Afin de permettre au Gouvernement de la RDC de stabiliser de manière effective et indépendante les zones prioritaires, de réduire les conflits et de s'assurer que les communautés soient pleinement acteurs de la stabilisation (**Objectif Global**), le projet ambitionne de permettre au gouvernement d'assurer pleinement son leadership sur les initiatives de stabilisation, de les mener avec efficacité et suivant une approche sensible au genre (**Objectif Spécifique**).

Si deux projets partagent la même théorie du changement et stratégie programmatique, leur centre d'attention diffère : l'un se concentre sur les fonctions de gestion et l'autre sur les fonctions substantives remplies par le Secrétariat Technique. Ainsi, les trois premiers volets de produit 1 (*d'engagement politique, de coordination et de conseil technique*), ainsi que le produit 2 visant le développement des capacités nationales pour ancrer la stratégie dans un leadership national fort, sont intégrés dans le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives », alors que les deux autres volets du produit 1 (la programmation FCS et suivi, évaluation et apprentissage) sont financés spécifiquement par le présent projet intitulé « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion ».

¹ Note : Le terme « Partenaire de réalisation » peut être compris également comme « Partenaire de mise en œuvre » ou « Partenaire d'exécution ».

L'objectif spécifique est réalisé par l'appui au déploiement des six fonctions clés remplies par Secrétariat Technique de l'ISSSS, dans une logique de renforcement du partenariat entre l'UAS et le STAREC et de transfert de compétences vers la partie nationale. Les deux projets combinés permettent d'atteindre les produits et objectif spécifique assignés. Dans le cadre du présent projet, les fonctions renforcées sont la programmation FCS (volet 4 du produit 1) et le suivi, évaluation et apprentissage (SEA) (volet 5 du produit 1) pour contribuer à rendre effective la nouvelle vision de la l'ISSSS en vue d'atteindre des objectifs de stabilisation définis. Le projet a donc un produit unique :

- **Produit 1** : Le Secrétariat Technique (STAREC et UAS) est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-24

Remarque : Le produit 2 soutient le développement des capacités nationales pour ancrer la stratégie dans un leadership national fort et est entièrement intégré dans le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives ». Ce renforcement de capacités s'applique aussi aux fonctions i) programmation FCS et ii) suivi, évaluation et apprentissage couvertes par le présent projet. Cependant, pour des raisons de simplification opérationnelle, le présent document de projet se concentre uniquement sur la manière dont les deux fonctions contribuent à la réalisation du produit 1.

Effet contribuant (PNUAD/DPP, DPR ou DPM) : Effet 1 de l'UNSDCF 2020-2024 Effet 3 du Document de Programme Pays 2020-2024 du PNUD en RDC Contexte développement C et solution adaptée 2 du Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2020 Produit(s) indicatif(s) avec marqueur genre ² : Produit 1 : GEN2	Total des ressources nécessaires :	2 440 189	
	Total des ressources allouées :	TRAC du PNUD :	
		Donateur :	1 220 094
		Gouvernement :	
		Apports en nature :	
	À financer :	1 220 094 USD	

Approuvé par (signatures)² :

PNUD	Partenaire de réalisation
Nom en capitales :	Nom en capitales :
Date :	Date :

² Note : Modifiez le bloc des signatures selon qu'il y a lieu

² Le marqueur genre mesure l'investissement du projet dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Choisir un marqueur par produit : G3 (l'égalité des sexes est un objectif principal); G2 (l'égalité des sexes est un objectif important); G1 (contribution limitée à l'égalité des sexes); G0 (pas de contribution à l'égalité des sexes)

Acronymes et Abréviations

AA	Agent Administratif
AAP	Appel à Propositions
Accord-cadre	Accord-cadre pour la paix, sécurité et coopération
AG	Agent de Gestion
Appui au ST	Appui au Secrétariat Technique de la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation
CAN	Conseil d'Administration National
CAP	Conseil d'Administration Provincial
CET	Comité d'Évaluation Technique
CL	Cadre Logique
DIRO	Diagnostic Institutionnel et Renforcement Organisationnel
FCS ou Fonds	Fonds de cohérence pour la stabilisation
DSF	Forum des bailleurs de fonds pour la stabilisation
DDR	Démobilisation, désarmement, réintégration
HACT	Harmonised Approach to Cash Transfers
ISSSS	Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation
MNS	Mécanisme national du suivi
MONUSCO	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en République Démocratique du Congo
MoU	Protocoles d'Accord (<i>Memorandum of Understanding</i>) signé entre les Organisations des Nations Unies Participantes et l'Agent Administratif
MPTF-O	Bureau des Fonds fiduciaires Multi Partenaires (<i>Multi Partner Trust Fund Office</i>)
ONG	Organisation non-gouvernementale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONU	Organisation des Nations Unies
OP	Organisations Participantes
OPS	Objectifs Prioritaires de Stabilisation
PNDDR III	Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réintégration III
PNUNO	Organisations Participantes non-Nations Unies (<i>Participating Non-United Nations Organizations</i>)
POPP	Politiques et procédures du programme et des opérations du PNUD (<i>Programme and Operations Policies and Procedures</i>)
PUNO	Organisations des Nations Unies Participantes (<i>Participating United Nations Organizations</i>)
RDC	République Démocratique du Congo
SEA	Suivi et évaluation et apprentissage
STAREC	Programme National de Reconstruction et de Stabilisation
TdR	Termes de référence du Fonds de Cohérence pour la Stabilisation
UAS	Unité d'appui à la stabilisation

Cette section décrit tous les facteurs nécessaires qui contribuent à la création de la théorie du changement du projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion ». Tout d'abord, le contexte général identifie les quatre dynamiques de conflit principales identifiées dans le cadre de l'ISSSS. La deuxième partie passe brièvement en revue les priorités nationales et globales dans lesquelles le projet est ancré, et la troisième met en évidence les leçons apprises de la phase précédente de l'ISSSS. Ces trois éléments orientent la théorie du changement et la stratégie du projet présentées dans la section II. Il est important de noter que ce projet est complémentaire avec le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives » avec lequel il partage la théorie du changement, le cadre logique, le cadre de résultats et la matrice des risques. Ceci est expliqué et répété tout au long du texte.

Contexte général de la stabilisation en RDC :

De 1996 à 2003, la République Démocratique du Congo (RDC) a subi deux guerres au cours desquelles neuf armées étrangères et environ trente groupes armés se sont affrontés sur son territoire. Les guerres ont donné lieu à la partition temporaire du pays et coûté la vie à des millions de personnes. L'accord de paix conclu en 2002 à Sun City a permis de réunifier le territoire, d'installer un gouvernement de transition et de former une armée d'unité nationale. Quinze ans plus tard, malgré la signature de plusieurs accords de paix, l'organisation de trois élections présidentielles (en 2006, 2011 et 2018) et un investissement important des partenaires internationaux, l'Est de la RDC, ainsi que d'autres parties du territoire national (Kasaï, Tanganyika) continuent d'abriter un grand nombre de factions armées et restent le théâtre de cycles réguliers de violence. La complexité et la longévité du conflit congolais doivent être replacées et analysées dans le contexte d'une désintégration profonde de la société congolaise au cours des dernières décennies et de l'effet cumulé de deux cycles de conflits se renforçant mutuellement, l'un régional, l'autre local aux dimensions locales, nationales, et régionales.

Les élections présidentielles du 30 décembre 2018 ont cependant permis une transition pacifique à la tête du pays entre Joseph Kabila, président sortant, et Antoine Tshisekedi, vainqueur proclamé des élections et nouveau président après 16 ans de règne de son prédécesseur. Si M. Kabila quitte la présidence, il consolide néanmoins son influence au niveau national et provincial à travers la majorité du Front Commun pour le Congo (FCC), sa plateforme politique, à la chambre des représentants, au sénat, et dans la plupart des assemblées provinciales, créant une situation inédite de cohabitation avec M. Tshisekedi et sa coalition CACH (Cap pour le Changement). L'arrivée au pouvoir de l'héritier d'Etienne Tshisekedi, leader de l'UDPS et opposant de longue date décédé en 2017, a fait souffler un vent d'optimisme et de changement dans le pays, avec un nombre croissant de groupes armés se déclarant prêts à la démobilisation volontaire en 2019 et 2020. En dépit de ces avancées encourageantes, les quatre dynamiques de conflits identifiées en 2013 restent globalement valables à ce jour pour la RDC, à savoir : 1) les dilemmes sécuritaires ; 2) la mobilisation autour de la terre et de l'identité ; 3) l'exploitation des ressources naturelles et ; 4) les dynamiques régionales. Ces quatre dynamiques de conflit sont inter-corrélées et créent des typologies de conflits différents. Ce sont ces chevauchements, ou interactions, entre ces quatre dynamiques, que ciblent les interventions de la stabilisation dans le cadre de l'ISSSS.

Ancrage dans les stratégies pertinentes :

Ce projet finance partiellement l'opérationnalisation des fonctions clés présentées dans le cadre de mise en œuvre de l'ISSSS 2020-2024. Il tient compte du contexte national et international passé et à venir dans lequel la stratégie opère. Tout d'abord il tient compte des initiatives gouvernementales, stratégies et programmes nationaux et régionaux que l'ISSSS tend à appuyer : Accord-Cadre d'Addis-Abeba pour la Paix, la Sécurité et la Coopération de 2013, le Plan National Stratégique de Développement validé en décembre 2019, et le programme STAREC. Le projet s'inscrit également en appui aux plans de développement provinciaux, qu'il contribuera à réaliser à travers la fonction de coordination des actions de stabilisation et consolidation de la paix dans les trois provinces du Nord, Sud Kivu et Ituri. Le cadre de mise en œuvre est dans le même temps pensé pour accentuer la contribution de l'ISSSS à l'ODD 16 ainsi qu'à l'ODD 5, contribuant ainsi à l'agenda 2030 des Nations Unies et se retrouve principalement dans l'effet 1 de l'UNSDCF signé entre le Gouvernement de la RDC et le système des Nations Unies en Décembre 2019. En fin, le projet s'inscrit dans le contexte développement C « renforcer la résilience aux chocs et aux crises » et solution adaptée 2 « mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive, et plus responsable » du plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2020. Enfin, le projet s'inscrit dans la logique d'un retrait progressif de la MONUSCO et de la préparation de la transition de l'ISSSS vers le Gouvernement et l'équipe-pays des Nations Unies.

Leçons apprises :

Après cinq ans de mise en œuvre de la stratégie révisée (2015-2019), un nombre de leçons peuvent ressortir de la mise en œuvre des projets de stabilisation dans les zones prioritaires :

- Le dialogue démocratique est un outil performant d'appropriation communautaire, d'adaptation aux réalités locales et permettant l'engagement politique.
- La nécessité des analyses des conflits est dorénavant un acquis dans un contexte d'engagement programmatique dans des zones de conflits en RDC. Cependant, les analystes doivent pouvoir être déployés plus rapidement pour informer au mieux la programmation.

- La stabilisation est un processus fondamentalement politique et des capacités d'engagement politique à différents niveaux sont nécessaires pour enclencher les changements politiques nécessaires à différents niveaux et permettre d'appuyer efficacement les processus locaux.
- L'ISSSS s'est appuyée sur des partenaires opérationnels de qualité très variable. La consistance et durabilité des résultats atteints dans les projets s'en est ressentie.
- Une durée d'intervention de deux ans est trop courte pour obtenir des changements durables et assurer la résilience des communautés aux chocs.
- L'alignement des projets bilatéraux est un concept prometteur et innovant, mais sa mise en œuvre, technique et centralisée, n'a pas porté les fruits attendus en termes de gains d'efficacité, de cohérence et de coordination.

Aperçu de l'approche de mise en œuvre :

Tenant compte des évolutions du contexte, des leçons apprises de cinq années de mise en œuvre, du cadre programmatique 2020-2024 de l'ISSSS, et des perspectives de transition, l'UAS propose d'adopter une nouvelle stratégie de mise en œuvre, mettant en avant un concept de « *diplomatie programmatique* » basé sur les principes suivants :

- **La définition claire d'objectifs prioritaires de stabilisation précis et mesurables**, révisés régulièrement et approuvés par les parties prenantes, comme base pour l'engagement politique, la programmation et la coordination. Ces objectifs permettent également de clarifier les critères de décision pour l'engagement ou le désengagement dans les zones prioritaires ;
- La reconnaissance du fait que **la stabilisation passe par des changements et décisions politiques, nécessitant des capacités de plaidoyer importantes**. Pour cette raison, l'engagement politique, au niveau provincial et national, est crucial comme un levier principal pour la transformation des conflits et l'atteinte des objectifs de stabilisation, couvrant les thématiques essentielles en lien avec les dynamiques de conflits et priorités identifiées par les communautés. Le plaidoyer politique est soutenu par une coordination accrue et les programmes sur le terrain ;
- **Un cadre programmatique qui permet la transformation des conflits, la sensibilité au conflit, et la prise en compte renforcée des questions liées au genre** : Le dialogue démocratique sert à réaliser une analyse approfondie, commune et participative des conflits dans chaque zone prioritaire de stabilisation et les programmes doivent viser à transformer les conflits identifiés par les populations elles-mêmes. De plus, les activités sont conçues, planifiées, mises en œuvre et évaluées de sorte à éviter un impact défavorable sur les dynamiques du conflit et à renforcer les dynamiques positives, ainsi que pour assurer un effet favorable sur les hommes, les femmes, les garçons et les filles, et sur leurs rapports mutuels ;
- **Le recours à des partenariats diversifiés** et l'identification de champions pour la mise en œuvre de l'engagement politique et du plaidoyer sur les thématiques clés (bons offices du RSSG, ambassades, envoyés spéciaux sur les Grands Lacs, agences UN, etc.), et de partenaires privilégiés.

Le cadre de mise en œuvre s'articule autour de six fonctions clés mises en œuvre par l'UAS et le STAREC, dont trois fonctions principales et trois fonctions d'appui. L'ensemble des six fonctions constitue un ensemble cohérent qui contribue à l'atteinte des objectifs prioritaires de stabilisation définis et adoptés avec les autorités à différents niveaux (voir figure 2 ci-dessous).

Fonctions principales :

- **L'engagement politique** : Il est défini comme un ensemble d'activités de plaidoyer, information, conseil, et réseautage pour exercer et accompagner des réformes publiques et influencer les décisions et comportements des acteurs clés en appui à la mise en œuvre de la stratégie ISSSS. Il doit permettre d'adresser des messages harmonisés aux décideurs politiques, ministères sectoriels et autres, pour porter efficacement les décisions et réformes nécessaires à la stabilisation.
- **La coordination** : La mise en place d'une coordination effective en appui aux acteurs, cadres et stratégie provinciaux et nationaux permet d'assurer que les interventions de stabilisation soient cohérentes mieux coordonnées, plus pérennes, répondent aux besoins et soutiennent l'engagement politique et contribuent à l'atteinte des objectifs prioritaires de stabilisation. Cette fonction vient en remplacement de l'approche d'alignement mise en œuvre entre 2015 et 2019. Elle vise également à mettre en place une communauté de pratique plus large, d'acteurs bien informés et outillés sur les questions de paix et stabilité.
- **La gestion programmatique** à travers le Fonds de Cohérence pour la Stabilisation : Elle est plus flexible en appui à un cadre programmatique renforcé, permettant de répondre plus rapidement et efficacement aux

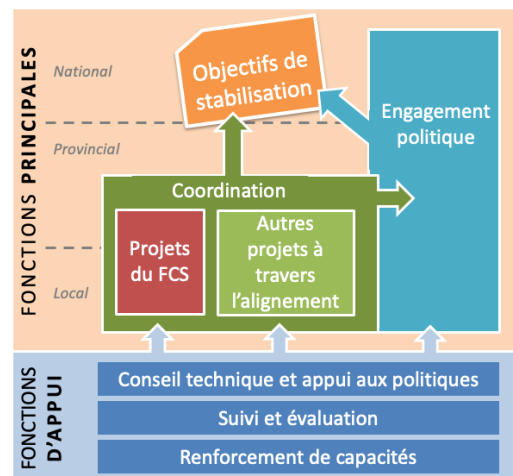


Figure 2 Les fonctions clés remplies par l'unité d'appui à la stabilisation par la réalisation des objectifs prioritaires

évolutions du contexte et des dynamiques de conflits dans les zones prioritaires et soutenir plus efficacement l'atteinte des objectifs de stabilisation. Cette fonction est couverte par ce projet.

Fonctions d'appui :

- **Conseil technique et appui aux politiques** : Il s'agit d'un pool d'expertise techniques en lien avec les différents piliers programmatiques et thématiques de plaidoyer, permettant de jouer efficacement le rôle de point focal thématique en appui à l'engagement politique (identification des acteurs clés, de champions, élaboration et partage du plan d'engagement thématique, entretien d'un réseau, etc.), à la coordination (identification des leçons apprises, restitution des bonnes pratiques, renforcement des capacités et formations des partenaires, etc.) et aux projets FCS (conseil technique, révision des documents de projets, appui à la mise en œuvre, etc.).
- **Suivi-évaluation et apprentissage** : A travers une simplification et standardisation des outils et indicateurs, la cellule de suivi et évaluation joue pleinement son rôle d'outil d'aide à la décision servant à alimenter les différents clients en informations pertinentes, vérifiées et rapides. Le système de suivi s'ancre délibérément dans une approche d'apprentissage permanent et intègre un mécanisme de vérification de la qualité des données permettant de produire des indicateurs à la fiabilité garantie, de comparer l'efficacité et de prévenir la fraude. Cette fonction est couverte par ce projet.
- **Renforcement des capacités** : La stratégie ISSSS vient en appui au programme STAREC sur base d'une relation équivalente, et s'intègre également dans le PNSD, le PSCF et les cadres de référence au niveau provincial et local. Afin de renforcer l'appropriation nationale et les capacités des institutions nationales à jouer leur rôle dans la stabilisation, l'UAS propose de mettre en place une stratégie de renforcement de capacités multi-acteurs, qui serait mise en œuvre principalement par d'autres institutions que l'UAS sous forme de sous-traitance ou d'un programme parallèle. Cette stratégie visera le programme STAREC, les ONGs nationales stratégiques pour la stabilisation, ainsi que les entités étatiques ou paraétatiques pertinentes ou qui accompagnent les structures locales à la base renforcées par les projets de terrain. Cette fonction n'est pas couverte par ce projet, mais les deux fonctions de programmation FCS et de SEA contribuent à la réalisation au produit 2 lié au renforcement des capacités. Comme mentionné précédemment, cela ne nécessite pas de ressources financières supplémentaires et n'est donc pas couvert par le présent document de projet.

Le présent projet se concentre sur 2 fonctions de gestion : gestion programmatique et suivi-évaluation et apprentissage. Le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives » est consacré aux autres fonctions.

I. STRATÉGIE (1/2 PAGE À 3 PAGES)

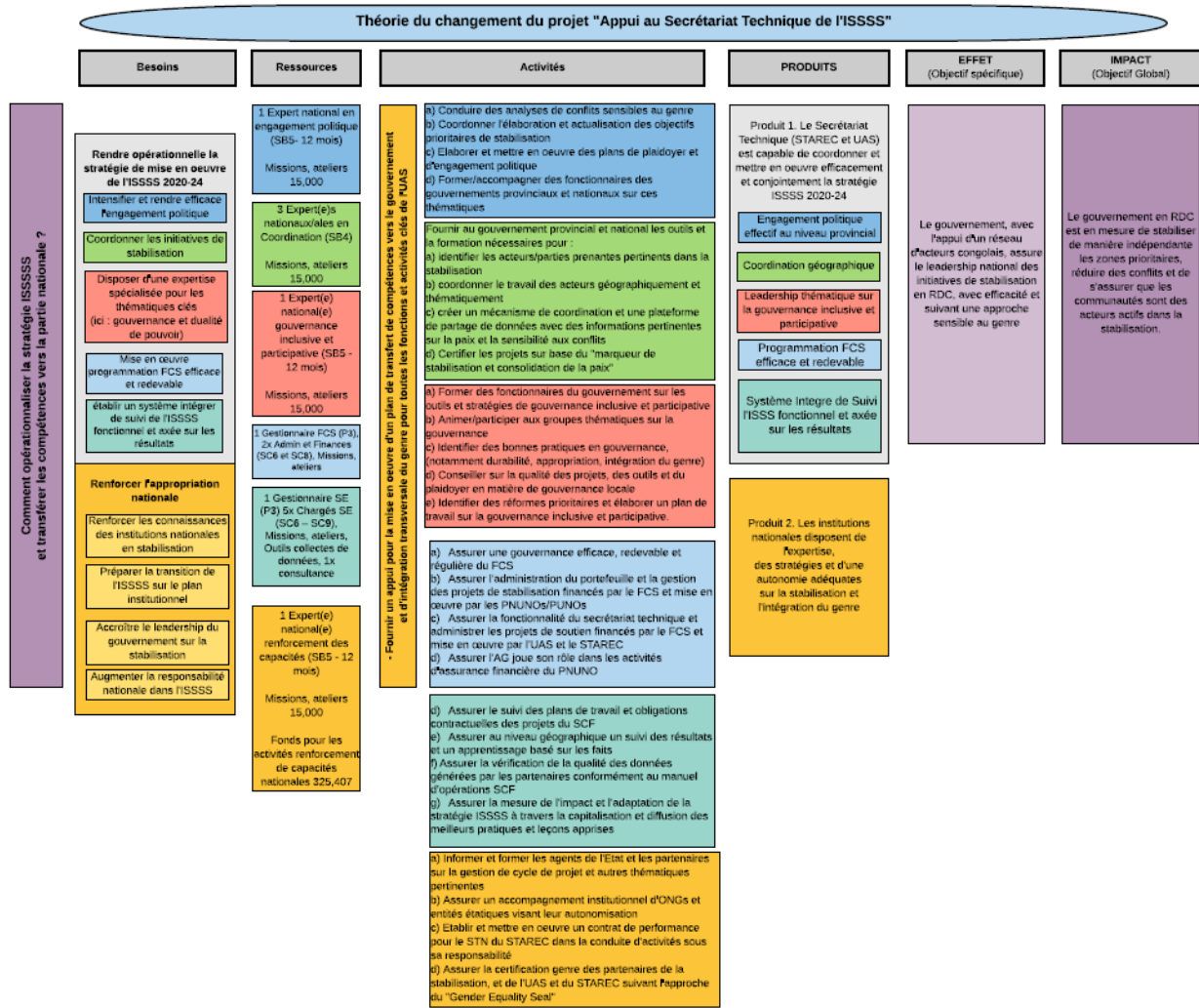
Le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 2. Fonctions de gestion »³ est co-financé par le projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives »⁴ et, en tant que tel, partage la même théorie du changement. La théorie du changement exposée ci-dessous (et schématisée dans la figure 2) reflète les deux dimensions d'efficacité accrue (produit attendu 1) et de renforcement de capacités en vue d'une complète appropriation nationale (produit attendu 2). La théorie de changement reflète également l'idée de transition progressive et de leadership par le gouvernement sur les initiatives de stabilisation. Ce projet garantit que la programmation de l'ISSSS est efficace, responsable, adaptable et axée aux résultats tout en contribuant au transfert des compétences au gouvernement. Il complète ainsi la théorie du changement du projet « Appui au Secrétariat Technique de l'ISSSS – 1. Fonctions substantives » en supportant les deux fonctions supplémentaires de (i) la gestion programmatique FCS et (ii) le suivi-évaluation et apprentissage.

La première étape a consisté à identifier les besoins spécifiques liés aux deux fonctions couvertes par le projet, sur le plan (i) de leur fonctionnement et/ou du transfert de compétences vers la partie nationale. Dans le cadre du présent projet, les besoins sont les suivantes : (i) mise en œuvre programmation FCS efficace et redevable et (ii) établir un système intégrer de suivi de l'ISSSS fonctionnel et axée sur les résultats (*voir les cadres gris dans la figure 2*) :

³ Ou « Appui au ST 2 Gestion »

⁴ Ou « Appui au ST 1 Substance »

Figure 1 : Théorie de Changement



Pour répondre à ces besoins, le projet envisage d'atteindre les produits suivants :

- **Produit 1** : Le Secrétariat Technique de l'ISSSS (STAREC et UAS) est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-2024.

Ce produit centré sur l'opérationnalisation de la stratégie, se concrétise en particulier sur deux fonctions : (i) la programmation FCS et (ii) SEA. Les autres fonctions sont financées par le projet « Appui au ST 1 Substance ».

- **Produit 2** : Les institutions nationales disposent de l'expertise, des stratégies et d'une autonomie adéquate sur la stabilisation et l'intégration du genre.

Ce produit se consacre en particulier au renforcement de capacités nationales (gouvernement, STAREC, société civile), et à un transfert de compétences sur les stratégies et mécanismes de stabilisation mais aussi sur l'intégration transversale de la dimension genre dans la stabilisation. Il est centré sur la fonction de renforcement de capacités. Ce produit n'est pas couvert à titre principal par le présent projet bien que ses deux volets de gestion y contribuent. Cependant, il a été inclus ici pour montrer le caractère intégré de la théorie du changement entre les deux projets et également démontrer que le renforcement des capacités s'applique également à ces deux fonctions de gestion. Les deux fonctions soutiennent le transfert de compétences au gouvernement national par le biais d'un plan de transition et, donc, soutiennent la mise en œuvre de ce produit.

Ces deux produits combinés permettent d'atteindre l'**objectif spécifique** suivant : Le gouvernement, avec l'appui d'un réseau d'acteurs congolais, améliore ses compétences et assure le leadership national des initiatives de stabilisation en RDC, avec efficacité et suivant une approche sensible au genre. Il en résulte l'**objectif global** suivant : Le gouvernement en RDC est en mesure de stabiliser de manière indépendante les zones prioritaires, réduire des conflits et de s'assurer que les communautés sont des acteurs actifs dans la stabilisation.

II. RÉSULTATS ET PARTENARIATS (1 PAGE ½ À 5 PAGES)

Résultats escomptés

- *Le texte de la présente rubrique doit indiquer le travail que nous effectuerons pour appliquer la stratégie énoncée ci-dessus. Décrivez les interventions prévues dans le cadre du projet et expliquez en quoi elles conviennent le mieux pour obtenir les résultats escomptés, tout en établissant des liens avec la ToC. Indiquez les changements escomptés qui pourront être attribués au projet. Les changements escomptés en matière de développement doivent figurer dans le cadre de résultats et faire l'objet d'un suivi périodique par le projet. Établissez le lien entre les résultats escomptés et les résultats de niveau supérieur pertinents (à savoir les effets du programme, du PNUAD, du Plan stratégique).*

Cette section présente le travail nécessaire pour appliquer la stratégie exposée dans la section II. Elle décrit les interventions prévues dans le cadre du projet et explique en quoi elles conviennent le mieux pour obtenir les résultats escomptés, tout en établissant des liens avec la théorie de changement.

Objectif global : Le gouvernement en RDC est en mesure de stabiliser de manière indépendante les zones prioritaires, réduire des conflits et de s'assurer que les communautés sont des acteurs actifs dans la stabilisation.

Objectif spécifique : Le gouvernement, avec l'appui d'un réseau d'acteurs congolais, améliore ses compétences et assure le leadership national des initiatives de stabilisation en RDC, avec efficacité et suivant une approche sensible au genre.

I. Produit 1 « Opérationnalisation de la stratégie de mise en œuvre » : Le Secrétariat Technique de l'ISSSS (STAREC et UAS) est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-2024.

Ce premier produit combine des actions relatives à deux fonctions en particulier : la gestion programmatique, et suivi-évaluation et apprentissage. L'engagement politique, la coordination et le conseil technique/appui aux politiques (pour la thématique gouvernance locale) sont financés par le projet « Appui au ST 1 Substance » et contribuent à la réalisation du même produit. Pour chacune de ces fonctions, la mise en œuvre est dirigée par l'UAS tout en contenant également des éléments de renforcement des capacités et de travail conjoint avec le STAREC dans le cadre du Secrétariat Technique de l'ISSSS. Nous présentons ci-dessous les éléments spécifiques à ces deux fonctions, en lien avec les notes stratégiques plus détaillées développées pour chacune d'elles et disponibles en complément du présent document de projet⁵. La combinaison de ces deux volets d'activités (un pour chaque fonction) contribue d'atteindre le produit 1 et à l'objectif spécifique du projet.

A. Fonction « Gestion Programmatique FCS » : La programmation du FCS est assurée avec efficacité, redevabilité, et respect des délais, et contribue avec pertinence à l'atteinte des objectifs prioritaires et stabilisation

Produit 1 / Volet 1.4	Fonction la programmation FCS
Activité 1.4.1	La gouvernance FCS efficace, redevable et régulière est assurée
Activité 1.4.2	L'administration du portefeuille et la gestion des projets de stabilisation financés par le FCS et mis en œuvre par les partenaires ONG et agences est assurée
Activité 1.4.3	La fonctionnalité du secrétariat technique, l'administration financière des projets par le FCS, et mise en œuvre par l'UAS et le STAREC est assurée
Activité 1.4.4	Les activités de garantie financière du PNUO sont assurées par l'Agent de Gestion (AG)

Les quatre principes essentiels (pertinence, efficacité, redevabilité et respect des délais) sont inclus dans la formulation de l'objectif général de la fonction, mais s'appliquent également aux différents résultats sous-jacents, que nous décrivons davantage ci-dessous.

Activité 1.4.1 – La gouvernance FCS efficace, redevable et régulière est assurée.

L'objectif de cette activité est triple : il s'agit d'une part d'assurer la tenue régulière des organes statutaires du FCS pour permettre la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, notamment en termes d'allocations de fonds, d'autre part

⁵ A noter que le projet pourra se concentrer sur des activités plus spécifiques contribuant aux différents volets présentés ici, en fonction des ressources allouées particulièrement pour ce projet et dans une optique de renforcement de l'appropriation nationale. La théorie du changement (figure 1) présente à titre indicatif une idée plus précise des activités envisagées en relation avec les ressources mises à disposition par le projet. De la même manière, le plan de travail pluri-annuel du projet reflète ces contributions spécifiques. Le cadre logique et les indicateurs suivent cette idée également.

d'assurer la redevabilité et transparence sur l'utilisation des fonds envers le FCS et chaque membre séparément (Gouvernement, MONUSCO, bailleurs de fonds), en termes de rapportage, risques et éventuelles allégations de fraudes ; enfin de contribuer à une mobilisation régulière de ressources assurant l'alimentation du Fonds au niveau nécessaire pour financer les projets prioritaires.

Activité 1.4.2 - L'administration du portefeuille et la gestion des projets de stabilisation financés par le FCS et mis en œuvre par les partenaires ONG et agences est assurée.

Le but de cette activité est de s'assurer que les allocations approuvées par le Conseil d'Administration National (CAN) se traduisent en projets pertinents proposés par les meilleurs partenaires d'exécution, que ces projets sont mis en œuvre dans le respect des délais, des objectifs et du budget, conformément au document de projet spécifique (PRODOC), et en application du manuel d'opérations du FCS et des politiques et procédures du PNUD pour les programmes et opérations (POPP). Des projets FCS bien gérés constituent un levier important contribuant à la stratégie ISSSS et l'atteinte des objectifs prioritaires de stabilisation.

A noter que cette composante est mise en œuvre par la cellule du FCS au sein de l'UAS, et le PNUD en tant qu'agent de gestion (AG), en collaboration très étroite. Cette activité comprend le travail du point focal de l'AG (1x chargé(e) de finance et d'Administration).

Activité 1.4.3 - La fonctionnalité du secrétariat technique, l'administration financière des projets par le FCS, et mise en œuvre par l'UAS et le STAREC est assurée.

Un certain nombre de projets sont financés chaque année par le FCS pour assurer le fonctionnement opérationnel du secrétariat mais permettant également la réalisation d'activités programmatique transversales nécessaires au déploiement des fonctions de mise en œuvre de l'ISSSS. Ces projets sont maintenant donc restructurés sous forme des deux projets complémentaires d'appui au ST, l'un consacré aux fonctions de gestion et l'autre aux fonctions substantives. En tant que détentrice des budgets des projets d'appui au ST 1 et 2, la cellule FCS assure (i) l'administration des projets de soutien, et (ii) l'appui à leur mise en œuvre transparente et redevable, conformément aux accords conclus. La mise en œuvre de ces projets est sous la responsabilité générale du/de la chef(fe) d'équipe adjoint(e) et leurs activités sont gérées au quotidien par des points focaux internes désignés au sein de l'UAS.

Activité 1.4.4 - La fonctionnalité de l'agent de gestion (AG) dans la conduite des activités d'assurance financière et le soutien aux PNUNO pour améliorer leurs contrôles financiers internes est assurée.

Cette activité se concentre spécifiquement sur les activités d'assurance financière menées par le PNUD en tant qu'AG. Ces activités sont des micro-évaluations, des contrôles ponctuels, des audits spéciaux, le renforcement des capacités des partenaires, les vérifications ponctuelles (« spotchecks »), la passation de contrats, la contribution à la matrice des risques de l'ISSSS, l'évaluation et le traitement des formulaires FACE, et la supervision des contrôles financiers de la stratégie antifraude de l'ISSSS. Ces activités sont financées de deux manières, qui sont détaillées dans la section des ressources. D'une part, par le biais de ce projet et, d'autre part, un pour cent (1%) de tous les budgets des projets PNUNO sont réservés aux micro-évaluations, aux contrôles ponctuels et aux audits spéciaux. Ces activités d'assurance sont menées par une équipe distincte dépendant du Bureau-Pays du PNUD pour éviter les éventuels conflits d'intérêts.

B. Fonction « Suivi-évaluation et apprentissage » Le Système de Suivi de l'ISSSS permet une gestion des projets efficace, redevable, et axée sur les résultats, en engage les parties prenantes dans une dynamique d'apprentissage mutuel et permanent, en vue de renforcer l'effectivité des stratégies de consolidation de la paix et stabilisation à l'Est de la RDC

Produit 1/Volet 1.5	Fonction le suivi-évaluation et apprentissage
Activité 1.5.1	Le suivi des plans de travail et obligations contractuelles des projets du FCS est assuré
Activité 1.5.2	Le suivi des résultats au niveau géographique et un apprentissage basé sur les faits est assuré
Activité 1.5.3	La vérification de la qualité des données générées par les partenaires conformément au manuel d'opérations FCS est assurée
Activité 1.5.4	L'impact et l'adaptation de la stratégie ISSSS à travers la capitalisation et diffusion des meilleurs pratiques et leçons apprises est assuré

Le Système de Monitoring pour la Stabilisation (SMS) de l'ISSSS, tel que mis en œuvre par l'UAS, est basé est basée sur un suivi axé sur les résultats, dans lequel les partenaires partagent des informations sur la qualité afin d'améliorer à la fois la gestion du projet et la stratégie I4S. Par conséquent, ce processus ne nécessite pas d'attendre l'évaluation finale pour déterminer la réussite ou l'échec du projet. Le SMS a été conçu sur base de quatre niveaux de suivi complémentaires, présentés dans le graphique 1 :

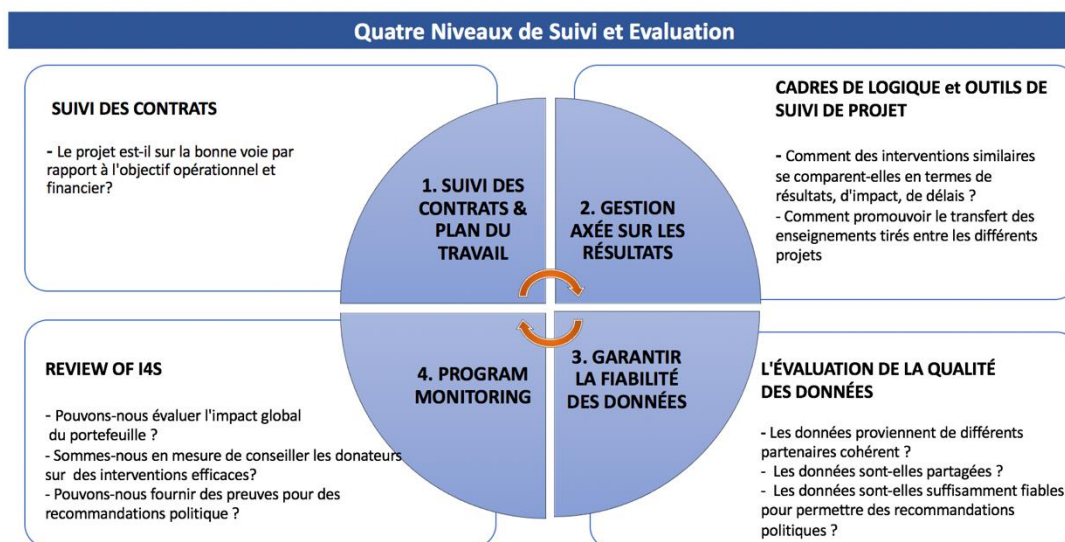
Le SMS a été conçu sur base de quatre niveaux de suivi complémentaires, présentés dans le graphique 1 :

- Activité 1.5.1 (Niveau 1) – Suivi des obligations contractuelles et des plans de travail

- Activité 1.5.2 (Niveau 2) – Gestion axée sur les résultats
- Activité 1.5.3 (Niveau 3) – Evaluation de la qualité des données
- Activité 1.5.4 (Niveau 4) – Impact du programme dans son ensemble

Pour avoir des données comparables et de qualité, la fonction suivi et évaluation et apprentissage (SEA) dispose d'un Guide d'Indicateurs de Stabilisation, élaboré de manière participative et enrichi régulièrement, qui intègre des indicateurs standards de l'ISSSS. Pour les niveaux 1, 2 et 3, l'UAS et le STAREC travaillent en étroite collaboration avec les partenaires de mise en œuvre. Le niveau 4 fait intervenir un ensemble plus large de parties prenantes. Il est important de relever que chacun des quatre niveaux intègre une dimension d'apprentissage, que ce soit en matière de formation et accompagnement des partenaires aux outils, et en matière de leçons à tirer des indicateurs collectés.

Figure 2 : Les 4 niveaux de suivi dans le cadre du Système de Suivi pour la Stabilisation (SMS)



Le niveau 1 de suivi des contrats (Activité 1.5.1) se base sur un système de suivi rapproché des projets du FCS, permettant en permanence de suivre la bonne mise en œuvre des activités et l'avancement du plan de travail, afin d'éviter des extensions évitables dans la mise en œuvre des activités et garantir que les paiements de tranches budgétaires aux partenaires sont effectués lorsque les activités convenues sont bien terminées. Cette opération est supervisée par une équipe conjointe l'UAS-gouvernement, afin d'assurer le transfert des compétences. Au sein de l'UAS, ce niveau est mis en œuvre étroitement avec la fonction de gestion programmatique, en charge notamment des décaissements.

Le niveau 2 de suivi des résultats au niveau géographique (Activité 1.5.2) vise à (i) accroître les leçons tirées de différents projets du FCS, (ii) comparer les résultats obtenus dans une zone ou province donnée, et (iii) encourager le dialogue entre les différents partenaires de mise en œuvre. Ce travail se base sur l'application du cadre logique révisé de l'ISSSS et du registre d'indicateurs standardisés⁶ pour chaque pilier de la stratégie, dont certains sont intégrés dans le cadre logique de chaque projet par les différents partenaires qui les alimentent par leurs différentes activités.

De cette façon, la fonction de suivi-évaluation et apprentissage permet de suivre l'avancement des différents projets de manière harmonisée et comparer les résultats obtenus, en tirant les leçons apprises afin d'améliorer les projets et encourager le transfert de connaissances d'un partenaire à l'autre. Cette approche permet ainsi d'alimenter et de faciliter la coordination thématique et géographique entre projets financés par le FCS et avec les autres projets de stabilisation dans la zone sous le lead du secrétariat technique (SSU et STAREC).

Le troisième niveau concerne l'évaluation de la qualité des données (Activité 1.5.3). Afin de tirer des enseignements crédibles des projets, et permettre d'exploiter au mieux l'apprentissage à travers le SIS, il est nécessaire que les données fournies par les partenaires soient valides, qu'elles aient été collectées selon les méthodologies établies dans le guide des indicateurs de l'ISSSS et qu'elles n'aient pas été falsifiées. Pour ce faire, toutes les données reçues des partenaires font l'objet d'une vérification basée sur cinq critères : (i) la validité, (ii) l'intégrité, (iii) la précision, (iv) la fiabilité, et (v) la rapidité dans le temps. La collecte de données par les partenaires se fait sur site au travers de tablettes et d'un logiciel professionnel permettant de faciliter cette vérification. Des missions conjointes (SSU et STAREC) sur le terrain des experts en suivi-évaluation permettront de croiser les données sur le plan quantitatif et qualitatif.

Enfin, **le niveau 4 du suivi thématique de la stratégie (Activité 1.5.4)**, permettant de mesurer l'impact réel du programme, intervient une fois que l'unité a assuré que les activités prévues sont réellement mises en place (niveau 1), que les approches efficaces et les leçons apprises ont été identifiées au niveau provincial (niveau 2) et que les données y afférentes sont vraies et de bonne qualité (niveau 3). Une fois ces trois premiers jalons atteints, la fonction de Suivi-évaluation et apprentissage de l'UAS permettra de mesurer l'impact réel de la stratégie ISSSS, le niveau d'atteinte des

⁶ Précisant la définition des indicateurs, leur mode de calcul, leur méthode de collecte et leurs sources de vérification.

objectifs prioritaires de stabilisation et de comprendre pour chaque pilier les approches les plus efficaces et pouvant être recommandées aux parties prenantes. Un système de visualisation dynamique des données en temps réel est prévu pour faciliter l'analyse des tendances sur base des indicateurs collectés.

Dans le cadre de l'évaluation de l'impact du programme, l'UAS envisage également de mettre en place en collaboration avec des acteurs humanitaires et de développement un *indice composite de stabilisation* visant à mesurer à un temps *t* le niveau de stabilisation dans une zone géographique donnée. Cet outil vise à renseigner de manière objective le gouvernement et les partenaires au développement sur les régions du pays qui remplissent les conditions minimales pour une relance des interventions de développement sur une zone donnée permettant à terme une réduction des besoins humanitaires.

Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés

Le projet couvre 10 postes à temps plein et deux postes à temps partiel dans le cadre du partage de coûts (Direct Project Costing ou DPC) nécessaires à l'atteinte des produits attendus, dans le cadre des deux fonctions clés :

La gestion programmatique FCS :

- Cellule Trust Fund
 - o Un(e) gestionnaire FCS qui supervise la fonction gestion programmatique FCS et soutien la mise en œuvre du projet « Appui au ST »
 - o Un(e) Associé à l'administration et aux finances qui soutient le projet sur le plan administratif et veille à ce que toute la cohérence opérationnelle avec les procédures opérationnelles et administratifs du PNUD
 - o Un(e) chauffeur
- Equipe de l'Agent de gestion
 - o Un(e) chargé(e) d'administration et des finances qui sert de point focal de AG, il assure les contacts entre l'AG et l'UAS, en assurant le rôle correct de la politique HACT pour toutes les ONG partenaires, tout en contribuant également à le produit 2
 - o Un(e) analyste de l'assurance et de la conformité du PNUD dans son rôle AG pris en charge partiellement à hauteur 30%
 - o Un(e) gestionnaire des opérations du PNUD dans son rôle AG pris en charge à hauteurs de 15%

Le suivi-évaluation et apprentissage :

- Un(e) gestionnaire suivi-évaluation qui supervise la fonction SEA
- Trois expert(e)s en appui au SEA provincial, basés à Bukavu, Bunia et Goma
- Deux expert(e)s en appui au SEA national, basés à Goma

Le budget total du projet est 2 440 189 USD pour vingt-quatre (24) mois de mise en œuvre. La section ci-dessous décrit les ressources nécessaires pour chaque produit et leurs couts.

Tableau 1 : Ressources projet FCS Gestion

		A1 – 2021	A2 – 2022
Produit 1	Le Secrétariat Technique de l'ISSSS (STAREC et UAS est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-2024		
Volet 1.4	<i>Soutien à l'opérationnalisation de la fonction de gestion programmatique FCS</i>	\$374 759 (cellule FCS)	\$374 759 (cellule FCS)
		\$147 599 (AG)	\$147 599 (AG)
		TBD (activités d'assurance financière)	TBD (activités d'assurance financière)
Volet 1.5	<i>Soutien à l'opérationnalisation de la fonction de suivi et évaluation et apprentissage</i>	\$606 627	\$606 627
GMS et Frais Bancaires		\$91 109	\$91 109

Total	\$1 220 094	\$1 220 094
-------	-------------	-------------

Le 4^{ème} volet du produit 1 est 749 518 USD pour la programmation FCS et 295 199 USD pour l'AG. Le budget pour les deux années est 1 044 717 USD. Cela comprend personnel, missions, ateliers et couts du bureau.

Le personnel requis est le suivant :

Programmation FCS

Gestion FCS

- Un(e) gestionnaire FCS à 100% x 24 mois avec un niveau poste P3 (IP/P3) de PNUD
- Un(e) chargé(e) d'administration et des finances à 100% x24 mois avec un niveau poste SC6 de PNUD
- Un(e) chauffeur avec un niveau SC/2 à 100% x24 mois avec un niveau poste SC/2 de PNUD

Agent de Gestion

- Un(e) chargé(e) d'administration et des finances à 100% x24 mois avec un niveau poste SC8 de PNUD
- Un(e) analyste de l'assurance et de la conformité du PNUD pris en charge partiellement à hauteur 30% x24 mois avec un niveau poste NOB de PNUD
- Un(e) gestionnaire du PNUD dans son rôle AG pris en charge à hauteur de 15% pendant 24 mois, niveau P3
- Les activités d'assurance financière sont couvertes par 1% du budget de chaque PNUNO, et ne sont donc pas listés ici.

Le 5^{ème} volet du produit 1 requiert le personnel suivant :

- Un(e) spécialiste en suivi et évaluation à 100% x24 mois avec un niveau poste P3 (IP/P3) de PNUD
- Deux expert(e)s de suivi et évaluation à 100% x24 mois avec un niveau poste SC9 et SC7 (ICT4D)
- Trois associe(e)s de suivi et évaluation à 100% x24 mois avec un niveau poste SC6
- Un(e) consultant internationale pour une durée de vingt (20) jours

Cela comprend aussi des mission et ateliers, et outils de collectée de données et leur entretien. Le budget pour les deux années est \$1 213 254.

Partenariats

Le partenariat avec le programme STAREC, ou autre structure désignée comme point focal national, au sein du Secrétariat Technique ISSSS, est étroit pour toutes les activités, et au-delà, le Ministère du Plan, les Gouverneurs de Provinces et les ministères compétents pour diverses questions clés seront étroitement impliqués. Cette collaboration rapprochée avec le gouvernement à différents niveaux (national, provincial, plan, ministères et divisions thématiques, chefferies, territoires) est essentielle à différents titres : (i) assurer l'appropriation nationale sur les initiatives de stabilisation ; (ii) garantir l'ancrage effectif des activités du projet sur les plans de développement nationaux, provinciaux et locaux, et symétriquement encourager l'intégration des recommandations et plans d'actions de stabilisation dans les cadres de planification officiels ; (iii) Assurer un renforcement de capacités effectif, objet du produit 2, qui est financée par le projet « Appui au ST 1 -Substance ».

Risques et hypothèses

Produit	#	Event	Cause	Impact(s)	Risk Category	Impact and Likelihood = Risk Level	Risk Treatment / Management Measures	Risk Owner	Risk Valid From/To
Produit 1	1	Les bailleurs des fonds ne mettent pas de fonds supplémentaires dans le FCS	Priorités divergents	Pas de nouveaux projets supplémentaires et fermeture éventuelle du fonds	Politique	Moderate	Réunions bilatérales régulières avec les donateurs Consultation des donateurs sur la stratégie de l'ISSSS Stratégie de mobilisation des ressources approuvée	Le/la chargé(e) de liaison	01-janv-21

	2	Fraude au sein de ST ou projets FCS	Faible mise en œuvre de la politique anti-fraude	Utilisation mauvais des fonds du FCS Réputation ternie Perte de confiance des donateurs	Stratigique	Substantial	La politique anti-fraude à trois lignes de défense du PNUD, y compris HACT Monitoring de contrat de l'UAS Coordination étroite entre les mesures anti-fraude programmatiques et financières Communication claire de la politique anti-fraude à toutes les parties prenantes	le/la gestionnaire Cellule FCS le/la gestionnaire SEA la/la gestionnaire Cellule FCS le/la gestionnaire Cellule FCS	01-janv-21
Produit 1 Volet 1.5.	3	Les résultats de SE démontrent le manque de succès des projets FCS	Faible mise en œuvre	Perte de confiance des donateurs Réputation ternie Perte de confiance des autorités provinciales	Opérationelle	Moderate	Partager les évaluations finales avec les membres du CAN Demander du plan de travail mensuelles pour avoir un suivi plus étroite Organiser des événements sur les enseignements tirés et intégrer les recommandations dans la conception des futurs projets	Le /la gestionnaire Cellule SEA	01-janv-21
	4	Données incorrectes partagées dans le cadre des projets du FCS	Fraude ou faible méthodologie de collecte des données	Résultats obtenus erronés Perte de confiance des donateurs	Stratégique	Low	Missions DQA Mission de validation Utilisation des outils KOBO		

Implication des parties prenantes

- Indiquez les parties prenantes clés et décrivez une stratégie visant à garantir leur implication tout au long du projet, en précisant notamment :
 - Les groupes cibles : Il s'agit ici des groupes cibles qui doivent bénéficier du projet; on indiquera la stratégie qu'emploiera le projet pour identifier ces groupes et assurer leur implication.*

Les groupes cibles de ce projet sont le gouvernement congolais, et les organisations de la société civile et paraétatiques. Le STAREC, institution partenaire représentant les autorités de la RDC, est à la fois un groupe cible de ce projet et, en tant que membre du Secrétariat Technique de l'ISSSS, il est en mesure d'identifier les principaux interlocuteurs au sein du gouvernement national et provincial.

- Les autres groupes susceptibles d'être affectés : Il s'agit ici des groupes susceptibles de subir des conséquences du fait de la réalisation du projet ; on indiquera la stratégie prévue pour assurer leur implication et veiller à ce qu'ils aient connaissance des mécanismes de présentation des plaintes relatives aux impacts sociaux et environnementaux du projet et à ce qu'ils aient accès à ces mécanismes (par exemple l'examen de la conformité sociale et environnementale du PNUD et le mécanisme de réponse des parties prenantes).*

Les bénéficiaires indirects intègrent les partenaires de mise en œuvre du Fonds de Cohérence et les partenaires participants aux mécanismes de coordination. En définitive, ce sont les femmes et les hommes membres des communautés affectées par les conflits au sein des zones prioritaires de l'ISSSS qui bénéficieront indirectement des résultats du projet.

Coopération Sud-Sud et triangulaire

Un partage d'expérience avec les programmes et facilités de stabilisation dans d'autres pays et régions pourrait être envisagé. Ceci inclut les pays suivants : République centrafricaine, Mali, Pays de la région du Lac Tchad, Région du Sahel, Libye, Soudan, Sud Soudan, Somalie.

Connaissance

Ce projet contribue aux produits de connaissance réalisés du projet « Appui au ST 1 Substance ». Non seulement parce que le personnel de ce projet produit et diffuse les projets de connaissance, mais aussi parce que les informations recueillies par le Système intégré de Suivi et l'ISSSS produisent des enseignements pour une programmation adaptable. En plus des produits de connaissance de l'appui, la fonction de SEA produit également les produits de connaissance suivants.

La liste ci-dessous a les produits de connaissance dans le cadre de ce projet.

- Lignes directrices standard pour partenaires qui souhaitent utiliser la même méthodologie de suivi des plans de travail et obligations contractuelles ;
- Créer un guide d'indicateurs objectivement vérifiables pour accompagner les partenaires de mise en œuvre dans la conception des stratégies de suivi axé sur les résultats ;
- Créer une base de données commune avec un système de visualisation des données entre les partenaires ;
- Développer un système de visualisation des données pour les parties prenantes stratégiques de l'ISSSS?

Durabilité et amplification

L'objectif global de ce projet est de fournir au gouvernement les compétences nécessaires pour stabiliser les zones prioritaires. Ou comme indiqué dans la théorie du changement, « Objectif Global 1 : Le gouvernement en RDC est en mesure de stabiliser de manière indépendante les zones prioritaires, réduire des conflits et de s'assurer que les communautés sont des acteurs actifs dans la stabilisation. ». L'objectif en termes de durabilité est effectivement de transférer les capacités (comprenant la dimension de *leadership*, *connaissances*, *arrangements institutionnels* et *responsabilisation*) aux entités gouvernementales compétentes pour une appropriation nationale réelle. Chacun des produits travaille avec le gouvernement pour développer des outils et des mécanismes qui peuvent être poursuivis après la fin du projet. Contrairement aux fonctions d'engagement politique, coordination et conseil technique, ces deux fonctions ne peuvent être totalement transférées au gouvernement congolais à la fin de la période de deux ans. En même temps, les deux fonctions développent des plans de transition pour identifier les domaines clés qui sont transférables aux homologues congolais.

III. GESTION DU PROJET (1/2 PAGE À 2 PAGES)

Coût efficacité et productivité

En tant que projet cofinancé, ce projet fait des opérations communes avec d'autres projets. Comme le projet « Appui au ST 1 Substance », le projet peut démontrer d'un bon coût efficacité et productivité (*value for money*), en particulier sur quatre plans distincts :

- **Transfert de compétences au gouvernement** : Le projet transfère les compétences de l'UAS à celles du gouvernement, dans le but de leur permettre de fonctionner de manière efficace, conjointe immédiatement, et indépendante (en fin de projet). Des experts nationaux sont déployés dans le cadre de chaque produit ou volet, avec l'idée de transférer les compétences et expertises à la partie nationale en cours de projet⁷. La réussite de ce projet signifie donc qu'il faudra moins d'appui international pour la gestion des initiatives de stabilisation. Il est important de noter que les deux fonctions de la gestion programmatique FCS et le SEA ne seront pas entièrement transférées au gouvernement congolais. En même temps, le personnel de ces fonctions soutient grandement la création, la mise en œuvre et le suivi de l'autre projet d'Appui au ST et, en particulier, les plans de transfert des compétences.
- **Système de coordination efficace** : La fonction de coordination permet à son tour de s'assurer que le projet ne fait pas double emploi avec les initiatives de stabilisation existantes, et qu'il amplifie plutôt les succès communs et les enseignements tirés. Ceux-ci peuvent à leur tour être intégrés dans le programme existants tout en contribuant à la communauté mondiale de pratique sur les initiatives de stabilisation. Le système de coordination est financé par le projet Appui au ST 1 appuyant les fonctions substantives.
- **Soutien technique dynamique et ciblé au lieu de projets statiques** : Le recours à des experts nationaux en appui aux entités gouvernementales est une alternative aux projets de dialogue démocratique à part entière dans

⁷ Notons que la localisation géographique des experts ou leur présence à temps partiels dans les locaux du gouvernement sera envisagée et discutée comme une possibilité. L'ancrage des experts au sein du gouvernement ou l'immersion complète de l'expertise sera considérée dans le cadre des discussions relatives à la transition.

le cadre du FCS. Les experts nationaux, par exemple, peuvent fournir des conseils techniques sur les processus de dialogue démocratique tout en formant le personnel du gouvernement à ces compétences. En fin de compte, cette approche d'accompagnement est plus durable et plus flexible qu'un projet de dialogue démocratique classique de 24 mois.

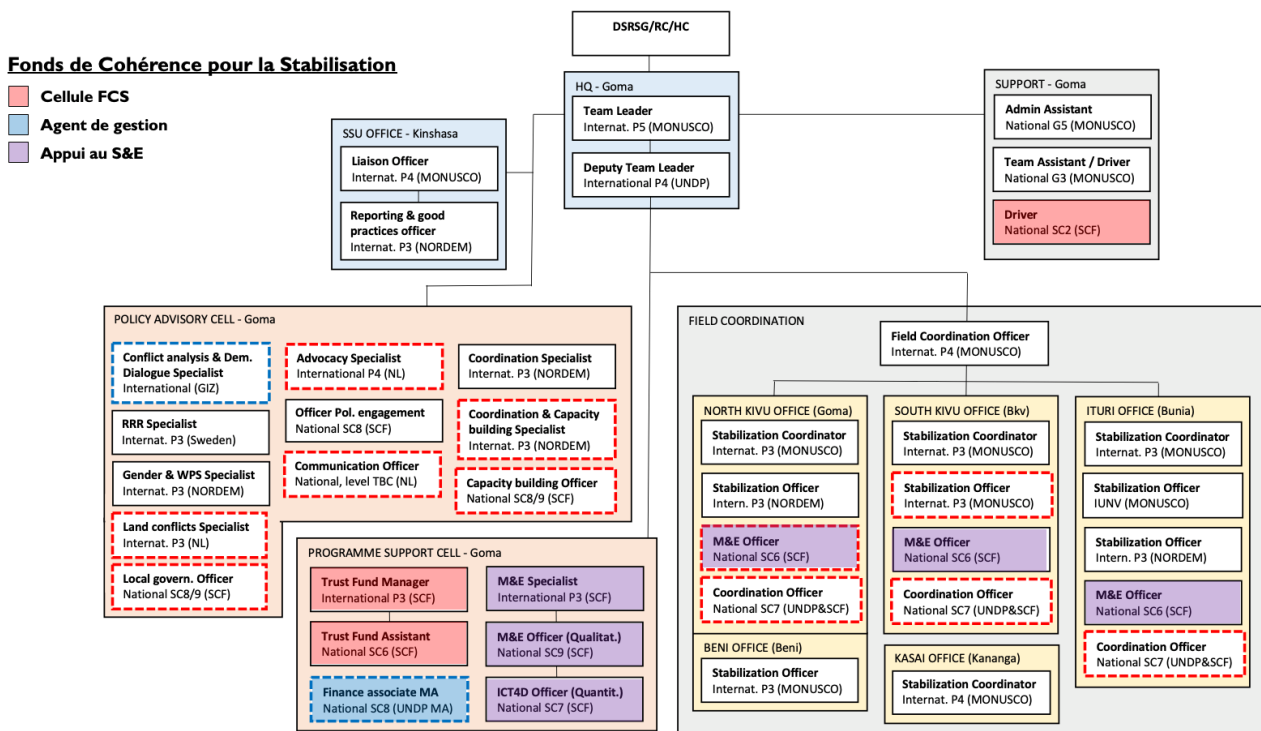
- **Amélioration du portefeuille FCS existant** : Enfin, ces six produits contribueront également à l'amélioration des projets de stabilisation existants. La programmation active dans le cadre du FCS est de 38,1 millions de dollars US en 2021, et les quatre produits contribuent à une meilleure mise en œuvre de ces projets existants.
- **Identification de bonnes pratiques, avec effet multiplicateur au niveau global** : Le projet contribuera à capitaliser l'approche de stabilisation en RDC, qui a développé un écosystème, des outils et des mécanismes innovants. Il aidera à mettre en évidence les leçons apprises transférables à d'autres contextes.

Gestion du projet

La gestion de ce projet est intégrée dans la structure de gestion existante de l'UAS (voir organigramme dans la figure 3). La cellule FCS qui dirige la fonction de gestion programmatique FCS est physiquement basée à Goma afin d'assurer la meilleure coordination possible avec l'équipe du siège de l'UAS et du PNUD à Goma. Le/la responsable de la fonction est SEA basé(e) à Goma aux côtés du siège de l'UAS avec 2 experts(e)s. Les trois associé(e)s suivi et évaluation sont physiquement localisés dans les bureaux provinciaux (Bunia, Goma et Bukavu) et sont partie intégrante du Secrétariat Technique Provincial de l'ISSSS (supervision directe par le coordinateur provincial de l'UAS, et supervision technique par la spécialiste en suivi et évaluation du siège).

Le Chef d'équipe adjoint de l'UAS est responsable pour le projet, la cellule FCS et la cellule S&E fournissant tous deux un soutien programmatique et de diriger leurs fonctions respectives au sein du projet. La cellule FCS, à son tour, veille à ce que le projet respecte les normes de gestion du programme du PNUD et qu'il y a un lien étroit au sein de l'équipe du PNUD chargée du programme et de l'assurance qualité (UPAQ), pour laquelle le bureau pays du PNUD appliquera les mêmes standards au projet que pour le reste de son portefeuille.

Figure 3. Positionnement des postes couverts par le projet dans le projet d'organigramme 2021 de l'Unité d'appui à la Stabilisation



IV. CADRE DE RÉSULTATS⁸

PRODUITS ESCOMPTES	INDICATEURS DE PRODUIT	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE	CIBLES		MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES ET RISQUES Y RELATIFS
				(par fréquence de recueil des données)		
			Année 0 (Juillet 2020)	Année 1 (Dec 20201)	Année 2 (Déc 2022)	
Produit 1. Le Secrétariat Technique (STAREC et UAS) est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-2024	Indicateur 1.a. Nombre de fonctions de l'UAS ayant un mécanisme conjoint et un plan de transfert de capacités adopté	Rapport annuel UAS	0	6	6	
- Volet 1.1. Engagement politique effective	Indicateur 1.b. Nombre de provinces disposant d'objectifs prioritaires de stabilisation approuvés par les autorités et à jour	Rapports de CAP	2	3	3	
- Volet 1.2. Coordination effective	Indicateur 1.c. Nombre de processus d'engagement politique menés sous leadership national	Rapport annuel UAS	1	4	7	
- Volet 1.3. Leadership thématique en gouvernance locale inclusive et participative	Indicateur 1.d. Nombre de mécanismes de coordination géographique fonctionnels au niveau provincial sous leadership national	Rapport annuel UAS, provinces	0	3	3	
Volet 1.4. Programmation FCS efficace et redevable	Indicateur 1.e.1. Nombre de fonctionnaires formés	Liste de présence des formations et ateliers	(i) 0 F - 0 H	(i) 5 F - 5 H	(i) 10 F - 10 H	
Volet 1.5. Système Intégré de suivi de l'ISSSS fonctionnel et axée sur les résultats	(i) sur la formulation d'objectifs de stabilisation ; (ii) la coordination et le suivi des initiatives de stabilisation (désagrégé par sexe)		(ii) 0 F - 0 H	(ii) 10 F - 10 H	(ii) 20 F - 20 H	
	Indicateur 1.e.2. Pourcentage de fonctionnaires ayant augmenté leur connaissance en (i) Objectifs de stabilisation et (ii) coordination (désagrégé par sexe).	Formulaire d'évaluation ex-ante et ex-post	(i) nd	(i) 90% F - 90% H	(i) 90% F - 90% H	
			(ii) nd	(ii) 90% F - 90% H	(ii) 90% F - 90% H	
	Indicateur 1.f. Nombre de réunion CAN et CAP organisés pour la gestion de portefeuille FCS	Communiqués CAN	9	10	10	Le communiqué signé par les co-présidents du CAP/CAN

⁸ Le PNUD publie des informations sur ses projets (indicateurs, situations de référence, cibles et résultats) pour respecter les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). On veillera à employer des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps), à fournir des situations de référence précises et des cibles reposant sur des données fiables et sur des preuves crédibles. On évitera aussi les acronymes de manière à ce que le public externe comprenne clairement les résultats du projet.

	Indicateur 1.g. % de nouveaux projets FCS mis en œuvre répondant aux objectifs prioritaires de stabilisation provinciaux	PRODOC et objectifs prioritaires de stabilisation provinciaux	À déterminer	100%	100%	Alignement entre PRODOC et Objectifs Prioritaires de Stabilisation provinciaux
	Indicateur 1.h. Nombre de missions de DQA organisés au près du partenaire FCS	Rapport de DQA	0	10	10	Rapport de DQA
	Indicateur 1.i. Nombre de sessions de réflexion et d'apprentissage entre partenaires FCS organisés	CR de RDV	0	4	4	CR de RDV
	Indicateur 1.J. Nombre de séances de formation organisés en faveur des partenaires ISSSS (FCS et STAREC)	CR de formation	0	6	6	CR de formation

V. CADRE LOGIQUE

Logframe : Cadre Opérationnelle ISSSS 2020-2024 (Appui au ST et Gestion FCS)					
Objectif global	Le gouvernement en RDC est en mesure de stabiliser de manière indépendante les zones prioritaires, réduire des conflits et de s'assurer que les communautés sont des acteurs actifs dans la stabilisation				
Indicateurs	Indicateurs OG1: % de personnes que pensent que les projets de consolidatin de la paix adressent les problemes importants de leur zone		Indicatoreur OG2. % de personnes qui perçoivent que les autorités locales (Chef de Quartier/Village) représentent les interets et opinions de la population		
Objectif spécifique	Le gouvernement, avec l'appui d'un réseau d'acteurs congolais, assure le leadership national des initiatives de stabilisation en RDC, avec un efficacité et suivant une approche sensible au genre				
Indicateurs	Indicateur OS1: Nombre de programmes de stabilisation initiés et mis en œuvre par le Gouvernement de la RDC et partenaires de financement sous le lead du STAREC				
Produits	Produit 1: Le Secrétariat Technique (STAREC et UAS) est capable de coordonner et mettre en œuvre efficacement et conjointement la stratégie ISSSS 2020-24				
	Engagement Politique effectif au niveau national	Coordination géographique	Leadership Thématique sur la gouvernance inclusive et participative	Programmation FCS efficace et redevable	Système Integre de Suivi l'ISSS fonctionnel et axée sur les résultats
	Indicateur 1.a. Nombre de fonctions de l'UAS ayant un mécanisme conjoint et un plan de transfert de capacités adopté				
	Indicateur 1.b. Nombre de provinces disposant d'objectifs prioritaires de stabilisation approuvés par les autorités et à jour				
	Indicateur 1.c. Nombre de processus d'engagement politique menés sous leadership national				
	Indicateur 1.d. Nombre de mécanismes de coordination géographique fonctionnels au niveau provincial sous leadership national				
	Indicateur 1.e.1. Nombre de fonctionnaires formés (i) sur la formulation d'objectifs de stabilisation ; (ii) la coordination et le suivi des initiatives de stabilisation (désagrégé par sexe)				
	Indicateur 1.e.2. Pourcentage de fonctionnaires ayant augmenté leur connaissance en (i) Objectifs de stabilisation et (ii) coordination (désagrégé par sexe).				
	Indicateur 1.f. Nombre de réunion CAN et CAP organisés pour la gestion de portefeuille FCS				
	Indicateur 1.g. % de nouveaux projets FCS mis en œuvre répondant aux objectifs prioritaires de stabilisation provinciaux				
	Indicateur 1.h. Nombre de missions de DQA organisés au près du partenaire FCS				
	Indicateur 1.I. Nombre de sessions de réflexion et d'apprentissage entre partenaires FCS organisés				
	Indicateur 1.J. Nombre de séances de formation organisés en faveur des partenaires ISSSS (FCS et STAREC)				

VI. SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet fera l'objet d'un suivi selon les plans de suivi et d'évaluation ci-dessous : *[NB : les plans de suivi et d'évaluation doivent être adaptés au contexte du projet, ainsi qu'il conviendra].*

Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	partenaires éventuels	Coût éventuel
Suivre les progrès vers les résultats	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du projets vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle ou à la fréquence requise pour chaque indicateur.	Intervention de la direction du projet en cas de progrès plus lents que prévus.		
Suivre et gérer les risques	Identifier les risques spécifiques susceptibles de menacer l'atteinte des résultats prévus. Identifier et suivre les mesures de gestion des risques au moyen d'un registre des risques. Ceci comprend les mesures et les plans de suivi qui ont pu être requis selon les normes sociales et environnementales du PNUD. Des audits seront réalisés conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestrielle	La direction du projet identifie les risques et prend des mesures de gestion de ces risques. Elle veille à la tenue et à l'actualisation du registre des risques pour assurer le suivi des risques repérés et des mesures prises.		
Apprendre	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements seront dégagés périodiquement des activités du projet ainsi que recherchés activement auprès d'autres projets et de partenaires puis réintégrés dans le projet.	Au moins annuelle	L'équipe du projet dégage les leçons appropriées et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.		
Assurance qualité du projet	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.	Annuelle	La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.		
Revoir et Prendre des mesures correctives	Revue interne des données et des preuves issues de toutes les actions de suivi afin d'éclairer la prise de décisions.	Au moins annuelle	Les données sur les performances, les risques, les leçons et la qualité font l'objet d'un examen du comité de pilotage et sont utilisées pour prendre des mesures correctives.		
Rapport du projet	Il sera présenté au comité de pilotage du projet et aux parties prenantes clés un rapport d'avancement qui comprendra les données sur les résultats obtenus au regard des cibles annuelles prédéfinies au niveau des produits, le résumé d'évaluation annuel de la qualité	Annuelle et à la fin du projet (rapport final)			

	du projet, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.				
Revue du projet (comité de pilotage)	Le mécanisme de gouvernance du projet (comité de pilotage) effectuera des revues périodiques du projet pour en évaluer la performance et examiner le Plan de travail pluriannuel afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. La dernière année du projet, le comité de pilotage effectue une revue du projet pour dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés.	À préciser (au moins annuelle)	Il convient que le comité de pilotage examine toutes les préoccupations relatives à la qualité et à la lenteur de l'avancement du projet et que des mesures de gestion soient prises pour traiter les problématiques mises en évidence.		

Plan d'évaluation⁹

Titre de l'évaluation	partenaires (éventuels)	Produit associé du plan stratégique	Effet du PNUAD/DPP	Date d'achèvement prévue	Parties prenantes clés de l'évaluation	Coût et source du financement
Ex. : Évaluation à mi-parcours						

⁹ Facultatif; selon les besoins

VII.

PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL¹⁰

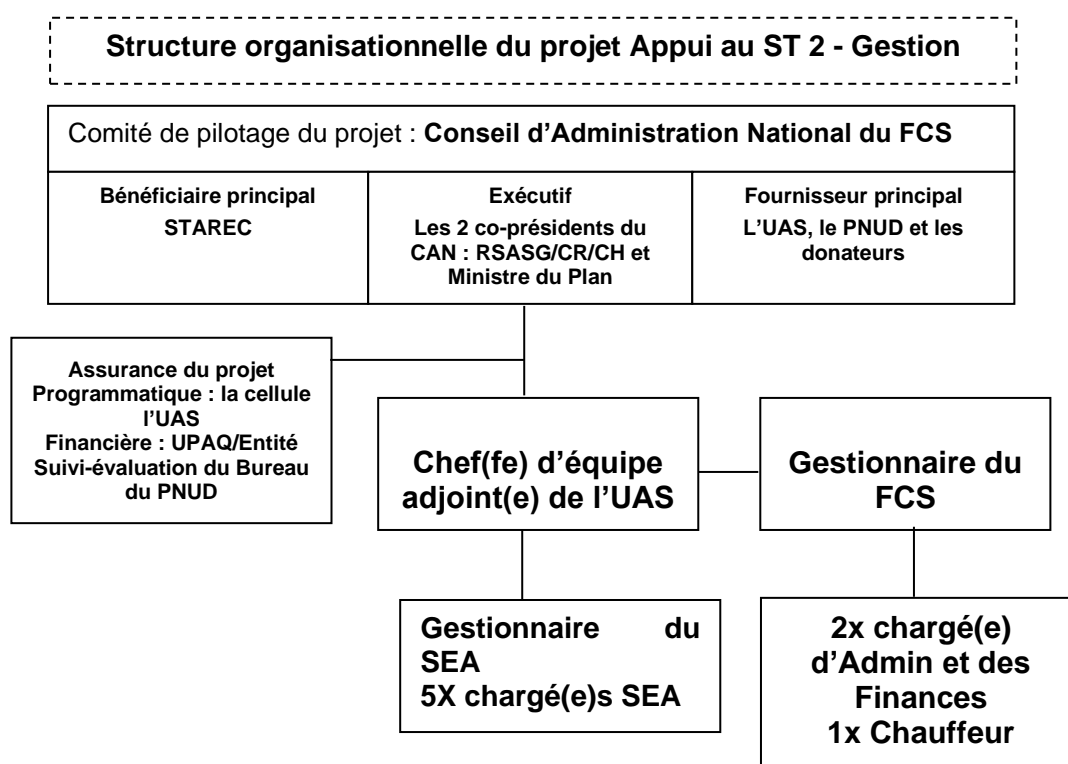
ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année		PARTIE RESPON-SABLE	BUDGET PRÉVU		
	A1 (2021)	A2 (2021)		Source de financement	Poste budgétaire	Montant (2 ans)
Programmation FCS efficace et redevable	\$ 522 358	\$ 522 358	UAS Cellule FCS	Gestion FCS	IP Individuals	\$ 1 044 717
La gouvernance FCS efficace, redevable et régulière est assurée	\$ 374 759	\$ 374 759	UAS Cellule FCS	Gestion FCS	SC Individuals	\$ 749 518
L'administration du portefeuille et la gestion des projets de stabilisation financés par le FCS et mis en œuvre par les partenaires ONG et agences est assurée			UAS Cellule FCS	Gestion FCS	Meetings, DSA	
La fonctionnalité du secrétariat technique, l'administration financière des projets par le FCS, et mise en œuvre par l'UAS et le STAREC est assurée			UAS Cellule FCS	Gestion FCS		
La fonctionnalité de l'AG dans la conduite des activités d'assurance financière et le soutien aux PNUNO pour améliorer leurs contrôles financiers internes est assurée	\$ 147 599	\$ 147 599	UAS Cellule FCS	Agent de Gestion	Agent de Gestion	\$ 295 199
micro-évaluations, vérifications ponctuelles, audits spéciaux			PNUD UPQA	1% DPC PNUNO		
Système Intégré de Suivi de l'ISSSS fonctionnel et axée sur les résultats	\$ 606 627	\$ 606 627	UAS SEA	SEA	IP Individuals	\$ 1 213 254
Le suivi des plans de travail et obligations contractuelles des projets du FCS est assuré				SEA	SC Individuals	
Le suivi des résultats au niveau géographique et un apprentissage basé sur les faits est assuré				SEA	Meetings, DSA	
La vérification de la qualité des données générées par les partenaires conformément au manuel d'opérations FCS est assurée				SEA		
L'impact et l'adaptation de la stratégie ISSSS à travers la capitalisation et diffusion des meilleurs pratiques et leçons apprises est assuré				SEA		
SUIVI	(pm)	(pm)	UAS SEA	SEA		
ÉVALUATION / AUDIT	\$ -		UAS SEA	SCF Appui au ST	IC ou SC Companies	
Total Coûts directs	\$ 1 128 985	\$ 1 128 985				
Appui général à la gestion (7%)	\$ 79 819,00	\$ 79 819,00				
Frais bancaires (1%)	\$ 11 290,00	\$ 11 290,00				
TOTAL	\$ 1 220 094	\$ 1 220 094				

¹⁰ Les définitions et classifications des coûts pour que les coûts relatifs au programme et à l'efficacité du développement soient imputés au projet sont énoncées dans la décision DP/2010/32 du Conseil d'administration.

VIII. MODALITÉS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

Expliquez les rôles et les responsabilités des parties intervenant dans la gouvernance et la gestion du projet. Le schéma ci-dessous n'est donné qu'à titre d'exemple et il n'y a pas lieu de s'y conformer strictement. Un projet peut être géré conjointement avec d'autres projets, par exemple par le biais d'un sous-comité directeur national lié aux Groupes des résultats conformément aux procédures opérationnelles permanentes du GNUM afférentes aux pays qui adoptent l'approche Unis dans l'action.

Les exigences minimales relatives à la gouvernance des projets comprennent une représentation des parties prenantes (à savoir le PNUD, les partenaires nationaux, les représentants des bénéficiaires, les donateurs, etc.) ayant autorité pour prendre des décisions sur le projet. Décrivez de quelle manière les groupes cibles seront associés au processus décisionnel relatif au projet pour s'assurer qu'ils auront voix au chapitre et participeront à ce processus. Les dispositions relatives à la gestion des projets exigent au minimum un chef de projet et une entité d'assurance de projet qui fournit des avis au mécanisme de gouvernance. Il conviendra de préciser dans cette rubrique la fréquence minimale des réunions du mécanisme de gouvernance, (laquelle doit être au moins annuelle en tout état de cause).



IX. CADRE JURIDIQUE

Option a. Lorsque le gouvernement du pays a signé l'[Accord de base type en matière d'assistance \(SBAA\)](#)

Le présent Document de projet est l'instrument défini à l'article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le gouvernement de [pays] et le PNUD, signé le [date]. Toutes les références faites dans le SBAA à « l'Organisation chargée de l'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

Le présent projet sera réalisé par [nom de l'organisme] (« Partenaire de réalisation ») conformément à ses réglementations financières, règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière d'un Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité/prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, c'est la gouvernance financière du PNUD qui s'applique.

X. GESTION DES RISQUES

Option b. PNUD (modalité de réalisation directe - DIM)

1. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, respectera les politiques, procédures et pratiques du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS).
2. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, déploiera tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns des [fonds du projet]¹¹ [fonds du PNUD reçus en vertu du Document de projet]¹² ne soient utilisés pour financer des personnes physiques ou morales associées au terrorisme et à ce que les bénéficiaires de toute somme remise par le PNUD dans le cadre de ces dispositions ne figurent pas sur la liste administrée par le Comité du Conseil de sécurité établie en vertu de la résolution 1267 (1999) du Conseil, laquelle liste peut être consultée à https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/qa_sanctions_list. Cette disposition doit figurer dans tous les sous-contrats ou sous-accords conclus au titre du présent Document de projet.
3. La durabilité sociale et environnementale du projet sera favorisée par l'application des normes du PNUD en la matière (<http://www.undp.org/ses>) et du mécanisme de responsabilisation connexe (<http://www.undp.org/secu-srm>).
4. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation : a) mènera les activités liées au projet et au programme en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale, b) mettra en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré pour le projet ou programme en conformité avec ces normes, et c) s'emploiera de manière constructive et opportune à répondre à toute préoccupation et plainte émise par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
5. Tous les signataires du Document de projet sont tenus de coopérer de bonne foi à toute activité d'évaluation des engagements ou de respect des normes sociales et environnementales du PNUD en rapport avec le programme ou projet. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet au personnel correspondant et aux informations et à la documentation.
6. Le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, veillera à ce que les obligations suivantes soient opposables à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :
 - a. Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA [ou des Dispositions supplémentaires du Document de projet], la responsabilité de la sécurité de chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire et de son personnel et de ses biens, et des biens du PNUD dont lesdits partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire ont la garde, relève desdits partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire. À cette fin, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire :
 - i. met en place un plan de sécurité et veille à son administration, compte tenu de la situation en matière de sécurité dans le pays où le projet est réalisé;
 - ii. assume tous les risques et toutes les responsabilités liés à la mise en œuvre de sa sécurité respective et assure la mise en œuvre complète du plan de sécurité.

¹¹ À inclure lorsque le PNUD est le Partenaire de réalisation

¹² À inclure lorsque les Nations Unies ou un fonds/programme ou une institution spécialisée de l'Organisation est le Partenaire de réalisation.

- b. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer que des modifications y soient apportées si nécessaire. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu du présent document sera réputé constituer un manquement aux obligations de la partie responsable, du sous-traitant et du sous-bénéficiaire au titre du présent Document de projet.
- c. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire prendra des mesures appropriées de prévention du mésusage des fonds, de la fraude ou de la corruption du fait de ses personnels officiels, des consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires dans la réalisation du projet ou du programme ou dans l'emploi des fonds du PNUD. Elle/il veillera à ce que ses politiques de gestion financière et de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées pour tous les financements reçus provenant du PNUD ou acheminés par l'intermédiaire de celui-ci.
- d. Les exigences énoncées dans les documents suivants en vigueur à la date de la signature du Document de projet s'appliquent à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire : a) la Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et b) les Directives relatives aux enquêtes du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire accepte les exigences énoncées dans les documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent Document de projet et sont disponibles en ligne à www.undp.org.
- e. Au cas où il s'impose de procéder à une enquête, le PNUD enquêtera sur tout aspect de ses projets et programmes. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire y accordera sa pleine coopération, notamment en mettant à disposition le personnel et la documentation appropriée et en accordant l'accès à ses locaux (et à ceux de ses consultants, sous-traitants et sous-bénéficiaires) à ces fins, à des heures et dans des conditions raisonnables ainsi que peut l'exiger l'objet de l'enquête. Au cas où l'exécution de cette obligation serait sujette à une limite, le PNUD consulte la partie responsable, le sous-traitant et le sous-bénéficiaire concernés pour trouver une solution.
- f. Chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire informeront promptement le PNUD, en qualité de Partenaire de réalisation, de tout éventuel emploi inapproprié de fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption en respectant dûment la confidentialité de cette information.

Lorsqu'elle/il a connaissance de ce qu'un projet ou une activité du PNUD fait, en tout ou en partie, l'objet d'une enquête suite à des allégations de fraude/corruption, chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire en informeront le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informera promptement le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) du PNUD. Elle/il fournira des informations périodiques au responsable du PNUD dans le pays et à l'OAI sur le statut de ladite enquête et sur les actions y afférentes.

- g. Le PNUD aura droit à un remboursement de la part de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire de tous les fonds fournis qui ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet. Cette somme pourra être déduite par le PNUD de tout paiement dû à la partie responsable, au sous-traitant ou au sous-bénéficiaire au titre du présent accord ou de tout autre. Le recouvrement de cette somme par le PNUD ne diminue pas ni ne limite les obligations de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire au titre du présent Document de projet.
- h. Chaque contrat émis par la partie responsable, le sous-traitant ou le sous-bénéficiaire en rapport avec le présent Document de projet doit comporter une disposition selon laquelle il ne saurait être accordé, reçu ou promis de redevances, gratifications, rabais, cadeaux, commissions ni autres paiements, si ce n'est ceux qui figurent dans la proposition, en rapport avec le processus de sélection ou de réalisation du contrat, et prévoyant que le bénéficiaire de fonds de la partie responsable, du sous-traitant ou du sous-bénéficiaire est tenu de coopérer avec toute enquête et tout audit après paiement quels qu'ils soient..
- i. Au cas où le PNUD s'adresserait aux autorités nationales compétentes pour entamer des actions juridiques appropriées concernant toute faute présumée en rapport avec le projet ou programme, le gouvernement veillera à ce que lesdites autorités nationales enquêtent activement sur l'affaire et prennent des mesures juridiques appropriées à l'encontre de toutes les personnes dont il aura été déterminé qu'elles ont participé à la commission de la faute, recouvrent les fonds et rendent tous les fonds recouvrés au PNUD.
- j. Chaque partie responsable, sous-traitant ou sous-bénéficiaire est tenu(e) de veiller à ce que toutes ses obligations énoncées dans la présente section à la rubrique « gestion des risques » soient transférées à ses sous-traitants et sous-bénéficiaires et à ce que toutes les clauses de la présente section intitulées

« clauses standard de gestion des risques » soient reproduites ainsi qu'il convient, *mutatis mutandis*, dans tous ses sous-contrats ou sous-accords conclus suite au présent Document de projet.

XI. ANNEXES

1. **Rapport sur l'assurance qualité du projet**
2. **Modèle d'Examen préalable social et environnemental** [[anglais](#)][[français](#)][[espagnol](#)], comprenant les évaluations sociales et environnementales ou les plans de gestion additionnels selon qu'il convient. *(N.B.: L'examen préalable des NES n'est pas requis pour les projets pour lesquels le PNUD est uniquement l'agent d'administration et/ou les projets consistant exclusivement de rapports, de la coordination d'évènements, de formations, d'ateliers, de réunions, de conférences, de la préparation de matériels de communication, du renforcement des capacités des partenaires à participer aux négociations et aux conférences internationales, de la coordination de partenariats et de la gestion de réseaux, ou les projets régionaux/globaux sans activités au niveau national).*
3. **Analyse des risques.** Utilisez le [modèle de Registre des risques](#) standard. Veuillez vous reporter aux instructions contenus dans la [Description des éléments à livrer du Registre des risques](#).
4. **Évaluation des capacités :** Résultats des évaluations des capacités du Partenaire de réalisation (y inclus de la micro-évaluation de la HACT).
5. **Termes de référence du Comité de pilotage du projet et termes de référence des postes clés de gestion.**

Certificate Of Completion

Envelope Id: D912A2A876B44025B0E38607953435C0	Status: Completed
Subject: Please DocuSign: PPM_FCS Gestion signature page.pdf, 2020112020 PPM_FCS Gestion.pdf	
Source Envelope:	
Document Pages: 27	Signatures: 0
Certificate Pages: 1	Initials: 1
AutoNav: Disabled	Envelope Originator:
Envelopeld Stamping: Disabled	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: 169.159.215.22

Record Tracking

Status: Original	Holder: Caitlin Hannahan	Location: DocuSign
11/19/2020 9:48:56 PM	caitlin.hannahan@one.un.org	

Signer Events

Signature	Timestamp
Caitlin Hannahan caitlin.hannahan@one.un.org UNDP Headquarters Security Level: Email, Account Authentication (None)	Sent: 11/19/2020 9:49:34 PM Viewed: 11/19/2020 9:49:59 PM Signed: 11/19/2020 9:50:24 PM Freeform Signing
<i>CH</i>	
Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 169.159.215.22	

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	11/19/2020 9:49:34 PM
Certified Delivered	Security Checked	11/19/2020 9:49:59 PM
Signing Complete	Security Checked	11/19/2020 9:50:24 PM
Completed	Security Checked	11/19/2020 9:50:24 PM

Payment Events

Status

Timestamps