

Fonds de Consolidation  
de la Paix en République  
Démocratique du Congo

Evaluation Externe de la Mise  
en Œuvre des Projets

Septembre 2013



**Fonds de Consolidation  
de la Paix en République  
Démocratique du Congo**

**Evaluation Externe de la Mise  
en Œuvre des Projets**

Août 2013

Préparé par Patrick Vinck

Les informations fournies et opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues du Fonds de Consolidation de la Paix

Pour les questions et commentaires concernant cette évaluation, veuillez contacter:

*Unité d'Appui à la Stabilisation, Mission des Nations Unies en République Démocratique du Congo (MONUSCO):*

Oana Mihai  
mihai@un.org

*United Nations Peace Building Support Office  
(New York):*

Stefan Rummel-Shapiro  
rummel-shapiro@un.org

*Cover:*

*1. Government army (FARDC) troops in Minova, Democratic Republic of Congo, move to positions in the hills around the town © Jessica Hatcher/IRIN*

*2. Displaced people shelter in a school in Bunagana town, North Kivu, eastern DRC (May 2012)  
© Siegfried Modola/IRIN*

## Table des matières

Résumé Exécutif .....	3
Introduction .....	8
1 La Stratégie de Stabilisation et le Fonds de Consolidation de la Paix.....	10
1.1 Piliers et axes prioritaires .....	10
1.2 Cohérence .....	12
1.2.1 Cohérence externe.....	12
1.2.2 Cohérence interne et allocation des ressources.....	14
1.3 Pertinence .....	16
1.3.1 Pertinence stratégique .....	16
1.3.2 Pertinence géographique.....	19
1.3.3 Pertinence des projets .....	21
2 Efficience, efficacité et effets.....	25
2.1 Efficacité et effets .....	25
2.2 Efficience: .....	28
2.3 Effet catalytique .....	29
2.4 Plan de Gestion des Performances PBF .....	31
3 Durabilité et connectivité .....	33
3.1 Durabilité et Appropriation .....	33
3.2 Volonté Politique.....	35
3.3 Connectivité.....	37
4 Synthèse et analyse des problèmes.....	39
5 Recommandations .....	41
5.1 Recommandations programmatiques générales .....	41
5.2 Recommandations opérationnelles.....	44
5.3 Recommandations informationnelles.....	45
Annexe 1 : Méthodologie.....	47
Cadre conceptuel et critères d'évaluation.....	47
Critères d'analyse.....	48
Méthodologie .....	49
Approche méthodologique.....	49
Contraintes et limites .....	50
Annexe 2 : Guide d'Interview .....	52
Annexe 3: Allocations PBF par ligne budgétaire et par projets.....	54
Annexe 4 : Fiches projets.....	58

## Liste des tableaux et figures

Tableau 1: Projets PBF.....	11
Tableau 2: Piliers ou domaines prioritaire .....	13
Tableau 3: Emplacement des projets (province et district) .....	19
Tableau 4: Projets PBF, pertinence, et risques.....	22
Tableau 5: Efficacité et effets.....	27
Tableau 6: Projets avec effet catalytique financier .....	30
Tableau 7: Plan de Gestion des Performances PBF .....	32
Tableau 8: Durabilité et appropriation.....	33
Tableau 9: Liste des entretiens par projet.....	50
Figure 1: Allocations des ressources financières par axe prioritaire, SSU et PBF .....	14
Figure 2: Perception des priorités au sein de la population (2008).....	18
Figure 3: Axes prioritaires ISSSS et Analyse des risques (MONUSCO-CAS) .....	20
Figure 4 : Allocations PBF par ligne budgétaire (ensemble des projets) .....	29

## Résumé Exécutif

Au cours des deux dernières décennies, l'Est de la République Démocratique du Congo a connu une série de conflits locaux, nationaux, et internationaux. La succession d'accords de paix avec divers groupes armés n'a apporté que des solutions temporaires à une situation chronique de pauvreté, d'insécurité et d'absence de services et d'opportunités économiques.

Des 2007, la communauté internationale avait initié le développement d'une stratégie de stabilisation, reformulée en 2009 en tant que Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilité (ISSSS). Le gouvernement a également établi un plan pour la stabilisation et la reconstruction des zones sortant des conflits armés (STAREC). C'est dans ce contexte que le Bureau pour la Consolidation de la Paix des Nations Unies (PBF – Peace Building Fund) a approuvé et financé la mise en œuvre d'un plan prioritaire d'un montant de 20 millions de dollars américains pour exécuter 13 projets répartis dans quatre domaines: (1) l'amélioration de la sécurité et la protection des civils; (2) la démobilisation et réintégration des combattants et des groupes armés à haut risque ; (3) l'extension de l'autorité de l'état, et, (4) la consolidation de la paix locale et le relèvement communautaire.

La présente étude a été mise en œuvre entre Avril et Mai 2013 pour évaluer de façon indépendante la performance des mécanismes mis en place pour les projets PBF, les forces et les faiblesses de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets PBF, et pour identifier des recommandations basées sur l'analyse des enseignements tirés. Les principaux résultats sont résumés ici et détaillés dans le rapport.

Dans l'ensemble, il existait un très fort alignement stratégique et/ou programmatique du PBF avec les piliers des principaux instruments stratégiques humanitaires, de stabilisation, et de développement. Bien que les projets 13 projets financés par le PBF manquent de cohérence entre eux, pris dans l'ensemble du portfolio ISSSS, cette cohérence existe. Il reste néanmoins une certaine imprécision quant à la définition des activités de stabilisation par rapport à des actions humanitaires ou de développement.

Le PBF a alloué une plus grande proportion de ses fonds à la sécurité (31%) et au processus politique (14%) comparé à l'ISSSS (respectivement 14% et 1.5%), ce qui était pertinent considérant les priorités pour la stabilisation de l'Est de la RDC. Les projets financés par le PBF sont majoritairement pertinents (10 sur 13) pour la stabilisation et la consolidation de la paix en RDC. Toutefois, il faut noter que la pertinence des projets a été négativement affectée par l'absence de processus de réformes significatives dans plusieurs domaines (justice, sécurité), principalement en raison d'un manque de volonté politique. En outre, les zones d'interventions au niveau provincial étaient pertinentes, mais l'identification des zones spécifiques d'intervention ne reposait pas sur une analyse locale des causes des conflits et risques de violence. La mauvaise identification de sites spécifiques a négativement affecté les résultats et les

zones retenues couvraient à la fois des zones à haut risque de violences communautaires, et des zones où les risques sont considérés comme plus faibles, mais les interventions ne reflétaient pas ces différences de contextes, avec des programmes mis en œuvre de façon standardisée.

D'autres limitations à la pertinence des projets comprennent : l'absence de liens clairement établis avec les causes et/ou conséquences des conflits ; l'absence de liens clairement établis avec les risques et menaces immédiats au processus de paix ; l'absence de réflexion par rapport à la théorie du changement et articulation des effets recherchés ; l'absence de discussion des convergences et complémentarités entre projets ; le manque de volonté politique.

Malgré leur pertinence, cette évaluation n'a identifié aucun projet dont les effets pouvaient être qualifiés de « signifiant » ; sept projets ont été notés comme ayant eu des effets « moyens » (contribution modérée à la consolidation de la paix). Inversement, six projets sont jugés comme n'ayant eu aucun effet positif, voir des effets négatifs. L'efficacité des projets est jugée sur base de trois niveaux – 6 projets « en progrès », qui sont ceux pour lesquels les résultats attendus ont été obtenus ou sont prévisibles, 4 projets ayant un retard significatifs qui sont ceux pour lesquels les résultats attendus peuvent raisonnablement être espérés, et 3 projets sous-performant pour lesquels les résultats attendus ne seront pas obtenus.

Les principales contraintes à l'efficacité des projets et leurs effets sont la faible implication et appropriation des stratégies de stabilisation par le gouvernement (STAREC) et les Nations Unies (ISSS) ; une concentration des projets de consolidation de la paix sur des gains à court terme, mais qui n'adressent pas les causes et facteurs catalytiques des conflits, surtout les problématiques d'exclusion sociale et politiques liées par exemple à l'accès à la terre, à la nationalité, et l'appartenance ethnique ; la faiblesse des structures et capacités de l'Etat qui empêche un suivi et une appropriation effective des acquis, ce qui se traduit par une faible durabilité des projets ; un manque de responsabilisation des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux, y compris les agences des Nations Unies (*mutual accountability*), conduisant à une certaine impunité et un manque de suivi et évaluation ; une conception des projets peu détaillée manquant de précision par rapport aux résultats attendus, aux modalités de mise en œuvre (rôle des partenaires), budget, et peut-être plus important, par rapport à la contribution à la stabilisation (théorie du changement) ; un manque de consultation, de coordination et d'appropriation à tous les niveaux (national, provincial, et local) et entre agences de mise en œuvre, avec, au final, une approche projet qui ne reflète pas l'idée de convergence originelle ; une mise en œuvre de faible qualité, en raison des ressources limitées et du manque de suivi et évaluation. Ce manque de suivi est le résultat de la combinaison de multiples facteurs qui comprennent le manque de capacités humaines, financières et logistiques tant au niveau des partenaires des projets que du SSU. Le SSU offre une possibilité unique au PBF d'avoir un suivi important des projets en comparaison avec les autres pays, mais ce suivi a été largement administratif.

Des facteurs externes ont également négativement influencé les résultats. Il s'agit de la présence chronique de l'insécurité et des groupes armés, et de l'absence de mise en œuvre et de suivi des accords de paix et des réformes de gouvernance essentielles, y compris l'intégration politique et militaire des ex-CNDP, l'absence de stratégie claire pour la réforme du secteur de la sécurité, et l'absence de progrès dans la politique de décentralisation et de mise à disposition de moyen au niveau provincial.

Dans l'ensemble les financements du PBF représentent 5.4% du volume financier du portefeuille total de l'ISSSS, mais réparti sur presque un quart des projets (13 sur 59). Ces financements ont eu un effet catalytique financier important, amenant plusieurs bailleurs à financer des activités risquées, mais l'effet catalytique au niveau des processus politiques a été faible. Plus d'un quart des financements PBF (28%) a été alloué à des dépenses en personnel.

Sur base de ces résultats, le rapport propose plusieurs recommandations détaillées pour chaque acteur : le gouvernement de la République Démocratique du Congo, le PBF, les bailleurs, la MONUSCO, les agences des Nations Unies et les autres agences opérationnelles. Ces recommandations sont d'ordres programmatiques (stratégie et projets potentiels), opérationnels (mise en œuvre) et informationnels (études supplémentaires, cadre d'évaluation). De façon synthétique ces recommandations comprennent :

- Un réengagement fort de tous les acteurs envers la politique de stabilisation et la mise à disposition des moyens nécessaires (ressources humaines et financières) à sa mise en œuvre, y compris, pour le PBF, l'allocation d'une deuxième tranche de financement selon les modalités existantes
- Privilégier, pour le PBF, stratégie qui mette à profit la flexibilité du fond pour financer des projets pilotes à haut risque répondant à des besoins immédiats et qui démontrent de façon rapide les bénéfices de la paix.
- Pour tous les acteurs, considérer le rétablissement de la sécurité de façon durable comme une priorité essentielle et un pilier nécessaire à toutes autres activités de stabilisation. Dans ce cadre, continuer à supporter les approches traditionnelles de réformes du secteur, mais repenser également cette approche pour supporter les mécanismes locaux qui peuvent aider au renforcement de la sécurité, y compris des projets se concentrant sur les populations et individus 'à risque' de recrutement, des programmes d'échange d'armes contre des activités et/ou services sociaux.
- Améliorer la communication et l'information de la population qui reste très peu informée et impliquée dans un dialogue sur la stabilisation et la reconstruction, et plus généralement sur la situation dans l'Est du pays. Dans ce cadre, encourager les investissements dans les technologies de l'information et de la communication

dans les zones à risques, au travers, par exemple, des partenariats publics-privés avec les acteurs de la téléphonie mobile.

- Renforcer le développement urbain comme vecteur de rétablissement de la présence de l'Etat, du renforcement de la sécurité, et la revitalisation de l'économie, prenant en compte une vision de l'aménagement du territoire, des relations sociales, et du contexte local qui peut contribuer à la stabilisation, par exemple en réduisant les zones d'insécurité, rationalisant les échanges commerciaux, et renforçant l'accès aux services.
- Réactiver le processus DDR, ce qui est déjà en cours lors de la rédaction de ce rapport, et accompagner les opérations militaires et processus politiques d'accords de désarmements par des actions visibles au niveau local et sur base de consultation sur les priorités avec la population.
- D'un point de vue opérationnel, mieux définir les rôles et responsabilités des acteurs et établir des procédures claires et incontournables (anti-corrruption) dans les processus de validation de projets, d'engagements financiers et personnels (déploiement des fonctionnaires par exemple) avec des délais préétablis et un système de recours au niveau le plus élevé pour éviter des retards importants et coûteux dans la mise en œuvre de projets prioritaires ; diminuer les modalités de *reporting* avec des rapports moins fréquents, mais plus importants et devant démontrer des progrès significatifs avant que des fonds supplémentaires soient alloués. En même temps, adopter des méthodes flexibles de financement et de révisions des projets pour mieux répondre à la volatilité du contexte congolais.
- S'assurer de la mise en place d'un système de suivi efficace qui implique tous les partenaires, avec un cadre humain réaliste pour la mise en œuvre et le suivi des projets.
- Etablir des projets prennent en compte les réalités locales, identifient et articulent les théories du changement, et mieux définir et prendre en compte les risques et alternatives en cas de problèmes.
- Développer des outils d'information et d'analyse multisectorielle des moyens de vie des ménages en relation avec l'expérience des conflits et les objectifs de stabilisation et de perception du contrat social liant la population à l'Etat dans l'Est du Congo, ainsi que des sources de conflits et moyens de résolution, pour informer le développement, le suivi et l'évaluation des programmes de stabilisation de façon intégrée ; analyser les motivations et facteurs liés à l'enrôlement dans les groupes armés et/ou la participation dans des mécanismes d'auto-défense et/ou la possession d'armes pour le développement d'alternatives socio-économiques, et étudier la contribution potentielle de l'aménagement rationnel du territoire à la sécurité et au renforcement de la présence de l'Etat



dans les principales villes de l'Est de la DRC, et les capacités d'absorption socio-économique des zones urbaines en tant qu'alternative au recrutement par les groupes armés.

## Introduction

La tenue d'élections présidentielles et provinciales en 2006 devait marquer la fin d'une période marquée par des conflits armés et les violences massives en République Démocratique du Congo (RDC). L'arrivée d'un gouvernement élu annonçait le lancement d'initiatives de reconstruction de l'État axées sur la gouvernance et une nécessaire réforme institutionnelle des secteurs de la sécurité et de la justice. Des 2007, la communauté internationale avait initié le développement d'une stratégie de stabilisation. De nouvelles violences ont pourtant rapidement émergé dans l'Est et en janvier 2008, un accord de paix était signé (accords de Goma) et supporté, au niveau international, par la stratégie des Nations Unies en appui à la sécurité et la stabilisation (UN Security and Stabilization Support Strategy – UNSSSS).

Les violences dans l'Est continuèrent néanmoins jusqu'en 2009, lorsqu'un rapprochement historique entre les gouvernements de Kigali et de Kinshasa a permis une rapide amélioration de la situation sécuritaire. Cette évolution s'est rapidement traduite par la signature d'accords de paix avec un des groupes armés principaux actifs dans l'Est, le Congrès National pour la Défense du Peuple (CNDP - accords du 23 mars 2009), et avec d'autres groupes armés sur base des mêmes conditions.

Cette nouvelle phase dans les conflits à l'Est de la RDC a permis la reformulation de la stratégie internationale de stabilisation, devenant la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilité (ISSSS) et un recentrage de la Mission des Nations Unies en RDC pour inclure la notion de stabilisation et de protection des civils, MONUC devenant MONUSCO (Mission de l'ONU pour la *Stabilisation* en RD Congo). Le gouvernement a également établi un plan pour la stabilisation et la reconstruction des zones sortant des conflits armés (STAREC). L'opportunité existait d'étendre la légitimité et la présence de l'état dans les zones affectées par les conflits, la cohésion sociale, de relancer l'économie et de renforcer la sécurité et l'accès à la justice.

Fin 2009, le Bureau pour la Consolidation de la Paix des Nations Unies a approuvé et financé la mise en œuvre d'un plan prioritaire d'un montant de 20 millions de dollars américains pour exécuter 13 projets répartis dans quatre domaines: (1) l'amélioration de la sécurité et la protection des civils; (2) la démobilisation et réintégration des combattants et des groupes armés à haut risque ; (3) l'extension de l'autorité de l'état, et, (4) la consolidation de la paix locale et le relèvement communautaire. Ce rapport présente l'évaluation externe de la mise en œuvre de ces fonds.

Plus de trois ans après le démarrage de l'ISSSS et du financement du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF pour Peacebuilding Fund), le défi de la stabilisation reste entier. Depuis avril 2012, un groupe d'ex-CNDP (appelé le M23) s'est à nouveau rebellé, marquant la fin des accords du 23 mars 2009. D'autres groupes armés représentent toujours une menace importante pour la sécurité civile aux Kivus et dans l'Ituri, y compris les Forces démocratiques de Libération du Rwanda (FDLR) initialement fondé

par des chefs et commandants extrémistes hutus responsables du génocide de 1994 au Rwanda, et différentes factions Mayi-Mayi (groupes de défense initialement communautaire). Les multiples défis locaux (accès aux ressources naturelles / la terre, tensions ethniques...), régionaux (inégalités structurelles, pauvreté, nationalité...), et internationaux (groupes armés, trafic de ressources naturelles...) à l'origine des conflits restent entiers. L'Etat reste faible et limité dans sa capacité à assurer les services de base et dans sa volonté à mettre en œuvre des réformes essentielles (décentralisation, réforme du secteur de la sécurité), surtout dans l'Est, ce qui représente un défi supplémentaire à la stabilisation.

Dans ce contexte, il serait facile de constater l'échec des efforts de stabilisation à l'Est du Congo, y compris la contribution du PBF. Toutefois, les acquis et effets locaux des projets mis en œuvre dans ce cadre, et les enseignements à tirer de la première tranche de financement du PBF méritent une analyse plus détaillée. C'est le but de la présente évaluation.

Cette évaluation ne va pas répéter les multiples analyses détaillées des causes des conflits et des limitations de la stratégie de stabilisation.<sup>1</sup> L'évaluation se concentre avant tout sur la contribution du Fonds de Consolidation de la Paix au processus de stabilisation.

Le rapport est basé sur deux missions de consultation sur le terrain (voir méthodologie en annexe) et est organisé sur base de chapitres correspondants aux critères d'évaluation : (1) La Stratégie de Stabilisation et le Fonds de Consolidation de la Paix, qui se concentre sur les questions de pertinence et cohérence, (2) Efficacité et efficience, et (3) Durabilité et connectivité. Les critères ont été regroupés sur la base d'une logique d'interaction des facteurs. Un quatrième chapitre établit les leçons apprises et synthétise les constats de l'évaluation : (4) Synthèse et analyse des problèmes. Enfin, (5) un dernier chapitre propose des recommandations au gouvernement, à la MONUSCO et aux agences des Nations Unies, ainsi qu'au PBF / PBSO.

---

<sup>1</sup> Voir entre autres: International Crisis Group, Eastern Congo: Why Stabilisation Failed, Policy Briefing - Africa Briefing N°91, 4 October 2012; International Alert, Ending the deadlock: towards a new vision of peace in eastern DRC, September 2012; ISSSS, Generating a Joint Political Approach to Stabilization, June 2012; AmaniLabda: Peace Maybe : Joint Evaluation of Conflict Prevention and Peace Building in the Democratic Republic of Congo - Synthesis Report, June 2011, Channel Research

# **1 La Stratégie de Stabilisation et le Fonds de Consolidation de la Paix**

## **1.1 Piliers et axes prioritaires**

La Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilité (ISSSS) est le cadre pour la stabilisation de l'Est de la République Démocratique du Congo et s'inscrit en soutien au plan du gouvernement pour la stabilisation et la reconstruction des zones sortant des conflits armés (STAREC). L'ISSSS constitue le principal mécanisme international opérationnel et financier pour la stabilisation dans l'Est. L'ISSSS a pour but immédiat de prévenir le retour des conflits et d'améliorer la sécurité et la stabilité à l'Est pour un relèvement à long terme. L'ISSSS s'articule autour de cinq composantes ou piliers :

1. La sécurité, y compris le démantèlement des groupes armés,
2. Les processus politiques, principalement dans le cadre de la mise en œuvre des accords de paix,
3. La restauration de l'autorité de l'État,
4. Le retour, le relèvement et la réintégration communautaires, et
5. La lutte contre les violences sexuelles.

Des 2008, l'ISSSS a mobilisé des fonds importants auprès des gouvernements néerlandais, américains, et autres. Toutefois il subsistait d'importants manques financiers et les financements existant étaient peu flexibles par rapport à l'évolution rapide des besoins suivant les accords du 23 Mars 2009. Le Fonds de Consolidation de la Paix a été parmi les premiers à venir en appui à l'ISSSS et a permis de répondre aux besoins financiers de façon flexible, permettant d'initier plusieurs projets essentiels. Cette contribution, à hauteur de 20 millions de dollars, s'est faite au travers d'un plan prioritaire qui cherchait à soutenir des activités d'urgence aux bénéfices immédiats et pour lesquels il existait un besoin financier au travers d'interventions rapides et flexibles, avec une concentration sur la consolidation des gains sécuritaires et politiques. Cinq domaines prioritaires avaient été identifiés :

1. La sécurité et la protection des civils, y compris la professionnalisation et la discipline des forces armées gouvernementales (FARDC).
2. La démobilisation et la réintégration communautaire des anciens combattants et groupes à risque
3. Autorité de l'état : Rétablir les fonctions publiques -amélioration des services (police, justice), gestion des ressources naturelles, routes.
4. Appui aux initiatives locales de consolidation de la paix, réconciliation, et dividendes économiques de la paix
5. Renforcement des capacités pour la consolidation de la paix et la mobilisation des ressources (Starec et ISSSS)

Au total, 13 projets ont été financés dans le cadre du financement PBF. Les piliers ISSSS sont utilisés comme principale référence pour la discussion des projets afin de permettre une discussion du lien entre les projets financés par le PBF et la stratégie d'ensemble. Il convient aussi de noter que la contribution des projets peut se faire sur plusieurs piliers.

Tableau 1: Projets PBF

Pilier ISSSS	Axe prioritaire PBF	Code*	Projet
Sécurité	Sécurité	PBF/COD/E-6	Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires
	Démobilisation et réintégration communautaire	PBF/COD/B-1	Réintégration durable à long terme des ex combattants
		PBF/COD/B-4	(DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK
Processus politique	--	PBF/COD/B-2	Appui pour le traitement des blessés de guerre
	Renforcement des capacités pour la consolidation de la paix	PBF/COD/E-1	Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)
PBF/COD/E-8		Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)	
Autorité de l'état	renforcement de l'autorité de l'état	PBF/COD/E-2	Etablissement de 5 centres de négoce minier
		PBF/COD/E-5	Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)
		PBF/COD/E-3	Renforcement de l'autorité de l'état
		PBF/COD/E-4	Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)
		PBF/COD/E-7	Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo
Retour, réintégration relèvement	Appui aux initiatives locales	PBF/COD/B-3	Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits
		PBF/COD/A-1	Initiative intégrée sur la bio-économie

\* Les axes prioritaires PBF ne coïncident pas parfaitement avec les piliers stratégiques ISSSS. Dans ce rapport, il a été choisi de suivre la nomenclature de l'ISSSS pour pouvoir examiner l'intégration des projets PBF au sein de la stratégie globale.

## 1.2 Cohérence

*L'analyse de la cohérence tient compte de l'alignement stratégique et/ou programmatique avec les plans stratégiques pertinents et considère également la valeur d'ensemble du portefeuille de projets, identifiant les domaines qui ne reçoivent pas l'attention nécessaire.*

Le premier critère d'évaluation est celui de la cohérence qui est examiné ici selon deux perspectives : la cohérence externe, c'est-à-dire l'alignement stratégique et/ou programmatique avec les plans stratégiques pertinents, et la cohérence interne, c'est-à-dire la valeur d'ensemble du portefeuille de projets

### 1.2.1 Cohérence externe

La mise en œuvre des fonds de consolidation de la paix est le résultat d'une consultation et d'un consensus établis entre les autorités nationales et le système des Nations Unies. Le résultat de ce processus est un plan prioritaire qui identifie les domaines clés qui présentent des opportunités d'urgence pour la consolidation de la paix. Pour la RDC, ce plan a été établi et approuvé en novembre 2009. Le tableau suivant résume les axes prioritaires du PBF en relation avec les piliers des principaux instruments stratégiques humanitaires, de stabilisation, et de développement.

Individuellement, chacune des stratégies a un potentiel clair de contribution à la stabilisation et la consolidation de la paix, y compris les interventions à caractère humanitaire. Il y a en fait un haut degré d'alignement entre les différents piliers que ce soit humanitaire, de stabilisation, ou de développement. Cela reflète une volonté de cohérence – les plans de développement, par exemple, ont servi de cadre de référence pour définir les objectifs de stabilisation dans les zones en transition. Le Plan Prioritaire pour la RDC du PBF fait référence au plan ISSSS (sous le nom d'UNSSSS à l'époque). Toutefois, il existe quelques différences entre les piliers ISSSS et axes prioritaires PBF. Par exemple, ce qui est défini par le PBF comme une priorité pour le renforcement des capacités pour la consolidation de la paix se retrouve sous le pilier 'processus politiques' au niveau de l'ISSSS. L'axe prioritaire PBF démobilisation et réintégration communautaire se trouve sous le pilier sécuritaire.

En même temps cette convergence se traduit par un manque de clarté quant à la spécificité des mécanismes à mettre en œuvre par rapport à la finalité stratégique. En d'autres termes, si le renforcement de la protection civile et de la sécurité, par exemple, est une priorité humanitaire, de stabilisation, et de développement (sous l'objectif de bonne gouvernance), il devient nécessaire de bien définir les concepts (protection, sécurité) et en quoi des activités de renforcement de la sécurité dans un cadre de stabilisation diffèrent d'activités avec le même objectif sous un but humanitaire ou de développement. Cette distinction n'est jamais clairement élaborée dans les documents stratégiques et encore moins dans les documents de projets.

Tableau 2: Piliers ou domaines prioritaire – humanitaire, stabilisation et développement

Humanitaire (HAP)*	Stabilisation			Développement (GPRSP)*
	Starec	ISSS	PBF	
<b>Renforcer la protection</b> de la population civile dans les zones affectées par les crises	<b>Sécurité :</b> consolidation des gains, renforcement des capacités,	<b>Sécurité :</b> Réduire les menaces contre la vie, les biens de propriété et la liberté – DDR / SSR	<b>Sécurité et protection des civils</b> - professionnalisation des FARDC et discipline	<b>Paix et bonne gouvernance</b> – justice et sécurité, administration et gouvernance politique, gouvernance économique
<b>Réduire la morbidité</b> et la mortalité au sein des populations affectées par les crises	<b>Humanitaire et social :</b> Retour et réintégration socioéconomique des personnes déplacées, et protection des civils	<b>Processus politique :</b> appuyer l'expression pacifique des revendications et mettre en œuvre les engagements pris par toutes les parties - dialogue	<b>Démobilisation et réintégration</b> communautaire des ex-combattants et groupes à risque.	<b>Politique d'Appui à la croissance</b> économique – agriculture, ressources naturelles et minières, énergie, transport, industrie
<b>Améliorer les conditions de vie</b> , réduire la vulnérabilité, et préserver la dignité des personnes et communautés affectées par les crises	<b>Relèvement économique :</b> conditions de relance économique locale (route, agriculture,...) et régionale (relations économiques)	<b>Autorité de l'état :</b> Rétablir les fonctions publiques -amélioration des services (police, justice), gestion des ressources naturelles, routes.	<b>Autorité de l'état :</b> Rétablir les fonctions publiques -amélioration des services (police, justice), gestion des ressources naturelles, routes.	<b>Accès aux services sociaux et réduction de la vulnérabilité</b> – éducation, santé, eau et sanitaires, protection sociale, genre.
<b>Restaurer les moyens de subsistance</b> et renforcer la résilience des communautés et faciliter retour et réintégration durable des populations déplacées et réfugiées.	<b>Violences sexuelles</b> (11/2010)	<b>Retour, réintégration, relèvement communautaire:</b> retour et réintégration socioéconomique des personnes déplacées et relance économique locale.	<b>Appui aux initiatives locales</b> de consolidation de la paix, réconciliation, et dividendes économiques de la paix	
		<b>Violences sexuelles:</b> coordination des interventions dans le but de réduire l'impunité et d'améliorer la prévention et la réponse.	<b>Renforcement des capacités</b> pour la consolidation de la paix et la mobilisation des ressources (Starec et ISSS)	

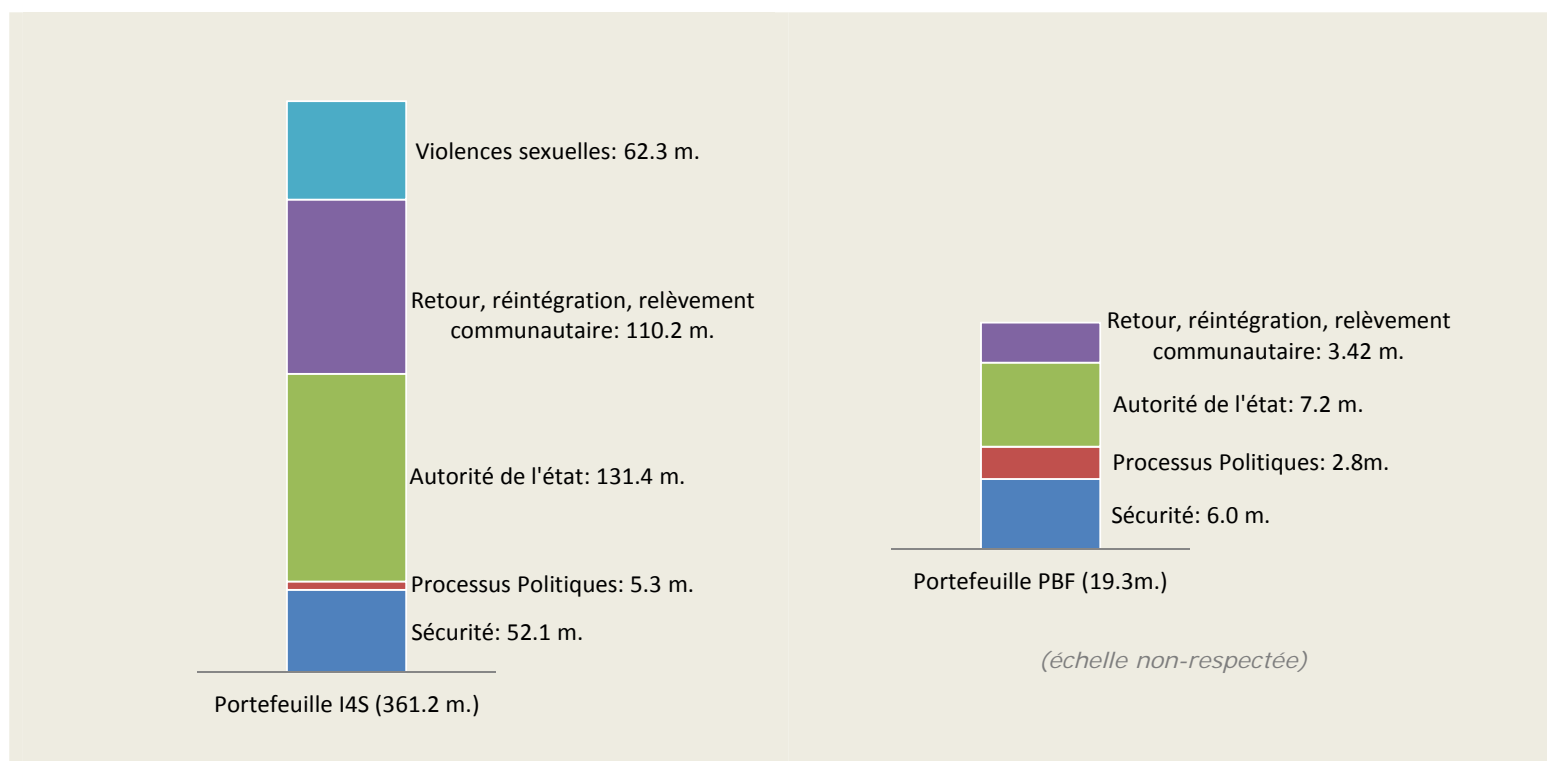
\* HAP : Plan d'Action Humanitaire, GPRSP : Growth and Poverty Reduction Strategy Paper

### 1.2.2 Cohérence interne et allocation des ressources

Sur base du Plan Prioritaire du PBF de 2009, un comité de pilotage conjoint réunissant les principales parties prenantes au sein du gouvernement national et de la communauté internationale était en charge d'identifier les projets à financer sur base d'appels à projets et de s'assurer que ces projets soient cohérents avec la stratégie du PBF, et plus généralement de l'ISSSS. Si les axes prioritaires ont servi de ligne directrice stratégique, il restait au comité de pilotage une grande marge de manœuvre dans la sélection des projets.

Une analyse des allocations financières des projets PBF et pour l'ensemble de l'ISSSS selon les piliers stratégiques permet de déterminer la cohérence entre les priorités établies, les besoins perçus, et la façon dont les investissements ont été réalisés. Le portefeuille PBF représente 5.4% du volume financier du portefeuille total de l'ISSSS, mais réparti sur presque un quart des projets (13 sur 59). La distribution entre piliers est différente. Le PBF a consacré une plus grande partie de ses fonds à la sécurité (31%) et au processus politique (14%) comparé à l'ISSSS (respectivement 14% et 1.5%).

Figure 1: Allocations des ressources financières par axe prioritaire, SSU et PBF



Le retour, la réintégration et le relèvement communautaire ne représentent que 18% des investissements du PBF comparé à 31% pour l'ISSSS, et le PBF n'a pas financé de



projet pour les violences sexuelles, qui représente 17% du volume financier de l'ISSSS. Le renforcement de l'autorité de l'Etat représente un peu plus d'un tiers des financements à la fois pour le PBF et pour la stratégie ISSSS dans son ensemble.

Cette allocation des ressources pour le PBF est cohérente avec le plan prioritaire qui mettait en avant le support aux efforts politiques et sécuritaires et correspond à deux aspects critiques et nécessaires de la stabilisation.

Tous les projets individuels ont été évalués comme étant cohérents avec les piliers stratégiques et axes prioritaires PBF.

Pour le pilier sécurité ISSSS, le PBF a financé trois projets :

- PBF/COD/B-1 Réintégration durable à long terme des ex-combattants
- PBF/COD/B-4 (DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK
- PBF/COD/E-6 Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires

Ces projets étaient cohérents avec les domaines prioritaires PBF 1 (La sécurité et la protection des civils) et 2 (La démobilisation et la réintégration communautaire). Toutefois, il faut noter qu'aucune des activités recommandées par le plan prioritaire en matière de sécurité n'a eu lieu (formation/renforcement de l'armée) sauf en ce qui concerne le volet justice militaire. Ceci est partiellement dû à la présence de plusieurs bailleurs supportant le renforcement des capacités et la professionnalisation de l'armée nationale. C'est également le résultat d'un manque de volonté politique au niveau des ministères de tutelles puisqu'un projet de support au déploiement des FARDC était prévu (avec contribution PBF / DFID) mais n'a pas été approuvé.

L'accompagnement des processus politiques et du suivi des accords de paix étaient initialement des aspects importants de l'ISSSS, mais qui ont rapidement souffert d'un manque de stratégie politique pour la stabilisation, et d'un manque de volonté au niveau du gouvernement pour adresser ces défis au travers de l'ISSSS. Le PBF a financé tous les projets sous ce pilier :

- PBF/COD/B-2 Appui pour le traitement des blessés de guerre
- PBF/COD/E-1 Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)
- PBF/COD/E-8 Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)

Les projets d'appui au Starec étaient cohérents avec l'axe prioritaire PBF 5 (Renforcement des capacités pour la consolidation de la paix) et avec le besoin de renforcement des capacités du pendant local de l'ISSSS. Le projet d'appui au traitement des blessés de guerre, lui, ne s'inscrivait dans aucun des axes prioritaires, sauf peut-être de façon très indirecte en matière de renforcement de l'autorité de l'état (axe 3), en contribuant dans une certaine mesure à la restauration de la confiance envers l'état, puisqu'il s'agissait d'un projet lié à la mise en œuvre des accords de paix du 23 Mars.

En matière d'autorité de l'Etat, le PBF a financé cinq projets :

- PBF/COD/E-2 Etablissement de cinq centres de négoce minier
- PBF/COD/E-5 Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)
- PBF/COD/E-3 Renforcement de l'autorité de l'Etat
- PBF/COD/E-4 Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)
- PBF/COD/E-7 Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo

Ces projets étaient directement identifiés ou mentionnés au sein de l'axe prioritaire PBF 3 (renforcement de l'autorité de l'Etat). Pris individuellement au sein du PBF, ces projets semblent n'avoir pas ou peu de cohérence entre eux. Toutefois, tous ces projets avaient une cohérence interne au sein de l'ISSSS et s'intégraient au sein d'une vingtaine de projets complémentaires.

Au niveau du pilier Retour, Réintégration, Relèvement communautaire, le PBF a financé deux projets, tous les deux cohérents avec l'axe prioritaire PBF 4 d'appui aux initiatives locales de consolidation de la paix, réconciliation, et dividendes économiques de la paix.

- PBF/COD/B-3 Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits
- PBF/COD/A-1 Initiative intégrée sur la bio-économie

Au sein de l'ISSSS, ces projets s'intègrent de façon stratégique avec d'autres projets similaires, soit de dialogue et résolution des conflits locaux, soit de relance économique.

### **1.3 Pertinence**

*L'analyse de la pertinence examine si les projets sélectionnés adressent un besoin critique et immédiat en réponse à une analyse précise des conflits et leurs causes identifiées au niveau local, régional, ou national et qui s'intègrent dans une stratégie globale de consolidation de la paix et adaptée en fonction des changements extérieurs. La pertinence doit être analysée en relation avec une théorie du changement clairement définie.*

#### **1.3.1 Pertinence stratégique**

Les défis pour la stabilisation d'un pays comme la RDC sont nombreux. Il faut rétablir et renforcer une autorité légitime pour qu'elle puisse gouverner de façon effective, il faut reformer les institutions et établir la sécurité, revitaliser l'économie, et promouvoir la reconstruction sociale. Devant de tels besoins, il convient d'identifier les priorités urgentes pour les efforts de stabilisation. Malgré la faible consultation de la population lors de la rédaction de l'ISSSS et du Plan prioritaire pour le PBF, les axes prioritaires et

plus généralement les piliers de l'ISSSS sont pertinents et reposaient sur de riches sources et littérature analysant les conflits dans l'Est du Congo.

Les résultats d'un sondage d'opinion conduit indépendamment en 2008, alors que l'ISSSS prenait forme, auprès de 2620 adultes sélectionnés aléatoirement parmi la population du district de l'Ituri et des provinces du Nord Kivu et du Sud Kivu, suggèrent que les piliers de l'ISSSS et les domaines prioritaires du PBF sont relativement bien alignés avec les préoccupations de la population. Le questionnaire explorait les priorités de la population, ainsi que leurs opinions sur ce que les priorités de l'Etat et de la communauté internationale devaient être. La paix (51%) - définie principalement comme l'absence de violence (41%) et de craintes (47%), et l'existence d'une cohésion sociale (49%) - et la sécurité (34%) étaient les priorités les plus fréquemment citées, suivies des préoccupations liées à la subsistance, incluant l'argent (27%) et l'éducation (26%), et de l'approvisionnement en nourriture et en eau (26%).

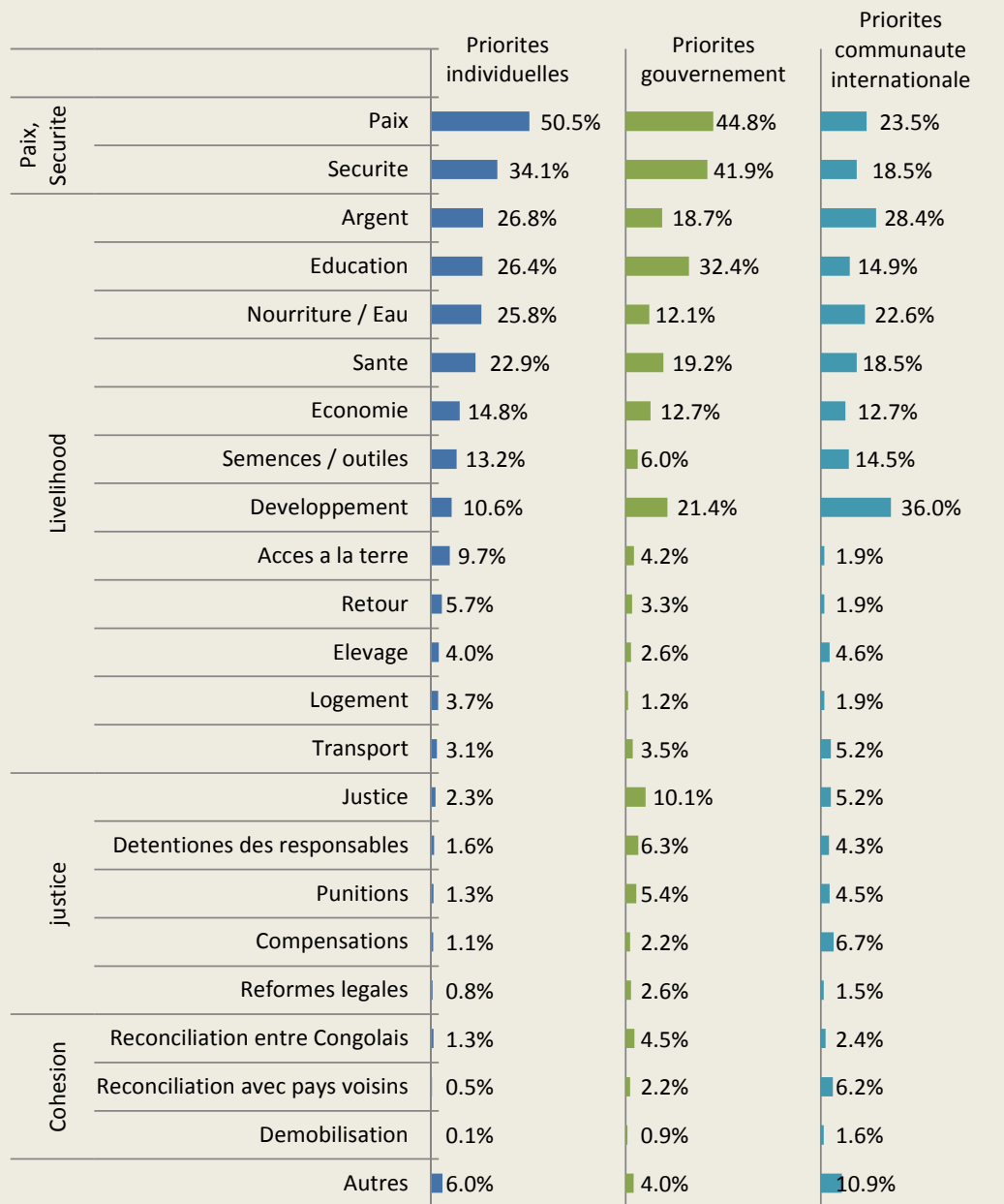
En ce qui concerne ce que les répondants considéraient comme des priorités pour le gouvernement (la question ne précisait pas le niveau de gouvernement - local, provincial, ou central), la paix (45%) et la sécurité (42%) étaient une fois de plus les priorités les plus souvent citées. Enfin, pour la communauté internationale, les répondants estimaient que le rôle des acteurs internationaux était de fournir de l'assistance plutôt que de garantir la paix et la sécurité, un rôle qui, d'après de nombreux répondants, devait plutôt revenir au gouvernement congolais.

Ces résultats soulignent l'importance des axes prioritaires de renforcement de la sécurité et la protection des civils et du renforcement de l'autorité de l'Etat, surtout en matière de services.

Toujours en matière de renforcement de l'autorité de l'Etat, les résultats montraient que plus des deux tiers des répondants croyaient que le gouvernement travaillait en vue d'assurer la sécurité (72%) et la paix (74%) dans l'Est de la RDC. Proportionnellement, moins de répondants disaient croire que le gouvernement travaillait en vue d'améliorer leur qualité de vie (56%) et moins de la moitié d'entre eux disaient croire que le gouvernement combat la corruption (44%) et l'impunité (48%). Le rétablissement de la confiance dans les services de l'Etat est une étape essentielle de la stabilisation.

Cette enquête suggérait également que, pour parvenir à la paix, les répondants proposaient des moyens très variés, allant d'une victoire militaire sur les groupes armés (17%), à l'arrestation des responsables de crimes (28%), à un dialogue avec les milices (22%) et les groupes ethniques (22%), à l'établissement de la vérité (20%). Juste deux tiers des répondants affirmaient que tous les groupes ethniques de l'Est du Congo (64%) et du Congo dans son entièreté pouvaient vivre ensemble (66%), soulignant l'importance des initiatives locales de consolidation de la paix, réconciliation, et dividendes économiques de la paix.

Figure 2: Perception des priorités au sein de la population (2008)



Malgré cette pertinence stratégique, il faut noter un manque important de communication avec les communautés cibles d'intervention, et un manque de visibilité public de la stratégie de stabilisation et des axes prioritaires du PBF, et plus généralement du STAREC. Bien que la stratégie soit pertinente pour la stabilisation, les actions sur le terrain ne se distinguent pas forcément des actions de développement, ou même, dans certains cas, des actions humanitaires. Le manque de communication

implique que les communautés ne connaissent pas toujours les actions entreprises, ou n'en connaissent pas la finalité. Un meilleur dialogue avec les communautés contribuerait directement au renforcement des processus démocratiques, à une meilleure connaissance des interventions existantes, et, au final, une amélioration de la perception de l'Etat.

### 1.3.2 Pertinence géographique

Au cours des dernières décennies, l'entièreté du territoire de la RDC a été marquée par les conflits et violences armées dans un contexte général d'absence effective des services de l'Etat et de vide sécuritaire. Toutefois, ce sont surtout les deux provinces du Kivu (Nord et Sud-Kivu) et le district de l'Ituri en province Orientale qui ont été le théâtre de violences massives et qui restent en état d'insécurité et d'instabilité chronique. C'est donc logiquement ces zones, et plus particulièrement six axes géographiques<sup>2</sup>, qui ont été identifiés comme prioritaire par l'ISSSS. En outre, le plan ISSSS prévoyait la possibilité d'étendre cette concentration géographique aux provinces du Maniema (districts du Haut et Bas Uélé) et au Nord-Katanga (district du Tanganyika), correspondant aux zones prioritaires du gouvernement (STAREC). Le PBF a principalement financé des activités au Nord et au Sud Kivu, et dans une moindre mesure en Ituri, ainsi que des contributions initialement prévue au Maniema et au Nord Katanga par certains projets (réintégration durable, justice militaire, et renforcement de l'autorité de l'état).

Tableau 3 : Emplacement des projets (province et district)

Pilier	Projet	Emplacement*
<b>Sécurité</b>		
	Réintégration durable à long terme des ex combattants (DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK	NK, SK, It, M, Kt NK, SK
	Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires	NK, SK, It, M, Kt
<b>Processus politique</b>		
	Appui pour le traitement des blessés de guerre	Goma (NK)
	Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)	national
	Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)	national
<b>Autorité de l'état</b>		
	Etablissement de cinq centres de négoce minier	NK, SK
	Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)	Goma
	Renforcement de l'autorité de l'état	NK, SK, It, M, Kt
	Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)	NK, SK
	Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo	NK, SK, It
<b>Retour, Réintégration, Relèvement communautaire</b>		
	Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits	NK, SK, It
	Initiative intégrée sur la bio-économie	SK

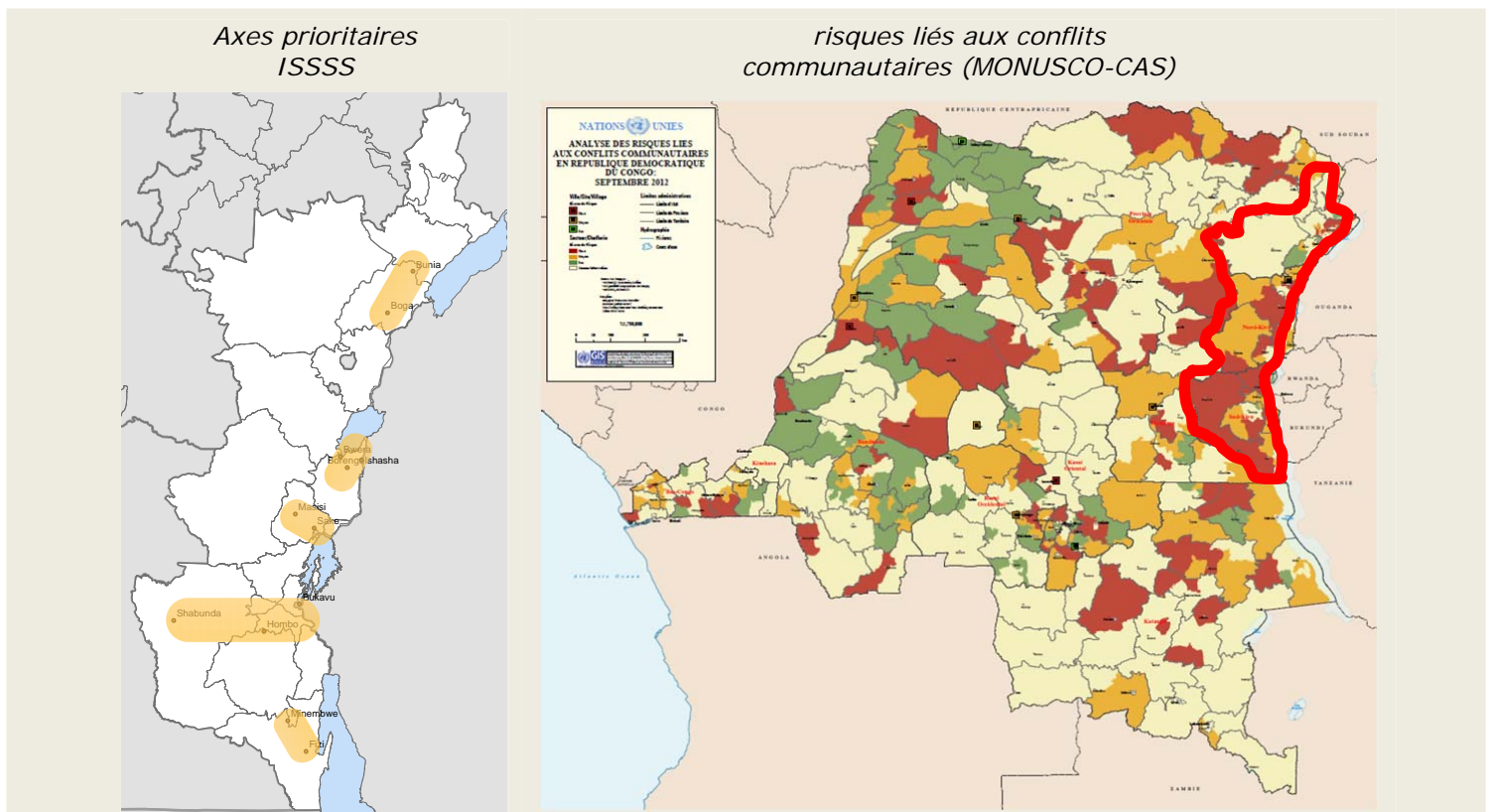
\* SK = Sud Kivu, NK = Nord Kivu. It = Ituri, M = Maniema, Kt = Katanga

<sup>2</sup> Nord Kivu : Rutshuru – Ishasha et Sake – Masisi Centre; Sud Kivu : Bukavu – Hombo, Bukavu-Shabunda et Fizi – Minembwe; Ituri : Bunia-Boga

L'absence de documentation programmatique et/ou financière par province ou district ne permet pas une analyse géographique détaillée des projets du PBF. Il n'existe pas non plus de document de référence sur l'impact des conflits par territoire (niveau administratif inférieur au district), ou même par district. Toutefois, une analyse détaillée des risques liés aux conflits communautaires montre qu'il existe des risques importants à travers le pays et démontre aussi que les projets s'inscrivaient dans deux dynamiques assez différentes : une dynamique de haut risque de conflits communautaires dans les deux Kivus, et une dynamique plus stable avec des risques plus faibles de conflits communautaires, principalement en Ituri.

Ces différences de niveaux des risques et des conditions sécuritaires au niveau local étaient reconnues dans le document stratégique de ISSSS qui appelait à des efforts interdépendants et convergents qui soient spécifiques aux réalités provinciales, des districts, et des territoires.

*Figure 3: Axes prioritaires ISSSS et Analyse des risques liés aux conflits communautaires (MONUSCO-CAS)*



En pratique, toutefois, les financements PBF se sont fait sur base d'une analyse et d'une réflexion territoriale très limitées et - au moins pour la première phase<sup>3</sup> - avec peu ou pas de consultation locale, ce qui a conduit à des problèmes de mise en œuvre (voir section concernée dans ce rapport). Les documents de projets n'établissent pas clairement les zones d'intervention au-delà des provinces et districts prioritaires, et ou des axes routiers prioritaires, à l'exception du programme de dialogue intercommunautaire / structures pour la pacification et la résolution des conflits. Aucun projet ne justifiait la zone d'intervention choisie, et les principes de convergences ont été largement ignorés sur le terrain, avec une absence de coordination des activités entre acteurs.

Ces résultats suggèrent que les zones d'interventions au niveau provincial étaient pertinentes, mais l'identification des zones spécifiques d'intervention ne reposait pas sur une analyse locale des causes des conflits et risques de violence. Les zones retenues couvraient à la fois des zones à haut risque de violences communautaires, et des zones où les risques sont considérés comme plus faibles, mais les interventions ne reflétaient pas ces différences de contextes, avec des programmes mis en œuvre de façon standardisée.

Considérant l'importance des besoins en RDC, et la nécessité d'adresser les risques de conflits aux niveaux national, provincial, et local il peut être logique d'avoir choisi des zones relativement grandes et avec des contextes très différents. La programmation, toutefois, devrait distinguer entre zone à haut risque où des projets de consolidation de la paix d'urgence doivent être mis en œuvre, et des zones à moindre risque où les projets peuvent bénéficier des dividendes de la paix. A ce titre, le manque de soutien en Ituri est notable, alors que la zone est relativement stable et aurait pu bénéficier d'acquis durables. Or l'inverse se produit puisque dans un contexte de désintéressement des bailleurs de fonds et d'absence de consolidation des acquis de la paix, le district voit la réémergence de groupes armés. Les projets actuels en Ituri sont insuffisants que pour contribuer à la stabilisation et il existe donc un choix stratégique entre faire des investissements importants dans ce contexte, ou au contraire, se concentrer sur les zones d'urgence (Kivus).

### **1.3.3 Pertinence des projets**

Si les axes prioritaires sont jugés pertinents, il reste une grande marge de manœuvre dans la sélection des projets. Les projets financés par le PBF sont majoritairement pertinents (10 sur 13) pour la stabilisation et la consolidation de la paix en RDC. Toutefois, il faut noter que la pertinence des projets a été négativement affectée par l'absence de processus de réformes significatives dans plusieurs domaines (justice,

---

<sup>3</sup> La préparation d'une deuxième phase de stabilisation (2012-2014) a été initiée et comprend la validation de projets par les structures de coordination STAREC au niveau provincial, alors que les groupes de travail provinciaux établissaient les activités prioritaires. Cet également dans ce cadre que l'Unité d'Appui à la Stabilisation de la MONUSCO a entrepris un processus de révision stratégique de l'ISSSS.

sécurité), principalement en raison d'un manque de volonté politique. Deux autres projets étaient potentiellement pertinents, mais ne s'inscrivaient pas dans un cadre stratégique plus spécifique nécessaire à leur pertinence.

Tableau 4: Projets PBF, pertinence, et risques

Pilier	Code*	Projet	Pertinence	Risques
<b>Sécurité</b>				
	PBF/COD/B-1	Réintégration durable à long terme des ex combattants	Signifiant	Signifiant
	PBF/COD/B-4	(DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK	Signifiant	Signifiant
	PBF/COD/E-6	Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires	Signifiant	Signifiant
<b>Processus politique</b>				
	PBF/COD/B-2	Appui pour le traitement des blessés de guerre	Faible / Moyen	Faible
	PBF/COD/E-1	Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)	Signifiant	Moyen
	PBF/COD/E-8	Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)	Signifiant	Moyen
<b>Autorité de l'état</b>				
	PBF/COD/E-2	Etablissement de 5 centres de négoce minier	Faible	Signifiant
	PBF/COD/E-5	Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)	Signifiant	Moyen
	PBF/COD/E-3	Renforcement de l'autorité de l'état	Signifiant	Moyen / Signifiant
	PBF/COD/E-4	Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)	Signifiant	Moyen
	PBF/COD/E-7	Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo	Signifiant	Faible
<b>Retour, Réintégration, Relèvement communautaire</b>				
	PBF/COD/B-3	Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits	Signifiant	Signifiant
	PBF/COD/A-1	Initiative intégrée sur la bio-économie	Faible	Signifiant

Au niveau des projets, l'évaluation constate que :

- Le désarmement, la démobilisation, et la réintégration des anciens combattants sont des processus impératifs pour la durabilité des processus de paix. Plusieurs projets s'inscrivent dans ce cadre de façon directe, y compris les projets (1) Réintégration durable à long terme des ex combattants, et (2) (DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK. L'Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC) s'intègre également à cette dynamique en incluant les anciens combattants comme cible clé de formation, avec comme objectif de s'assurer de la qualité du personnel intégré et de leur bon comportement une fois déployé. Cela s'inscrivait également dans le cadre des accords de paix pour la formation des groupes armés. Toutefois, malgré la pertinence individuelle des projets, la décision du ministère de la défense de suspendre les processus de DDR a rendu ces projets moins pertinents, surtout celui concernant directement le DDR.



- Les projets (1) Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires et (2) Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo visaient directement à la lutte contre l'impunité et au renforcement de l'accès à la justice, des problèmes structurels important qui contribuent à la violence contre les civils, au manque de discipline des groupes armés, et au manque de confiance dans les institutions de l'Etat.
- Malgré ce support aux institutions judiciaires essentielles, un grand nombre de conflits sont adressés en dehors des structures de justice. Les conflits dans l'Est sont complexes et comprennent plusieurs niveaux y compris les conflits ethniques, fonciers, et économiques. Dans ce contexte, le projet de dialogue intercommunautaire / structures pour la pacification et la résolution des conflits était très pertinent, même s'il se concentrait avant tout sur la gestion des retours, et pas forcément sur d'autres problèmes chroniques de conflits locaux. Le projet contribuait en outre à la mise en place et fonctionnement des mécanismes de réconciliation provinciaux et locaux prévus dans les accords de paix.
- L'Appui pour le traitement des blessés de guerre est un projet mineur mais qui était pertinent en tant que contribution directe aux accords de paix du 23 Mars 2009.
- La mise en place et le renforcement des structures de coordination du STAREC étaient une réponse directe aux processus diplomatiques et politiques en cours pour la stabilisation du Congo en 2009. Le STAREC devait en outre être l'interlocuteur direct pour la mise en œuvre du plan ISSSS de la communauté internationale.
- Les projets de centres de négoce minier et de bio-économie étaient potentiellement pertinents, et au niveau du PBF étaient les seuls projets à avoir un aspect économique potentiellement important pour la population. Il s'agissait de mettre en œuvre le système de traçage prévu dans le cadre de la certification régionale des mines de la Conférence Internationale des Grands Lacs. Ce système entend réguler l'activité minière artisanale en attendant une industrialisation de la production. Malheureusement, ces projets ont été conçus de façon isolée par rapport aux autres interventions, et sur base d'une analyse limitée des filières économiques nécessaires à leur mise en œuvre – en particulier, la présence d'une seule centrale d'achat, en pratique, un monopole, a eu comme résultat une diminution des revenus des artisans mineurs.

Bien que les projets soient dans leur ensemble pertinents, des limitations importantes ont réduit leur potentiel à apporter une contribution adéquate. Il s'agit principalement de :

1. L'absence de liens clairement établis avec les causes et/ou conséquences des conflits ;
2. L'absence de liens clairement établis avec les risques et menaces immédiats au processus de paix - par exemple les conséquences de l'inaction par rapport aux objectifs de chaque projet ;
3. L'absence de réflexion par rapport à la théorie du changement et articulation des effets recherchés (tous projets) ;
4. L'absence de discussion des convergences et complémentarités entre projets, chaque projet étant conçu comme étant isolé et apportant une contribution unique à la consolidation de la paix, sans chercher un effet d'ensemble ;
5. Un des problèmes essentiels, toutefois, reste le manque de volonté politique dans plusieurs domaines. Ce facteur est discuté plus en détail dans la section sur les effets des projets.

### ***Risques***

En plus des critères de cohérence et de pertinence, le PBF cherche à financer des projets d'urgence qui peuvent présenter des risques d'échecs ou de difficultés de mise en œuvre importants. Sept des onze projets du PBF sont identifiés comme ayant été à haut risque, soit en raison des enjeux politiques et sécuritaires qui les rendaient impopulaires auprès des bailleurs (Réintégration durable à long terme des ex combattants ; (DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK ; Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires ; Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits), soit parce qu'ils représentaient des programmes pilotes innovants (Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires ; Initiative intégrée sur la bio-économie ; Etablissement de cinq centres de négoce minier).

Dans l'ensemble, la flexibilité des financements du PBF a permis d'attirer d'autres bailleurs vers des projets plus risqué qu'il aurait été difficile de financer sans la contribution initiale du PBF. Cela a comme résultat une série de projets qui peuvent sembler incohérents, mais qui, comme précisé ci-dessus, sont cohérents quand pris dans l'ensemble de la stratégie ISSSS.

## 2 Efficience, efficacité et effets

*Le critère d'efficacité montre dans quelle mesure les activités réalisées ont pu atteindre les objectifs fixés conformément aux besoins identifiés et objectifs énoncés dans les documents de projet. Toutefois, dans le cadre de cette évaluation, le critère d'efficacité examinera principalement la contribution aux objectifs de consolidation de la paix (effets). Il est donc étroitement associé au critère de pertinence et comprend l'analyse des effets des projets. L'analyse de l'efficience des projets se fait indépendamment des résultats obtenus et se concentrera sur les procédures et capacités des différents acteurs de mise en œuvre. L'analyse des coûts par rapport aux effets sera limitée du fait de l'absence de rapportage détaillé sur la gestion des fonds par les agences récipiendaires. Les structures de mise en œuvre des projets seront également évaluées sur la base de ce critère.*

### 2.1 Efficacité et effets

L'efficacité des interventions et leurs effets en matière de consolidation de la paix doivent être jugés sur la base des contributions spécifiques aux axes prioritaires du PBF. Cette évaluation n'a identifié aucun projet dont les effets pouvaient être qualifiés de « signifiant » ; sept projets ont été notés comme ayant eu des effets « moyens » (contribution modérée à la consolidation de la paix). Inversement, six projets sont jugés comme n'ayant eu aucun effet positif, voir des effets négatifs. L'efficacité des projets est jugée sur base de trois niveaux – les projets « en progrès » qui sont ceux pour lesquels les résultats attendus ont été obtenus ou sont prévisibles, les projets ayant un retard significatifs qui sont ceux pour lesquels les résultats attendus peuvent raisonnablement être espérés, et les projets sous-performant pour lesquels les résultats attendus ne seront pas obtenus. Il faut noter qu'il est possible pour un projet d'avoir atteint ces objectifs mais de n'avoir au final pas eu de contribution à la paix (effet).

Les constats sont les suivants :

- Réintégration durable à long terme des ex-combattants : Effets positifs au niveau local pour la réintégration d'anciens combattants, mais la proportion de bénéficiaires ex-combattants / civils a changé au cours du temps, et les bénéfices ont été limités à la durée de la mise en œuvre.
- (DD)R des éléments résiduels des groupes armés : NK/SK aucun effet durable ou appropriation vu que projet aura été suspendu avant sa fin.
- Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires : les effets du projet sont limités d'abord en raison de retards importants, ensuite en raison d'un mauvais recrutement du personnel d'appui qui ne parlait pas le français ou une autre langue locale. En outre, la non co-localisation des services d'appui et du personnel appuyé réduit les possibilités de renforcement des capacités. Enfin,

aucune donnée n'a pu être obtenue sur le nombre de cas où l'importance des dossiers judiciaires appuyés. Un point important, toutefois, a été l'établissement d'une relation de travail et d'un point d'entrée au niveau de la justice militaire au travers d'une approche innovante qui continue à être appuyée.

- Appui pour le traitement des blessés de guerre - le projet a rempli ces objectifs, mais il s'agissait d'un projet généralement perçu comme insignifiant en termes d'effets. Ce projet aurait pourtant eu pour effet direct le démantèlement des barrières tenues par le CNDP.
- Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1) et Renforcement des Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2). Le manque de volonté politique (voir plus bas) et la relative faiblesse du STAREC en ont limité les effets, mais le projet a le mérite d'avoir appuyé directement une institution nationale avec une stratégie claire. Il a également permis le renforcement nécessaire des capacités aux niveaux provinciaux et locaux pour la planification des interventions de stabilisation.
- Etablissement de cinq centres de négoce minier : les centres ont été construits mais ne sont pas opérationnels. Aucun effet.
- Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC). Le projet a eu comme résultat la construction d'un centre de formation au Nord Kivu, et la formation d'une première classe pour une durée de six mois. Cette durée est importante puisqu'elle va au-delà des formations de rafraîchissement habituelles de quelques semaines et a conduit un déploiement de policiers bien formés. Les effets à long terme restent limités à cause du nombre limité de personnes formées, mais il s'agit d'une étape importante vers la professionnalisation de ces services. LE projet visait également à l'intégration d'ex-combattants au sein de la PNC, en lien direct avec les accords du 23 Mars.
- Renforcement de l'autorité de l'état – effet variable qui se traduit surtout dans la présence d'infrastructures mais dont la qualité est variable (mise en œuvre). Il y a toutefois une amélioration significative des services dans les zones visitées pour cette évaluation.
- Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE) – les effets de ce projet sont importants et ont permis d'améliorer l'accessibilité de sites isolés. Toutefois, les priorités dans la première phase étaient avant tout basées sur les besoins humanitaires.

- Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo : Les bâtiments ont été construits, bien qu'avec des retards liés soit aux plans inappropriés, soit à la situation sécuritaire soit encore à une situation géographique mal identifiée (éloignés/inaccessibles, caractéristiques des terres entraînant des surcoûts). Le déploiement du personnel judiciaire (30 juges de paix et 76 greffiers) et pénitentiaire (84 agents) formé reste problématique. L'absence de déploiement du personnel et la situation sécuritaire ont également limité la mise en œuvre des activités génératrices de revenus dans les prisons.
- Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits : programme aux effets locaux et temporaires importants, mais dont les effets à long terme restent inconnus.
- Initiative intégrée sur la bio-économie : échec des infrastructures construites présentant un risque pour la population, alors que le personnel n'a pas ou peu été formé, ou n'est pas en place de façon permanente pour assurer l'appropriation des acquis.

Tableau 5 : Efficacité et effets

Pilier	Code*	Projet	Efficacité	Effets
<b>Sécurité</b>				
	PBF/COD/B-1	Réintégration durable à long terme des ex combattants	En progrès	Moyen
	PBF/COD/B-4	(DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK	Sous-perf.	Faible
	PBF/COD/E-6	Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires	Retard sign.	Faible
<b>Processus politique</b>				
	PBF/COD/B-2	Appui pour le traitement des blessés de guerre	En progrès	Faible
	PBF/COD/E-1	Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)	Retard sign.	Moyen
	PBF/COD/E-8	Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)	Retard sign.	Moyen
<b>Autorité de l'état</b>				
	PBF/COD/E-2	Etablissement de 5 centres de négoce minier	Sous-perf.	Faible
	PBF/COD/E-5	Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)		Moyen
	PBF/COD/E-3	Renforcement de l'autorité de l'état	En progrès	Moyen
	PBF/COD/E-4	Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)	En progrès	Moyen
	PBF/COD/E-7	Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo	Retard sign.	Faible
<b>Retour, Réintégration, Relèvement communautaire</b>				
	PBF/COD/B-3	Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits	En progrès	Moyen
	PBF/COD/A-1	Initiative intégrée sur la bio-économie	Sous-perf.	Faible

## **2.2 Efficience:**

Le critère d'efficience cherche à analyser les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Idéalement, l'analyse doit se baser sur une analyse comparative des dépenses actuelles en relation avec la valeur des acquis des différents projets et options possibles. La plupart des documents de projets comprenaient des budgets précis. Toutefois, le rapportage financier des dépenses actuelles précises et par ligne budgétaire et activités n'était pas disponible. Seul le 'Multi-Partner Trust Fund Office gateway' présente un rapportage financier sur base de 13 lignes budgétaires.<sup>4</sup> Un détail par projet est fourni en annexe.

L'analyse des lignes budgétaires sur base des données du MPTF montre que :

- Plus du quart du budget (28%) est alloué aux dépenses en personnel ('personnel', \$5,208,621 et 'staff & personnel cost', \$273, 864), excluant le personnel de projets couvert sous contrats. Une analyse plus détaillée de l'effort de ce personnel effectivement alloué aux projets est impossible, mais les discussions de terrains suggèrent que les coûts en personnel importants ne reflètent pas le pourcentage d'effort passé sur le projet – typiquement parce que le personnel est mis en charge de plusieurs projets.

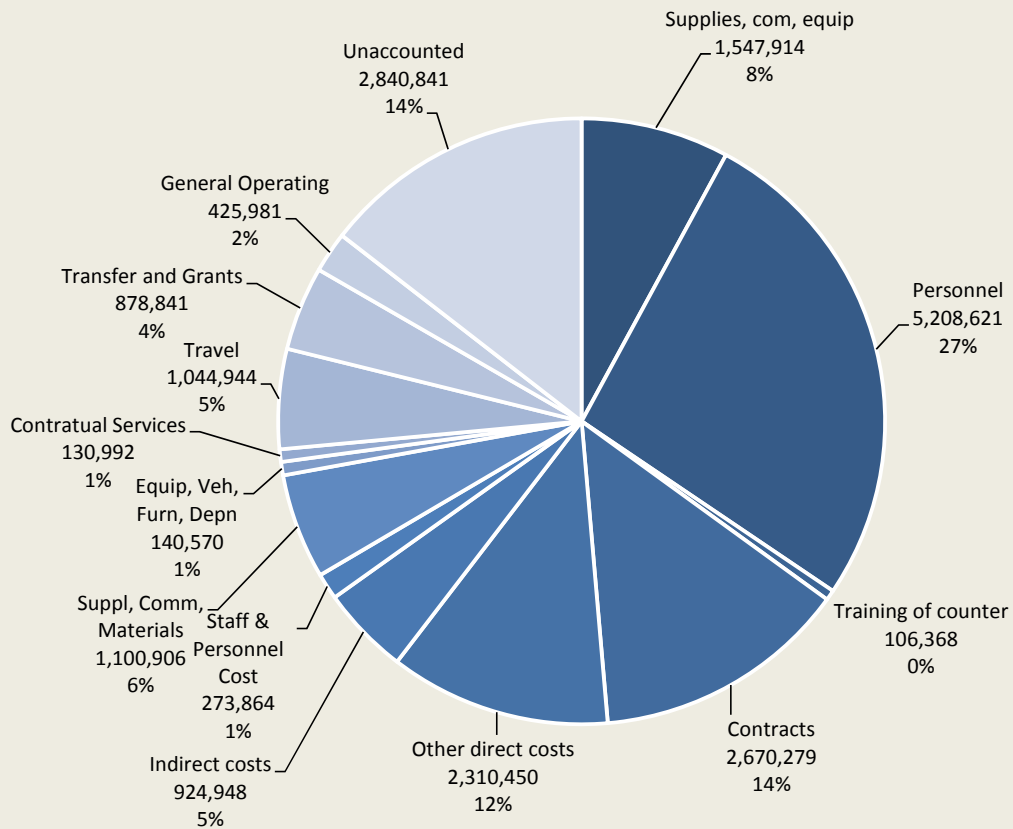
Le pourcentage alloué au personnel variait fortement entre projets et a atteint jusqu'à 52% du budget total financé par le PBF. Dans certains cas, cela s'explique par la nature des projets qui demandent peu d'infrastructure / équipement, et sont principalement à connotation sociale (Promotion du dialogue intercommunautaire – 47% ; Appui aux Structures de Coordination du STAREC et l'UNSSSS – 53%), mais dans d'autres cas, c'est plus difficile à justifier (Création des Centres de Négoce - 48%)

- Les coûts indirects (5%) et de gestion générale (2%) représentent au total plus de \$1,350,000 (7%) mais en pratique, la plupart des frais de gestion se retrouvent en coût direct (personnel) alloué au projet, ce qui fait que les frais effectifs de gestion sont encore plus élevés. Un projet (Cellules d'appui à la justice militaire) rapporte plus de 40% de son budget en frais de gestion générale.

---

<sup>4</sup> <http://mptf.undp.org/>

Figure 4 : Allocations PBF par ligne budgétaire (ensemble des projets)



- Les contrats et transferts représentent 19% des montants alloués, mais il n'y a aucune précision quant aux lignes budgétaires concernées.
- Environ 14% du budget total alloué n'était pas justifié soit à cause de reliquats soit à cause de projets encore en cours

Il faut en outre noter que les prolongations sans effets financiers accordés à la majorité des projets (12 sur 14 lors de la 2ème tranche) entraînent des frais de gestion supplémentaires au détriment des activités.

### 2.3 Effet catalytique

Le PBF cherche à avoir un effet catalytique à la fois pour l'arrivée de financement alternatifs ou supplémentaires (effet catalytique financier, et pour le démarrage d'une dynamique de stabilisation et de consolidation de la paix (effet catalytique sur les processus politiques). Sept des treize projets ont généré des financements

alternatifs et/ou cofinancements y compris des financements pour la continuité des activités. Pour deux projets, il s'agit d'un soutien additionnel limité.

Tableau 6: Projets avec effet catalytique financier

Projet	Budget PBF	Budget total	% PBF	Manques financiers	Effets catalytiques		
					financier	processus politiques	
<b>Sécurité</b>							
PBF/COD/B-1 Réintégration durable	\$4,405,342	\$15,770,000	28%	Signifiant	Signifiant	Faible	
PBF/COD/B-4 DDR des éléments résiduels	\$636,650	\$1,100,000	58%	Signifiant	Moyen	Faible	
PBF/COD/E-6 cellules d'appui aux poursuites judiciaires	\$961,145	\$3,670,000	26%	Signifiant	Signifiant	Signifiant	
<b>Processus politique</b>							
PBF/COD/B-2 Appui pour le traitement des blessés de guerre	\$228,962	\$470,000	49%	Signifiant	Faible	Faible	
PBF/COD/E-1 Mise en place STAREC (Phase 1)	\$1,130,456	\$1,130,456	100%	Signifiant	Signifiant	Signifiant	
PBF/COD/E-8 Renforcement STAREC (Phase 2)	\$1,405,249	\$3,680,000	38%	Signifiant	Signifiant	Signifiant	
<b>Autorité de l'état</b>							
PBF/COD/E-2 Centres de négoce minier	\$500,000	\$1,440,000	35%	Signifiant	Signifiant	Signifiant	
PBF/COD/E-5 Police Nationale Congolaise (PNC)	\$2,190,000	\$3,070,000	71%	Signifiant	Moyen	Moyen	
PBF/COD/E-3 Renforcement de l'autorité de l'état	\$1,500,000	\$1,500,000	100%	Signifiant	Faible	Moyen	
PBF/COD/E-4 Soutiens à la planification et l'accessibilité (SPACE)	\$1,300,879	\$2,300,000	57%	Signifiant	Faible	Faible	
PBF/COD/E-7 Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires	\$1,671,317	\$4,270,000	39%	Signifiant	Faible	Faible	
<b>Retour, Réintégration, Relèvement communautaire</b>							
PBF/COD/B-3 Dialogue intercommunautaire	\$2,650,000	\$4,860,000	55%	Moyen	Moyen	Moyen	
PBF/COD/A-1 bio-économie	\$770,000	\$1,270,000	61%	Faible / Moyen	Faible	Faible	

Au total, le PBF a financé 43% du budget des 13 projets, avec au minimum un financement de 26% du projet, et au maximum, 100%.



En ce qui concerne les besoins financiers et l'effet catalytique financier du PBF, l'approche unique du PBF en RDC a laissé à l'Unité d'Appui à la Stabilisation de la MONUSCO une grande marge de manœuvre dans l'identification des projets à financer sur base des engagements d'autres bailleurs et des manques financiers existants. Cette approche a permis presque par défaut à ce que les financements du PBF aillent vers des projets insuffisamment financés, ou non supportés. Il faut toutefois noter que les agences ne font que peu ou pas de distinction entre le PBF et d'autres bailleurs, c'est-à-dire que la valeur ajoutée 'unique' du PBF n'est pas forcément perçue, et que le fonds est relativement mal connu, y compris ses modalités de financement. L'aspect positif est que la disponibilité de fonds PBF a permis de convaincre d'autres bailleurs à s'engager dans des projets plus risqués et/ou innovants, comme l'appui à la justice militaire.

En matière d'effet catalytique sur les processus politiques, toutefois, il est difficile d'établir un lien entre les projets et des changements politiques. Ceci est partiellement dû au manque d'appropriation et à l'absence de volonté pour la mise en œuvre de processus de réforme (par exemple sécurité, justice).

#### **2.4 Plan de Gestion des Performances PBF**

Outre l'analyse des effets tels que discuté ci-avant, l'évaluation a employé le cadre d'évaluation développé par le PBF dans son plan de gestion des performances (Performance Management Plan (PMP)). L'analyse est reprise dans le tableau suivant. Il faut noter que les projets n'étaient pas forcément conçus pour arriver à tous les résultats tels que définis dans le PMP. Dans l'ensemble les progrès vers la plupart des indicateurs de stabilisation de la paix sont faibles, ce qui est en grande partie le résultat de facteurs externes aux projets.

Les objectifs avec la contribution potentielle la plus importante concerne l'administration publique et les services pour lesquels les résultats pourront être plus significatifs une fois que tout le personnel formé (fonctionnaires, juristes...) est effectivement déployé sur le terrain.

Tableau 7 : Plan de Gestion des Performances PBF

Indicateurs	Contribution totale	Projets
0.1 Stabilisation et paix	Faible	--
0.2 Non-retour aux conflits	Faible	--
0.3 Coexistence pacifique	Faible	--
0.4 Confiance du public	Faible	--
0.5 Réintégration Socio-économique	Faible	--
0.6a Effet catalytique financier	Moyen	--
0.6b Effet catalytique Processus politiques	Faible	--
1.1 Reforme sécurité	Faible	PBF/COD/E-5 Police Nationale Congolaise (moyen) PBF/COD/E-6 Cellules d'appui à la justice militaire (faible)
1.2 Etat de droit	Faible / moyen	PBF/COD/E-6 Cellules d'appui à la justice militaire (faible) PBF/COD/E-7 Appui aux instit. judiciaires et pénit. (faible / moyen)
1.3 DDR	Moyen	PBF/COD/B-1 Réintégration communautaire (moyen) PBF/COD/B-4 DDR résiduels (faible) PBF/COD/E-5 Police Nationale Congolaise (moyen)
1.4 Mise en œuvre des accords de paix	Faible	PBF/COD/B-2 Appui aux blessés de guerre (faible)
2.1 Réconciliation nationale	Faible	PBF/COD/B-3 Dialogue intercommunautaire (sign.)
2.2 Gouvernance Démocratique	Faible / moyen	PBF/COD/E-1 Appui au STAREC (faible) PBF/COD/E-3 Restauration autorité de l'Etat (moyen / sign.) PBF/COD/E-8 Renforcement STAREC/ISSSS (faible)
2.3 Accès aux ressources	Faible	PBF/COD/B-3 Dialogue intercommunautaire (sign.)
2.4 Genre	Faible	
3.1 Emploi	Faible	PBF/COD/A-1 Bio-économie intégrée (faible) PBF/COD/E-2 Centres de Négoce (faible)
3.2 Opportunités mode de vie	Faible	PBF/COD/A-1 Bio-économie intégrée (faible)
3.3 Secteur prive	Faible	
4.1 Administration publique	Moyen	PBF/COD/E-3 Restauration autorité de l'Etat (moyen) PBF/COD/E-4 SPACE (sign.) PBF/COD/E-7 Appui aux instit. judiciaires et pénit. (faible / moyen)
4.2 Services publiques	Faible / moyen	PBF/COD/E-3 Restauration autorité de l'Etat (moyen) PBF/COD/E-4 SPACE (sign.) PBF/COD/E-7 Appui aux instit. judiciaires et pénit. (faible / moyen)
5.1 Performances du PBF	Moyen	--
5.2 Qualité des programmes	Moyen	--
5.3 Support technique	Moyen	--

### 3 Durabilité et connectivité

Le critère de durabilité fait ressortir le niveau d'intégration des projets dans les processus existant et/ou les institutions locales en visant la pérennisation des acquis. Le critère de durabilité prendra également en compte les questions d'appropriation et de renforcement des capacités. Le critère de connectivité est multiple et comprend (1) le niveau de coordination et de collaboration au sein des projets de consolidation de la paix, et plus généralement avec les autres acteurs, (2) la présence d'un effet catalytique, y compris sur le soutien et l'engagement d'autres partenaires.

#### 3.1 Durabilité et Appropriation

Seul trois projets sur treize sont identifiés comme étant durables, et quatre projets sont identifiés comme ayant eu un bon niveau d'appropriation. Les autres projets ont une durabilité et un niveau d'appropriation allant de faible à moyen.

Tableau 8 : Durabilité et appropriation

Pilier	Code*	Projet	Durabilité	Appropriation
<b>Sécurité</b>				
	PBF/COD/B-1	Réintégration durable à long terme des ex combattants	Signifiant	Faible
	PBF/COD/B-4	(DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK	Faible	Faible
	PBF/COD/E-6	Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires	Moyen	Moyen
<b>Processus politique</b>				
	PBF/COD/B-2	Appui pour le traitement des blessés de guerre	Moyen	Faible
	PBF/COD/E-1	Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)	Moyen	Moyen / Signifiant
	PBF/COD/E-8	Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)	Moyen	Moyen / Signifiant
<b>Autorité de l'état</b>				
	PBF/COD/E-2	Etablissement de 5 centres de négoce minier	Faible	Faible
	PBF/COD/E-5	Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)	Moyen	Signifiant
	PBF/COD/E-3	Renforcement de l'autorité de l'état	Signifiant	Moyen
	PBF/COD/E-4	Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)	Signifiant	Signifiant
	PBF/COD/E-7	Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo	Moyen	Faible
<b>Retour, Réintégration, Relèvement communautaire</b>				
	PBF/COD/B-3	Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits	Moyen	Moyen
	PBF/COD/A-1	Initiative intégrée sur la bio-économie	Faible	Faible

Ce constat découle des observations suivantes :

- Réintégration durable à long terme des ex combattants : le projet a des effets à long terme sur la réintégration paisible des ex-combattants, mais en l'absence d'une politique nationale (y compris l'arrêt du DDR en 2011), il n'y a pas eu d'appropriation ;
- (DD)R des éléments résiduels des groupes armés : NK/SK aucun effet durable ou appropriation dû a l'arrêt du projet ;
- Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires : le projet a une certaine durabilité pour les cas qui ont été supportés, mais les effets sur le renforcement des capacités ne sont pas clairs, et le projet dépend entièrement de financements extérieurs non-durables. En outre la localisation séparée des cellules d'appuis et des structures appuyées diminue grandement l'appropriation du projet.
- Appui pour le traitement des blessés de guerre : appui très limité dans le temps avec un effet pour les personnes appuyées, mais aucune durabilité en termes de services, structures ou autre, et pas d'appropriation nationale
- Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1) et Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2) : appropriation importante puisque en appui direct aux services de l'Etat, mais dont la durabilité est en question étant donné la dépendance à des financements extérieurs.
- Etablissement de 5 centres de négoce minier : les centres n'ont jamais été fonctionnels et il n'y a pas de perspectives positives pour l'allocation des bâtiments à leur but originel. Ils pourront peut-être être réalloués, mais sans certitude.
- Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC) : projet positif ayant conduit à la formation à long terme de policiers. Une formation a eu lieu après la fin du projet, mais dans le long terme, une utilisation régulière des infrastructures pour la formation de la police doit être prévue et financée.
- Renforcement de l'autorité de l'Etat : durabilité et appropriation variables, mais généralement bonnes, toutefois, en l'absence de réformes significatives (secteur de la sécurité), la durabilité sera limitée aux infrastructures.
- Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE) – projet positif bien que la durabilité de structures routières soit toujours en question. Néanmoins, bonne collaboration avec les structures nationales à assurer une appropriation des acquis.
- Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo : bien que les bâtiments aient été construits, le retard dans le déploiement du personnel en affecte la durabilité, la fonctionnalité et reflète l'appropriation lente au niveau national. Cependant, les gouvernements provinciaux semblent s'impliquer d'avantage dans l'année 2013.

- Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits : programme positif à court terme, mais la durabilité de la résolution des conflits reste ouverte dans un cadre aussi volatile que l'Est du Congo, et le projet n'a pas laissé de structures ou de renforcement de capacité durable dans le cadre de l'appropriation des résultats.
- Initiative intégrée sur la bio-économie : échec des infrastructures construites présentant un risque pour la population, alors que le personnel n'a pas ou peu été formé, ou n'est pas en place de façon permanente pour assurer l'appropriation des acquis.

Les causes du manque d'appropriation et de durabilité sont nombreuses et complexes et comprennent principalement :

- L'absence générale de consultation des structures nationale, provinciales et territoriales qui se fait de façon protocolaire
- Un manque de précision des rôles respectifs des différents partenaires, surtout nationaux, dans les documents de projets
- Un manque de visibilité des projets de stabilisation à Kinshasa ce qui a diminué l'intérêt au niveau des ministères nationaux.
- Une faiblesse des structures de l'Etat (financière, humaine) qui diminue les capacités d'appropriation.
- Des délais courts de conception et de mise en œuvre des projets ne facilitent pas l'implication des acteurs.

### **3.2 Volonté Politique**

Un des facteurs les plus critiques pour la stabilisation et de la consolidation de la paix est d'identifier les domaines dans lesquels l'Etat est capable et a la volonté d'agir. Toutefois, les processus politiques en DRC, comme dans beaucoup de pays en transition sont hautement non-transparents et volatiles, avec des changements rapides de politiques. En outre les reformes peuvent avoir un coût politique élevé, ce qui rend très difficiles des processus critiques comme la réforme du secteur de la sécurité ou de la justice.

Dans le cadre de cette évaluation deux niveaux de volonté politique de stabilisation ont été largement commentés par les personnes interrogées : la volonté de l'état Congolais, et la volonté de MONUSCO. Au niveau national, il y a généralement un sentiment de désengagement de l'Etat et un faible poids politique du STAREC. Ceci se traduit par des difficultés dans le suivi et la mise en œuvre des accords de paix, et l'absence de progrès significatifs dans les reformes du secteur de la sécurité. D'un point de vue pratique, cela se traduit également par des retards importants au niveau des accords de mise en œuvre des projets, et par exemple de désignation de déploiement des fonctionnaires de l'état. Ces problèmes résultent en partie d'un manque de moyens et d'une frustration par rapport au manque de consultation de la part de la communauté internationale.

Ceci amène au deuxième niveau de volonté politique, concernant la MONUSCO. Plusieurs intervenants indiquent un manque de support à la politique de stabilisation, ce qui est à la fois une cause et une conséquence de la faible représentation de l'Unité d'Appui à la Stabilisation à Kinshasa. Les conséquences en sont un manque de visibilité au sein de la MONUSCO, et une absence d'influence sur les autorités nationales.

Cette problématique est visible au niveau du pilier stratégique concernant les processus politiques. Le PBF a financé plus de 50% des activités sous le pilier processus politique et a contribué au financement de tous les projets (total de trois projets). Le PBF a financé seul la première phase de la mise en place des structures de coordinations nationales pour la stabilisation (STAREC) alors que la deuxième phase a reçu l'appui de plusieurs bailleurs. Dans l'ensemble, toutefois, la composante processus politique n'a pas été suffisamment développée dans le cadre de l'ISSSS. Ceci est principalement le résultat de :

- a. La volonté du gouvernement de ne pas voir la communauté internationale fortement impliquée dans des processus politiques nationaux et dialogues régionaux.
- b. Un manque de volonté du gouvernement pour la mise en œuvre de processus politiques essentiels, y compris le suivi de la mise en œuvre des accords de paix et du processus de démobilisation, et plus généralement, un manque de support pour la politique nationale de stabilisation.
- c. Un optimisme infondé de la part de la communauté internationale qui s'attendait à ce que le gouvernement mette en œuvre les réformes et processus politiques essentiels si la stratégie de stabilisation mettait en place les infrastructures nécessaires au renforcement de la sécurité et de la présence de l'état.

En ce qui concerne ce dernier point, il faut noter que le plan stratégique de 2009-2012 identifiait clairement les risques liés à la mise en œuvre de la stratégie y compris :

- La volatilité de l'environnement politique et sécuritaire
- Les difficultés logistiques et opérationnelles
- Les incertitudes par rapport à la volonté politique des différents acteurs
- Les difficultés de déploiement d'un grand nombre de personnel dans l'administration civile et militaire
- Les capacités limitées de mise en œuvre des réformes nécessaires.

Ces risques existent toujours et doivent être mieux pris en compte dans le cadre de la révision de la stratégie ISSSS.

### **3.3 Connectivité**

Les projets dans leur ensemble ont souffert de la déconnexion qui existe entre Kinshasa et le terrain à tous les niveaux :

1. STAREC provincial / STAREC national : les deux structures opèrent de façon quasi indépendantes avec peu de communication. Par exemple, des réunions régionales qui devaient avoir lieu régulièrement n'ont jamais eu lieu
2. Unité d'Appui à la Stabilisation / MONUSCO Kinshasa : l'absence de visibilité de l'Unité d'Appui à la Stabilisation à Kinshasa a déjà été notée. D'un point de vue administratif, le personnel affecté à la direction de l'unité de stabilisation au sein de MONUSCO n'a pas le même grade que ces homologues par exemple a niveau des affaires civiles ou des droits de l'homme, ce qui dans une organisation très hiérarchisée comme la MONUSCO se traduit par un
3. Agences de terrain / siège à Kinshasa : le personnel de terrain des agences des Nations Unies se plaint d'un problème similaire – le manque de répondant et de support de la part des sièges à Kinshasa. Les points focaux à Kinshasa sont soit inexistants, soit surchargés, alors que les besoins demandent une approche diplomatique d'engagement de l'Etat pour la résolution de défis tels que le déploiement de personnel, ou l'obtention de documents administratifs variés.
4. Ministère national / services déconcentrés / services décentralisés : Les ministères sont très centralisés et hiérarchiques, ce qui fait que les décisions doivent remonter au plus haut niveau, et que des décisions ou engagements pris à des niveaux subalternes peuvent facilement être contredits. Les accords sur le terrain ne sont dès lors pas pris en compte à Kinshasa, ce qui tient en partie à la dualité entre institutions décentralisées qui dépendent du gouverneur, et des institutions déconcentrées qui représentent le ministère. Il existe des confusions sur les compétences respectives, et fréquemment une mauvaise collaborations entre les services, ce qui bloque les projets. Il y a également un problème de rotation fréquente au niveau des ministères.

Ce manque de connectivité a un impact direct sur la volonté politique discutée dans ce rapport qui est un des facteurs critiques pour la stabilisation et de la consolidation de la paix.

Outre ces aspects de coordination 'interne', il existe différents niveaux d'interactions entre acteurs. Les comités techniques de coordination provinciaux, par exemple, ont généralement été bien perçus comme le niveau de coordination équivalent aux clusters humanitaires, mais pour les questions de stabilisation. En pratique, toutefois, ces comités se sont réunis de façon irrégulière, ce qui en a réduit le potentiel.

Enfin, malgré la volonté établie de convergence, et l'existence de projets inter-agences au sein des projets PBF, la collaboration entre agences reste extrêmement faible. Il existe entre autre des tensions par rapport aux mandats des agences respectives, et des différences importantes de procédures en matière d'attribution de marchés. La plus importante source de tensions, toutefois, semble être les difficultés de coordination au niveau de la mise en œuvre d'activités complémentaires et/ou qui devraient idéalement être mise en œuvre de façon successive, mais qui sont retardées pour différentes raisons.



## 4 Synthèse et analyse des problèmes

Cette évaluation s'est concentrée avant tout sur la contribution du Fonds de Consolidation de la Paix au processus de stabilisation. La synthèse et l'analyse des problèmes notent les facteurs suivants comme contraintes majeures :

- L'implication et l'appropriation des stratégies de stabilisation par le gouvernement (STAREC) et les Nations Unies (ISSS) a été faible, soit parce que les principes même de stabilisation sont mal compris, soit parce qu'il y a un manque de leadership et/ou de support politique pour la mise en œuvre des stratégies.
- Absence de mise en œuvre et de suivi des accords de paix et des réformes de gouvernance essentielles, y compris :
  - l'intégration politique et militaire des ex-CNDP rendues difficiles par les questions de rangs et de déploiements et de maintien du pouvoir militaire par le CNDP ;
  - l'absence de stratégie claire pour la réforme du secteur de la sécurité qui contribue au maintien des comportements prédateurs par les forces armées gouvernementales ;
  - et l'absence de progrès dans la politique de décentralisation et de mise à disposition de moyen au niveau provincial, ce qui diminue la capacité à assurer la provision des services de base à la population.
- Présence chronique de l'insécurité et des groupes armés en partie en raison de l'échec des opérations militaires contre les groupes rebelles y compris les FDLR et différentes factions Mai-Mai, et dans les cas où ces opérations ont été réussies, l'absence de suivi par un déploiement effectif de forces de maintien de l'ordre, ce qui a créé un vide sécuritaire propice au redéploiement de groupes armés. Ce manque de sécurité a eu des conséquences directes sur les capacités et les coûts de mise en œuvre, ainsi que sur le suivi de terrain.
- Une concentration de projets de consolidation de la paix à court terme, mais qui n'adressent pas les causes et facteurs catalytiques des conflits, surtout les problématiques d'exclusion sociale et politiques liées par exemple à l'accès à la terre, à la nationalité, et l'appartenance ethnique. Cette problématique comprend aussi le retour spontané et non assisté de réfugiés congolais rwandophones en RDC.
- Une faiblesse des structures et capacités de l'Etat qui empêche un suivi et une appropriation effective des acquis, ce qui se traduit par une faible durabilité des projets.

- Un manque de responsabilisation des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux, y compris les agences des Nations Unies (*mutual accountability*), conduisant à une certaine impunité et un manque de suivi et évaluation. Cet aspect est renforcé par le fait que les financements octroyés soient intégralement décaissés dès le départ aux agences récipiendaires, avec peu de motivation pour s'assurer d'une mise en œuvre de qualité.
- Une conception des projets peu détaillée manquant de précision par rapport aux résultats attendus, aux modalités de mise en œuvre (rôle des partenaires), budget, et peut-être plus important, par rapport à la contribution à la stabilisation (théorie du changement)
- Un manque de consultation, de coordination et d'appropriation à tous les niveaux (national, provincial, et local) et entre agences de mise en œuvre, avec, au final, une approche projet qui ne reflète pas l'idée de convergence originelle.
- Une mise en œuvre de faible qualité, en raison des ressources limitées et du manque de suivi et évaluation. Ce manque de suivi est le résultat de la combinaison de multiples facteurs qui comprennent le manque de capacités humaines, financières et logistiques tant au niveau des partenaires des projets que du SSU. Le SSU offre une possibilité unique au PBF d'avoir un suivi important des projets en comparaison avec les autres pays, mais ce suivi a été largement administratif.

Ces problèmes ont significativement limité les effets et la durabilité des projets. Moins de la moitié (cinq) des 12 projets ont été identifiés comme ayant une contribution significative à la consolidation de la paix. Ce constat peut paraître négatif, mais il convient de rappeler les énormes défis que présente le Congo. Ce constat conduit aux recommandations du chapitre suivant.

## 5 Recommandations

Plusieurs recommandations découlent directement de la synthèse et l'analyse des problèmes identifiés lors de cette évaluation des projets PBF en RDC. Ces recommandations sont organisées en trois sections : (1) programmatiques (stratégie et projets potentiels), (2) opérationnelles (mise en œuvre), et (3) informationnelles (études supplémentaires, cadre d'évaluation). Pour chaque section, des recommandations générales sont données, ainsi que des recommandations pour les acteurs clés. Les résultats devraient être utiles au PBF, au Gouvernement, organisations non-gouvernementales, agences des Nations Unies et d'autres organismes dans l'élaboration et la mise en œuvre des activités de stabilisation et de consolidation de la paix.

### 5.1 *Recommandations programmatiques générales*

Bien que le but de cette évaluation ne soit pas de recommander des programmes spécifiques, un certain nombre de résultats pointent vers des activités et projets essentiels qui devraient être pris en compte pour la continuation des activités de stabilisation. La stratégie de stabilisation reste le cadre essentiel pour la construction de la paix en RDC et doit continuer à recevoir le support du gouvernement et des bailleurs en prenant en compte les recommandations programmatiques définies ci-dessus. Les recommandations spécifiques sont :

1. **Au gouvernement** : réaffirmer l'engagement et le support à la politique de stabilisation et attribuer les moyens nécessaires (ressources humaines et financières à sa mise en œuvre).
2. **Au PBF** : Allouer une deuxième tranche de financement selon les modalités existantes, mais en établissant les garanties de suivi et d'engagement du gouvernement pour la durabilité des résultats.
3. **Aux bailleurs** : Réaffirmer l'engagement et le support à la politique de stabilisation, et renforcer la coordination des financements pour la stabilisation.
4. **A la MONUSCO, aux agences des Nations Unies et autres agences opérationnelles** : développer des projets qui soient spécifiques à la stabilisation et articulent clairement des théories du changement en relation avec les dynamiques locales des conflits.

**Pour le PBF**, la recommandation d'allouer une deuxième tranche de financement à la RDC peut soulever des questions par rapport aux risques importants d'échec, à la faiblesse des résultats obtenus lors de la première phase, et au rôle du PBF en tant que bailleur dans un contexte où de nombreux bailleurs sont présents avec des financements importants.<sup>5</sup> Le PBF représentait moins de 10% des financements de l'ISSSS et une part encore plus faible de l'aide internationale. L'évaluation suggère un rôle important pour le

---

<sup>5</sup> En 2010, l'assistance humanitaire à la DRC était de US\$456m ; les opérations de maintien de la paix de la MONUSCO coûtait US\$1.4bn. voir <http://www.globalhumanitarianassistance.org/countryprofile/democratic-republic-of-congo>

PBF sur base de la mise en valeur de ses avantages comparatifs. Les recommandations suivantes sont faites :

5. **Au PBF :**

- a. Privilégier une approche de projets pilotes à haut risque en finançant des projets innovants et non-traditionnels qui n'ont pas ou peu de chances d'être financés par d'autres bailleurs.
- b. Renforcer le lien avec les autres bailleurs et la coordination pour une éventuelle adoption et diffusion des projets pilotes et/ou innovants qui auront un effet mesurable.
- c. Favoriser les mécanismes de réponse rapide et flexible sur base de besoins urgents tels que démontrés par le projet 'space' (identification des priorités / actions sur base de requêtes établies en réunions continues), même si une telle flexibilité peut aller à l'encontre de la cohérence stratégique. Une telle approche pourrait soutenir des actions visibles pour accompagner des progrès significatifs envers la stabilisation. Par exemple, la décision d'un groupe armé de se démobiliser devrait être suivie très rapidement par des actions visibles démontrant les bénéfices de la paix.

Le rétablissement de la sécurité de façon durable reste une des priorités essentielles et qui n'a été que partiellement prise en compte lors de la première phase de l'ISSSS. En même temps, les efforts de réforme du secteur de la sécurité ont prouvé leurs limitations, en partie à cause de l'absence de volonté de réforme significatives, et des défis multi-sectoriels qui sont liés à la sécurité (justice, corruption, exploitation des ressources naturelles). Il est dès lors nécessaire de repenser cette approche et de mettre en place des activités de promotion de la sécurité qui se concentrent non-pas sur ce qui est absent (par exemple les forces de sécurité), mais sur ce qui existe, c'est-à-dire les mécanismes locaux qui peuvent aider au renforcement de la sécurité, y compris des projets se concentrant sur les populations et individus 'à risque' de recrutement, des programmes d'échange d'armes contre des activités et/ou services sociaux. Il s'agit également de lancer des programmes d'éducation envers les personnes à risques pour décourager les candidats potentiels à l'engagement dans les groupes armés. Ces programmes doivent se baser sur une meilleure compréhension des motivations d'engagement dans les groupes armés.

6. **Au gouvernement :** réaffirmer l'engagement et le support à la réforme du secteur de la sécurité et créer une plateforme (militaire et/ou civile) pour une meilleure intégration avec les initiatives locales de sécurité.
7. **Au PBF et aux bailleurs :** financer des programmes innovants et locaux de renforcement de la sécurité au travers des moyens autres que la réforme du secteur de la sécurité tout en continuant à supporter la professionnalisation de ces acteurs.

8. **A la MONUSCO, aux agences des Nations Unies et autres agences opérationnelles** : développer des projets innovants qui articulent clairement les principes de renforcement de la sécurité au niveau local et la contribution directe des activités proposées.

Bien que l'Est du Congo ait connu des cycles de violence et de reconstruction depuis plusieurs décennies, la population reste très peu informée et impliquée dans un dialogue sur la stabilisation et la reconstruction. L'adoption rapide des nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) permet un niveau de communication entre acteurs sans précédent dont il faut prendre avantage. Des programmes doivent être établis pour mieux informer et dialoguer avec la population sur les objectifs de stabilisation et les efforts entrepris. Les mêmes moyens peuvent être utilisés pour sensibiliser contre l'engagement dans les groupes armés, ou servir pour établir des mécanismes d'information et d'alertes précoces.

9. **Au gouvernement** : encourager les investissements dans les technologies de l'information et de la communication dans les zones à risques, au travers des partenariats publics-privés, principalement avec les acteurs de la téléphonie mobile.
10. **Au PBF et aux bailleurs** : financer des programmes pilotes pour déterminer le potentiel des TIC pour contribuer à la prévention et la résolution des conflits.
11. **A la MONUSCO, aux agences des Nations Unies et autres agences opérationnelles** : renforcer les ressources humaines disponibles sur le terrain avec du personnel qui a la capacité d'innover dans les TIC en réponse aux problématiques locales, et plus généralement, développer une stratégie claire de communication et de dialogue autour de la stabilisation sur les modèles de sensibilisation mis en œuvre, par exemple, par la Cour Pénale Internationale.

Enfin, cette évaluation recommande de renforcer le développement urbain comme vecteur de rétablissement de la présence de l'Etat et du renforcement de la sécurité. Bien que les zones urbaines aient une visibilité unique auprès de tous les acteurs (y compris les forces armées), et qu'elles aient un potentiel unique pour fournir des alternatives économiques aux jeunes en dehors des groupes armés et du secteur minier, il y a eu proportionnellement peu d'investissements dans les grands centres urbains en dehors de la construction de quelques infrastructures. Hors, une réflexion stratégique sur les zones urbaines qui prennent en compte une vision de l'aménagement du territoire, des relations sociales, et du contexte local peut contribuer à la stabilisation, par exemple en réduisant les zones d'insécurité, rationalisant les échanges commerciaux, et renforçant l'accès aux services.

12. **Au gouvernement et autorités locales** : développer des plans d'urbanisme innovants qui prennent en compte la contribution potentielle de l'aménagement du territoire à la stabilisation, et encourager les partenariats publics-privés,

principalement avec les acteurs qui sont prêts à investir dans les infrastructures nécessaires aux activités commerciales et industrielles.

13. **Au PBF et aux bailleurs:** financer une étude du lien entre conflits et aménagement du territoire, et le potentiel envers le renforcement de la visibilité et la présence de l'état.

Il convient en outre au gouvernement de réactiver le processus DDR, ce qui est déjà en cours lors de la rédaction de ce rapport.

## **5.2 Recommandations opérationnelles**

Malgré ces quelques recommandations programmatiques, l'évaluation note que dans son ensemble la stratégie ISSSS est pertinente et cohérente avec le contexte de l'Est du Congo. Les défis et difficultés qui ont eu un impact négatif sur les effets et la durabilité des acquis sont largement liés à des problèmes opérationnels qui étaient déjà identifiés lors de l'élaboration de la stratégie 2009-2012 et restent valables aujourd'hui.

1. **A l'Unité d'Appui à la Stabilisation:** la révision en cours de la stratégie de la stabilisation doit se construire sur les acquis de la première phase et chercher avant tout à faire des changements incrémentiels pour adresser les problèmes identifiés, plutôt que de chercher à faire une réforme beaucoup plus significative de la stratégie mais qui resterait confrontée aux mêmes problèmes, voir à de nouveaux problèmes non-identifiés jusqu'ici.

La plupart des recommandations de cette évaluation sont donc opérationnelles. En réponse aux problèmes de volonté politique, il convient d'établir de nouvelles relations avec le gouvernement de la DRC et d'établir de vrais partenariats au niveau local, avec un dialogue régulier et une conception mutuelle de la responsabilisation des projets. Cela devra se faire, entre autre, au travers d'approches plus flexibles et séquencées de la mise en œuvre des projets qui ne soit pas une conditionnalité, mais nécessite tout de même qu'un certain nombre de progrès opérationnels soient démontrables avant de continuer un financement.

2. **Au gouvernement:** Mieux définir les rôles et responsabilités des acteurs nationaux et gouvernementaux et établir des procédures claires et incontournables (anti-corruption) dans les processus de validation de projets, d'engagements financiers et personnels (déploiement des fonctionnaires par exemple) avec des délais préétablis et un système de recours au niveau le plus élevé pour éviter des retards importants et coûteux dans la mise en œuvre de projets prioritaires.
3. **Au PBF, bailleurs, et SSU:** diminuer les modalités de *reporting* avec des rapports moins fréquents, mais plus importants et devant démontrer des progrès significatifs avant que des fonds supplémentaires soient alloués. En même temps, adopter des méthodes flexibles de financement et de révisions des projets pour mieux répondre à la volatilité du contexte congolais.

4. **Au SSU et à la MONUSCO** : réaffirmer l'importance de la stabilisation et assurer une présence forte à Kinshasa, ainsi qu'un appui technique direct au STAREC.

Une des faiblesses opérationnelles a été le manque de suivi et évaluation sur le terrain. Les recommandations spécifiques sont les suivantes :

5. **Au gouvernement local et national** : la participation au niveau des commissions techniques a été remarquable, mais les visites de terrain ont été relativement rares et initiées par les partenaires, en partie en raison du manque de moyens, mais aussi à cause d'un manque de flexibilité et de volonté d'être sur le terrain. Le gouvernement doit mieux prévoir les budgets de suivi. Considérant les difficultés logistiques, il sera aussi opportun d'explorer les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication pour un suivi à distance.
6. **Aux agences de mise en œuvre** : assurer un cadre humain réaliste et suffisant pour le suivi, correspondant aux lignes budgétaires, organiser et structurer les différents mécanismes de coordination tels que prévus (comités de pilotage par exemple).
7. **Au PBF et autres bailleurs** : définir des niveaux de ressources strictes qui doivent être allouées au suivi et évaluation des projets, y compris les ressources humaines, et établir des conditionnalités de paiement sur base des performances des agences et des systèmes de suivi et évaluation.
8. **Au SSU** : Augmenter les ressources humaines en charge des aspects administratifs et renforcer les responsabilités de suivi et évaluations avec des visites de terrain régulières faisant l'objet de rapports officiels au gouvernement, agences, et bailleurs.

Au niveau des documents de projets, il est recommandé :

1. **Aux agences** : de mieux prendre en compte les réalités locales, d'identifier et articuler les théories du changement, et mieux définir et prendre en compte les risques et alternatives en cas de problèmes.
2. **Au PBF et bailleurs** : de mieux prendre en compte ces critères dans la sélection et la validation des projets. Cela doit se faire, entre autres, par le biais d'une révision des modalités de soumissions des projets et d'analyse, également en ce qui concerne la transparence des budgets. Il faut également élaborer des outils d'orientation et de formation à l'intention des membres des comités de pilotage et de coordination. Ces outils pourraient servir plus largement au SSU.

### **5.3 Recommandations informationnelles**

Enfin, l'évaluation note que malgré une présence importante de la communauté internationale et plusieurs décennies d'investissements financiers dans la région, il reste un très grand nombre d'aspects pour lesquels il existe peu ou pas d'information et qui

sont pourtant nécessaires pour développer et mettre en œuvre des programmes effectifs de stabilisation. Cette évaluation recommande au minimum quatre études, sans y attacher d'acteurs spécifiques. En effet ces études pourraient être mises en œuvre par plusieurs acteurs, y compris les agences opérationnelles qui ont une expertise dans la collecte de données à l'Est du Congo et les universités. Les recommandations sont :

1. Une analyse multisectorielle des moyens de vie des ménages en relation avec l'expérience des conflits et les objectifs de stabilisation et de perception du contrat social liant la population à l'Etat dans l'Est du Congo, ainsi que des sources de conflits et moyens de résolution. Cette étude devrait servir de base pour informer le développement, le suivi et l'évaluation des programmes de stabilisation de façon intégrée, et idéalement devrait fournir des données de façon continue au cours du temps.
2. Une étude des motivations et facteurs liés à l'enrôlement dans les groupes armés et/ou la participation dans des mécanismes d'auto-défense et/ou la possession d'armes.
3. Deux études en milieu urbain, une se concentrant sur l'aménagement du territoire et sa contribution potentielle à la sécurité et au renforcement de la présence de l'Etat dans les principales villes de l'Est de la DRC, et une deuxième étude se concentrant sur les capacités d'absorption socio-économique des zones urbaines en tant qu'alternative au recrutement par les groupes armés comme mode de vie.



## Annexe 1 : Méthodologie

### ***Cadre conceptuel et critères d'évaluation***

Pour atteindre ses objectifs, l'équipe d'évaluation a utilisé un cadre conceptuel de la consolidation de la paix permettant d'identifier les critères d'évaluation et l'élaboration des instruments d'évaluation sur le terrain.

En particulier, les interventions de consolidation de la paix sont celles qui consistent à éviter un retour aux conflits.<sup>6</sup> Ces activités ne sont pas limitées au secteur de la sécurité uniquement,<sup>7</sup> mais peuvent comprendre une très grande variété d'activités qui répondent à un tel critère,<sup>8</sup>(e.g. même si leur contribution directe n'est pas toujours claire.

Pour le PBF, le concept de consolidation de la paix peut être défini en termes assez généraux, correspondant à ses termes de références<sup>9</sup> qui couvrent :

- Les réponses aux risques et menaces immédiates au processus de paix ;
- Le renforcement des capacités nationales pour promouvoir une coexistence pacifique et la résolution non-violente des conflits, et pour consolider la paix ;
- La revitalisation de l'économie et des bénéfices de la paix pour toute la population ;
- Le rétablissement des services administratifs essentiels de l'Etat.

Toutefois, la consolidation de la paix concerne spécifiquement les projets qui :

- Adressent un besoin critique et immédiat ;
- Démontrent un effet direct et pertinent ;
- Ont un effet catalytique, y compris sur le soutien et l'engagement d'autres partenaires.

C'est cette définition qui guide l'évaluation des activités du PBF en RDC.

---

<sup>6</sup> R Paris, Peacebuilding and the limits of liberal internationalism, *International Security*, 22(2), Fall 1997, p. 55.

<sup>7</sup>Haugerudbraaten H, Peacebuilding: Six dimensions and two concepts, *African Security Review* Volume 7, Issue 6, 1998

<sup>8</sup>Par exemple activités encouragent une culture de justice, de vérité et de réconciliation nécessaire à la reconstruction sociale, renforcement des capacités et de la bonne gouvernance ; promotion des mécanismes non-violents de résolution des conflits et renforcent les secteurs de la sécurité et de la justice, y compris les acteurs judiciaires, pénitentiaires, la police, les militaires, etc. ; reconstruction économique et les politiques sous-jacentes, réduisant les violences et inégalités structurelles pour réduire les tensions et prévenir les violences. Voir par exemple OECD, *Evaluation Guidelines for Conflict Prevention and Peacebuilding*, 2008

<sup>9</sup> Report of the Secretary-General, Arrangements for the Revision of the Terms of Reference for the Peacebuilding Fund, A/36/818, New York: UN General Assembly, 13 April 2009, p. 5.

## Critères d'analyse

Il n'existe pas de guide propre au PBF pour l'évaluation des activités de consolidation de la paix.<sup>10</sup> Toutefois, l'OCDE a publié des critères d'évaluation des activités de prévention des conflits et de consolidation de la paix<sup>11</sup>. Ces critères sont tirés des principes largement reconnus d'évaluation de l'aide au développement.<sup>12</sup> En 2007, le Secrétaire Général des Nations Unies a également inclus dans la définition de consolidation de la paix, les principes de cohérence et d'adaptation aux besoins spécifiques des pays concernés, l'appropriation du processus par le pays en question, le renforcement des capacités, la coordination, et le ciblage. Enfin, les termes de référence de cette évaluation listaient une série de critères en ligne avec les critères OCDE / DAC à prendre en compte. Ensemble, ces documents ont conduit l'équipe d'évaluation à identifier et définir les critères d'analyse comme suit :

**Pertinence :** L'analyse de la pertinence examine si les projets sélectionnés adressent un besoin critique et immédiat en réponse à une analyse précise des conflits et leurs causes identifiées au niveau local national et qui s'intègrent dans une stratégie globale de consolidation de la paix et adaptée en fonction des changements extérieurs. La pertinence doit être analysée en relation avec une théorie du changement clairement définie.

**Cohérence :** L'analyse de la cohérence tient compte de l'alignement stratégique et/ou programmatique avec les plans stratégiques pertinents et considère également la valeur d'ensemble du portefeuille de projets, identifiant les domaines qui ne reçoivent pas l'attention nécessaire.

**Efficacité :** Le critère d'efficacité montre dans quelle mesure les activités réalisées ont pu atteindre leurs objectifs fixés conformément aux besoins identifiés et objectifs énoncés dans les documents de projet. Toutefois, dans le cadre de cette évaluation, le critère d'efficacité examinera principalement la contribution aux objectifs de consolidation de la paix (effets). Il est donc étroitement associé au critère de pertinence et comprend l'analyse des effets des projets.

**Efficience :** L'analyse de l'efficience des projets se fait indépendamment des résultats obtenus et se concentrera sur les procédures et capacités des différents acteurs de mise en œuvre. L'analyse des coûts par rapport aux effets sera limitée du fait de l'absence de rapportage détaillé sur la gestion des fonds par les agences récipiendaires. Les structures de

---

<sup>10</sup> Un guide d'évaluation est en cours de rédaction et une première version a été rédigée, mais elle n'a pas été mise à disposition de l'équipe d'évaluation et n'a pas servi de base à cette étude.

<sup>11</sup> Guidelines for the Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities – Working Document for the Pilot Phase, OCDE (2008).

<sup>12</sup> The DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance, OECD (1991)

mise en œuvre des projets seront également évaluées sur la base de ce critère.

**Durabilité :** Le critère de durabilité fait ressortir le niveau d'intégration des projets dans les processus existant et/ou les institutions locales en visant la pérennisation des acquis. Le critère de durabilité prendra également en compte les questions **d'appropriation** et de **renforcement des capacités**.

**Connectivité :** Le critère de connectivité est multiple et comprend (1) le niveau de coordination et de collaboration au sein des projets de consolidation de la paix, et plus généralement avec les autres acteurs, (2) la présence d'un effet catalytique, y compris sur le soutien et l'engagement d'autres partenaires.

## ***Methodologie***

### **Approche méthodologique**

L'approche méthodologique reflète directement les objectifs et le cadre analytique. L'évaluation se base sur deux études de terrain entre mars et mai 2013 et une revue des documents pertinents menée en RDC.

L'évaluation a été mise en œuvre par un seul consultant disposant de dix ans d'expérience dans les domaines de suivi et évaluation de projets, méthodes de recherches en sciences sociales, et droits de l'homme.

L'évaluateur a travaillé de façon indépendante, mais a bénéficié de l'appui logistique de l'Unité d'Appui à la Stabilisation de la MONUSCO et du PNUD pour les prises de contact et les missions de terrain. Les données utilisées pour l'évaluation proviennent de trois sources principales :

- Une revue des documents pertinents, y compris les documents des projets, rapports réguliers, comptes rendus, documents d'évaluations, etc.
- Une série d'entretiens avec des informateurs clés utilisant un guide d'entretien semi-structuré standard (voir Annexe 2) avec des questions ouvertes en fonction du type d'informateur.<sup>13</sup>Le guide d'entretiens standardisé a été adapté en six versions légèrement différentes pour chacun des groupes cibles : les autorités locales, les autorités nationales, les agences des Nations Unies, les agents de mise en œuvre, les bénéficiaires, et les témoins. Les guides comprenaient jusqu'à huit sections, y compris :

---

<sup>13</sup> Avant chaque interview, les consultants indiquaient aux informateurs le but de l'interview, le rôle indépendant des évaluateurs, la confidentialité des informations reçues (aucune mention nominative dans le rapport), l'absence de bénéfices directs pour l'informateur, et l'absence de risques connus. Les évaluateurs, formés aux techniques d'interview, s'assuraient de la participation volontaire des informateurs et cherchaient à minimiser les risques de biais liés au format de l'interview.

(1) situation sécuritaire et de la paix en RDC, (2) résultats des projets, (3) mise en œuvre des projets, (4) durabilité, (5) appropriation, (6) collaborations et synergies, (7) perception du PBF et de la stratégie de consolidation de la paix, et (8) recommandations. Chaque entretien a duré environ une heure.

- Trois visites de projets sur le terrain.

Tableau 9: Liste des entretiens par projet

Pilier	Code	Projet	Acteurs rencontrés
<b>Général (tous projets)</b>			STAREC, SSU (Kin, Bkv, Gm)
<b>Sécurité</b>			
	PBF/COD/B-1	Réintégration durable à long terme des ex combattants	PNUD (Kin, Bkv, Gm)
	PBF/COD/B-4	(DD)R des éléments résiduels des groupes armés, NK/SK	PNUD, Monusco DDR
	PBF/COD/E-6	Justice militaire: cellules d'appui aux poursuites judiciaires	IOM, moniteurs judiciaires, ABA, ASF, Auditorat militaire, procureur
<b>Processus politique</b>			
	PBF/COD/B-2	Appui pour le traitement des blessés de guerre	--
	PBF/COD/E-1	Mise en place des structures de coordination du STAREC (Phase 1)	STAREC national et provincial (Bkv, Gm), SSU (Kin, Bkv, Gm)
	PBF/COD/E-8	Renforcement Capacités des Structures de Coordination et de Planification Stratégique du STAREC (Phase 2)	STAREC national et provincial (Bkv, Gm), SSU (Kin, Bkv, Gm)
<b>Autorité de l'état</b>			
	PBF/COD/E-2	Etablissement de 5 centres de négoce minier	IOM, Monusco JMAC
	PBF/COD/E-5	Appui à la sélection, formation, et déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)	UNOPS, UNPOL, PNC, Formateurs, visite de terrain
	PBF/COD/E-3	Renforcement de l'autorité de l'état	PNUD, UNOPS, CAS Monusco, Autorités locales (terrain)
	PBF/COD/E-4	Soutiens à la planification et l'accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)	UNOPS, Office des routes, Ministère des travaux publics
	PBF/COD/E-7	Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo	PNUD, IOM, UNOPS, Ministère de la justice provinciale (institutions déconcentrée et décentralisée) et national
<b>Retour, Réintégration, Relèvement communautaire</b>			
	PBF/COD/B-3	Dialogue intercommunautaire / Structures pour la pacification et la résolution des conflits	UNOPS, UNHABITAT
	PBF/COD/A-1	Initiative intégrée sur la bio-économie	PNUD (Kin, Bkv), bénéficiaires, visites de terrains, témoins, personnel de projet (terrain)

*Kin : Kinshasa, Bkv : Bukavu, Gm : Goma, Fld : terrain*

### Contraintes et limites

La méthodologie et le protocole de cette étude ont été développés pour que les résultats répondent aux objectifs de l'évaluation (analyse des performances, forces et faiblesses, recommandations). Toutefois, plusieurs contraintes et limitations doivent être mentionnées. D'un point de vue conceptuel, les notions de stabilisation et de

consolidation de la paix restent vagues. La plupart des projets n'ont pas articulé de « théorie du changement » pour expliquer leur contribution à la consolidation de la paix. L'analyse présentée ici se base donc avant tout sur le cadre analytique. L'absence d'une étude de base qui permettrait de mesurer les changements au cours du temps de façon systématique, et le grand nombre de projets à évaluer limitent le niveau de détail de l'évaluation des effets de chaque projet individuel.

D'un point de vue pratique et logistique, il convient de noter que :

- L'évaluation a été mise en œuvre par un seul consultant à cause des difficultés de recrutement de deux consultants locaux tel qu'initialement prévu. Cela a limité les possibilités de recherche et d'interaction, surtout avec les bénéficiaires.
- Plusieurs projets sont clôturés depuis un certain temps, et le personnel n'est plus en place, avec peu ou pas de suivi par des collègues.
- Rotation rapide de personnel et faible institutionnalisation des leçons apprises et suivi des projets individuels.
- Délais de mise en œuvre de l'évaluation (logistique et sécurité) et durée limitée de la mission de terrain et difficultés d'accès (sécurité et logistique, impossibilité de retrouver des bénéficiaires) avec seulement trois projets visités dans deux provinces, et aucune visite en Ituri.
- Retard dans la mise à disposition des documents de projet et autres documents relatifs à l'évaluation.

## Annexe 2 : Guide d'Interview

Guide d'interview

Date:  
Lieu :  
Nom:  
Fonction :  
Agence :  
Rôle au sein des projets PBF :  
Durée de l'interview:

CODE PROJET PBF :

*Bonjour, mon nom est \_\_\_\_ je suis ici dans le cadre d'une mission d'évaluation des activités du Fond de Consolidation de la Paix. Nous conduisons une série d'entretiens pour mieux comprendre le contexte et l'impact de ces projets. Les informations que nous collectons ici sont confidentielles. Nous sommes indépendants du Fond de consolidation de la Paix. Aucune personne ne sera identifiée dans la discussion des résultats. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et notre discussion n'aura aucun bénéfice ou impact négatif pour vous ou votre organisation. Avez-vous des questions avant que je commence?*

1. De façon générale comment évaluez-vous les progrès en termes de consolidation de la paix et stabilisation ?
2. Qu'est ce qui y a contribué / quels sont les problèmes?
3. A votre avis qu'est ce qui devrait être fait maintenant pour consolider la paix?
4. Connaissez-vous les priorités du PBF?
5. Si oui, que pensez-vous de ces priorités ?
6. Et de la façon dont ses priorités ont été établies?
7. Et de la façon dont les projets ont été décidés?
8. Dans l'ensemble que pensez-vous de projets PBF, de la façon dont ils ont été gérés et mis en œuvre ?
9. A votre avis, quelle est la "valeur ajoutée" du PBF dans le processus de pacification du pays et de consolidation de la paix ?
10. Quel a été le rôle des financements PBF pour ce qui est de catalyser des coopérations ? des nouveaux financements ?

11. Que pensez-vous du suivi et évaluation du projet en général, par les agences des Nations Unies, et le PBF ?
12. Sur la base de votre expérience, quelles seraient vos recommandations au PBF et à ses partenaires?

#### QUESTIONS SPECIFIQUES PROJETS

13. De façon générale, quels ont été les principaux succès de votre projet / vos projets?
14. Avez-vous des données, des sources de vérifications?  
(obtenir les rapports si possible)
15. Et quelles ont été les principales difficultés, les échecs même, si il y en a?
16. A votre avis, de quelle façon votre / vos projets ont contribué à la paix?  
Probe - quel était le lien de cause à effet?
17. Quels changements dans le projet ont eu lieu au cours de la mise en œuvre ? Et comment ces changements ont-ils été décidés ?
18. Comment votre projet s'inscrit-il dans la durée?
19. Quels mécanismes ont été mis en œuvre pour s'assurer l'appropriation du projet par les instances locales et la population?
20. Est-ce que votre projet a collaboré avec d'autres projet, créé des synergies?  
(d'autres projets PBF? projets UN?)
21. Il y a-t-il eu des projets qui dupliquaient vos efforts?
22. Comment s'est passé la collaboration avec les agences des Nations Unies qui ont géré votre / vos projets?
23. Et avec le comité technique ?

### ANNEXE 3: Allocations PBF par ligne budgétaire et par projets<sup>14</sup>

	PBF/COD/A-1 Bio-économie intégrée		PBF/COD/B-1 Réintégration communautaire		PBF/COD/B-2 Appui aux blessés de guerre		PBF/COD/B-3 Dialogue intercommunautaire	
Approved Budget and tranferred	770,000	100%	4,405,342	100%	228,962	100%	2,650,000	100%
UNDG-1.1 Supplies, com, equip	23,381	3%	88,245	2%	<b>142,534</b>	<b>62%</b>	788,252	30%
UNDG-1.2 Personnel	74,064	10%	1,211,505	28%	32,726	14%	<b>1,253,394</b>	<b>47%</b>
UNDG-1.3 Training of counter	50	0%	400	0%	0	0%	19,291	1%
UNDG-1.4 Contracts	130,005	17%	788,455	18%	8,110	4%	315,048	12%
UNDG-1.5 Other direct costs	19,422	3%	983,956	22%	29,686	13%	62,372	2%
UNDG-2.0 Indirect costs	37,825	5%	156,005	4%	14,914	7%	179,642	7%
UNDG3.1 Staff & Personnel Cost	24,620	3%	23,711	1%	0	0%	28,804	1%
UNDG3.2 Suppl, Comm, Materials	198,717	26%	742,906	17%	0	0%	18,725	1%
UNDG3.3 Equip, Veh, Furn, Depn	4,985	1%	154,045	3%	0	0%	1,281	0%
UNDG 3.4 Contratual Services	91,738	12%	38,785	1%	0	0%	-52,203	-2%
UNDG 3.5 TRAVEL	47,528	6%	100,215	2%	0	0%	-13,707	-1%
UNDG 3.6 Transfer and Grants	13,273	2%	77,001	2%	0	0%	0	0%
UNDG 3.7 General Operating	17,415	2%	35,945	1%	0	0%	-12,914	0%
UNDG-Agency Return of Transfer	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	683,023	89%	4,401,174	100%	227,970	100%	2,587,985	98%
UNACCOUNTED	86,977	11%	4,168	0%	992	0%	62,015	2%

<sup>14</sup> Sur base du MPTF au 31 Août, 2013, <http://mptf.undp.org/>.



	PBF/COD/B-4 DDR résiduels		PBF/COD/E-1 Appui au STAREC		PBF/COD/E-2 Centres de Négoce		PBF/COD/E-3 Restauration autorité de l'Etat	
Approved Budget and tranferred	636,650	100%	1,130,456	100%	500,000	100%	1,500,000	100%
UNDG-1.1 Supplies, com, equip	2,243	0%	184,767	16%	0	0%	22,631	2%
UNDG-1.2 Personnel	75,320	12%	<b>600,778</b>	<b>53%</b>	<b>242,042</b>	<b>48%</b>	457,098	30%
UNDG-1.3 Training of counter	0	0%	822	0%	0	0%	83,405	6%
UNDG-1.4 Contracts	40,449	6%	18,865	2%	0	0%	365,749	24%
UNDG-1.5 Other direct costs	1,280	0%	<b>255,674</b>	<b>23%</b>	<b>225,248</b>	<b>45%</b>	138,279	9%
UNDG-2.0 Indirect costs	6,888	1%	68,305	6%	32,710	7%	91,480	6%
UNDG3.1 Staff & Personnel Cost	-15,000	-2%	137,260	12%	0	0%	885	0%
UNDG3.2 Suppl, Comm, Materials	0	0%	10,718	1%	0	0%	-73,364	-5%
UNDG3.3 Equip, Veh, Furn, Depn	0	0%	0	0%	0	0%	8,941	1%
UNDG 3.4 Contratual Services	0	0%	1,454	0%	0	0%	16,469	1%
UNDG 3.5 TRAVEL	-142	0%	-225,952	-20%	0	0%	81,192	5%
UNDG 3.6 Transfer and Grants	0	0%	5,732	1%	0	0%	60,693	4%
UNDG 3.7 General Operating	-1,648	0%	36,673	3%	0	0%	10,092	1%
UNDG-Agency Return of Transfer	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	109,390	17%	1,095,096	97%	500,000	100%	1,263,550	84%
UNACCOUNTED	<b>527,260</b>	<b>83%</b>	35,360	3%	0	0%	236,450	16%

	PBF/COD/E-4 SPACE		PBF/COD/E-5 Police Nationale Congolaise		PBF/COD/E-6 Cellules d'appui à la justice militaire		PBF/COD/E-7 Appui aux instit. judiciaires et pénit.	
Approved Budget and tranferred	1,300,879	100%	2,190,000	100%	961,145	100%	1,822,822	100%
UNDG-1.1 Supplies, com, equip	94,095	7%	196,373	9%	4,593	0%	800	0%
UNDG-1.2 Personnel	355,821	27%	674,720	31%	16,738	2%	214,415	12%
UNDG-1.3 Training of counter	2,400	0%	0	0%	0	0%	0	0%
UNDG-1.4 Contracts	215,144	17%	528,222	24%	236,372	25%	23,860	1%
UNDG-1.5 Other direct costs	159,109	12%	172,575	8%	210,243	22%	52,606	3%
UNDG-2.0 Indirect costs	83,788	6%	138,529	6%	56,074	6%	58,788	3%
UNDG3.1 Staff & Personnel Cost	0	0%	1,441	0%	32,180	3%	62,848	3%
UNDG3.2 Suppl, Comm, Materials	-25,177	-2%	12,570	1%	1,186	0%	201,781	11%
UNDG3.3 Equip, Veh, Furn, Depn	0	0%	0	0%	-35,947	-4%	7,265	0%
UNDG 3.4 Contratual Services	2,369	0%	32,380	1%	0	0%	0	0%
UNDG 3.5 TRAVEL	3,947	0%	<b>601,373</b>	<b>27%</b>	9,362	1%	70,381	4%
UNDG 3.6 Transfer and Grants	<b>385,316</b>	<b>30%</b>	-179,972	-8%	0	0%	<b>510,878</b>	<b>28%</b>
UNDG 3.7 General Operating	3,945	0%	1,927	0%	<b>326,330</b>	<b>34%</b>	4,350	0%
UNDG-Agency Return of Transfer	0	0%	0	0%	-104,014	-11%	0	0%
TOTAL	1,280,757	98%	2,180,138	100%	753,117	78%	1,207,972	66%
UNACCOUNTED	20,122	2%	9,862	0%	208,028	22%	<b>614,850</b>	<b>34%</b>

	PBF/COD/E-8 Renforcement STAREC/ISSSS		Ensemble des projets	
Approved Budget and tranferred	1,405,249	100%	<b>19,501,517</b>	<b>100%</b>
UNDG-1.1 Supplies, com, equip	0	0%	<b>1,547,915</b>	<b>8%</b>
UNDG-1.2 Personnel	0	0%	<b>5,208,624</b>	<b>27%</b>
UNDG-1.3 Training of counter	0	0%	<b>106,368</b>	<b>1%</b>
UNDG-1.4 Contracts	0	0%	<b>2,670,280</b>	<b>14%</b>
UNDG-1.5 Other direct costs	0	0%	<b>2,310,452</b>	<b>12%</b>
UNDG-2.0 Indirect costs	0	0%	<b>924,949</b>	<b>5%</b>
UNDG3.1 Staff & Personnel Cost	-22,885	-2%	<b>273,864</b>	<b>1%</b>
UNDG3.2 Suppl, Comm, Materials	12,844	1%	<b>1,100,906</b>	<b>6%</b>
UNDG3.3 Equip, Veh, Furn, Depn	0	0%	<b>140,570</b>	<b>1%</b>
UNDG 3.4 Contratual Services	0	0%	<b>130,992</b>	<b>1%</b>
UNDG 3.5 TRAVEL	<b>370,747</b>	<b>26%</b>	<b>1,044,944</b>	<b>5%</b>
UNDG 3.6 Transfer and Grants	5,920	0%	<b>878,842</b>	<b>5%</b>
UNDG 3.7 General Operating	3,866	0%	<b>425,981</b>	<b>2%</b>
UNDG-Agency Return of Transfer	0	0%	<b>-104,014</b>	<b>-1%</b>
TOTAL	370,492	26%	<b>16,660,674</b>	<b>85%</b>
UNACCOUNTED	<b>1,034,757</b>	<b>74%</b>	<b>2,840,843</b>	<b>15%</b>

## Annexe 4 : Fiches projets

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/A-1 Bio-économie intégrée pour l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des populations rurales / Sud Kivu			
<b>Agence(s)</b>	PNUD			
<b>Partenaires</b>	BioeconomyAfrica (BEA), Gouvernement RDC			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Retour, Réintégration, Relèvement communautaire Axe prioritaire PBF : Appui aux initiatives locales de consolidation de la paix			
<b>Objectif global consolidation de la paix et objectifs immédiats</b>	Amélioration de la sécurité alimentaire, des conditions et de la qualité de vie des catégories vulnérables en augmentant les revenus des populations, avec une attention particulière pour les retournes et les communautés d'accueil.			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le centre de formation et de démonstration est fonctionnel et des modèles concrets du Système Bioéconomie Intégrée (SBI) sont installés au niveau des exploitations paysannes</li> <li>Le projet dispose d'une base de données et d'un système GIS concernant les communautés et les bénéficiaires ciblés, a une connaissance de fonctionnement des marchés et a établi des accords avec le secteur privé. Un système de suivi est établi et fonctionnel</li> <li>Un système de partages des connaissances avec les acteurs clés au Sud-Kivu (services, scientifiques, ONG, secteur privé) est mise en place et est opérationnel</li> <li>Les communautés et les paysan(ne)s appliquent les techniques du BEI, augmentent leur revenus et leur conditions de vie sont améliorées.</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses engagées</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	1,270,000 USD	770,000 USD	\$663,551 \$US	86.1%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Date de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/07/2011	30/06/2012	30/11/2012 (?)	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Sud Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 sites construits et équipés (rapport), mais ceux visités par l'évaluation sont non-fonctionnels, le centre de formation est construit sans autorisation des propriétaires du terrain, le staff n'est pas payé.</li> <li>Le bétail est fourni (rapport) mais l'évaluation constate que le bétail est malade, mal nourri et a été volé et/ou remplacé par des animaux de moindre valeur par le personnel du projet</li> <li>installations de techniques agricoles « jardinage en pneu » et « jardinage verticales » ont été mis en place ainsi que 165 sacs qui démontrent le « jardinage en sac »</li> <li>Etudes de marches et base de données GIS non-disponibles</li> <li>5 séances de sensibilisation</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Résultats largement insuffisants, gestion non-professionnelle, manque de suivi et évaluation, absence d'appropriation, possibilité de malversations et détournements.			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/B-1 Programme de réintégration communautaire et de relèvement à l'est de la RDC			
<b>Agence(s)</b>	PNUD			
<b>Partenaires</b>	Multiples ONG locales, Gouvernement RDC			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Démobilisation et réintégration communautaire Axe prioritaire PBF : Sécurité			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Appui de la réintégration socio-économique des populations affectées par la guerre, avec une attention particulière pour les ex-combattants et la jeunesse à l'est de la République Démocratique du Congo			
<b>Objectifs immédiats</b>	24. 000 retournés, réfugiés, ex-combattants, dépendants des ex-combattants, femmes associées aux groupes et forces armés et autres groupes vulnérables sont durablement réintégrés.			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et fonctionnement d'un centre d'enregistrement (Lubutu a Maniema) et des points d'enregistrement et d'orientation dans le Nord- et Sud-Kivu (7,500 personnes enregistrées)</li> <li>• Études de marches et identification de &gt; 3 activités économiques prometteuses</li> <li>• Identification et réhabilitation des centres de formation</li> <li>• Développement des curriculums et lien avec les activités identifiées</li> <li>• Préparés, information et orientation pour la réintégration socio-économique de 12000 bénéficiaires (50% ex-combattants)</li> <li>• &gt; 500 enfants soldat intégrés</li> <li>• 4.000 bénéficiaires (dont 50 % ex-combattants) formulent un projet de réintégration</li> <li>• 6.000 bénéficiaires (dont 50 % ex-combattants) impliqués dans les activités HIMO</li> <li>• 3.000 bénéficiaires (dont 50 % ex-combattants) mettent en œuvre un projet viable générateur de revenus</li> <li>• 6.000 ex-combattants sensibilisés et formés</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	15,770,000 USD	4,405,342 USD	4,401,174 \$US	99.9%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Date de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	2/02/2010	30/07/2011	?	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu, Sud Kivu, Maniéma, Nord Katanga, Province Orientale – Ituri			
<b>Résultats obtenus</b>	Résultats attendus globalement atteints mais avec un nombre très réduits de bénéficiaires par rapport aux résultats attendus, et une balance ex-combattants / vulnérables de plus de 50%			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Projet important pour la démobilisation à long terme des ex-combattants et leur réintégration au niveau local, mais la proportion de bénéficiaires ex-combattants / civils a changé au cours du temps, et les bénéfices ont été limités à la durée de la mise en œuvre. Le nombre de bénéficiaires a été nettement inférieur à ce qui était prévu, sans ajustement du budget (cout par bénéficiaire élevé).			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/B-2 Appui aux blessés de guerre			
<b>Agence(s)</b>	PNUD			
<b>Partenaires</b>	CICR, MONUSCO, Gouvernement RDC			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Processus politique Axe prioritaire PBF : --			
<b>Objectif global consolidation de la paix et objectifs immédiats:</b>	Contribuer à l'exécution du STAREC dans sa composante « Pacification et sécurisation », à travers le renforcement des capacités de l'hôpital militaire de Goma en équipements, et en matériels ménagers, en vue d'améliorer l'hospitalisation des patients et permettre une meilleure prise en charge médicale des blessés de guerre.			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 265 blessés de guerre transportés, hospitalisés et traités</li> <li>• Processus de prise en charge des blessés de guerre mis en place</li> <li>• Réseau des techniciens de la santé motivés mis en place</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	470,000 USD	228,962 USD	227,971 \$US	99.6%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	6/04/2010	6/07/2010	30/09/2010	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités d'accueil de l'hôpital militaire de Goma renforcées à travers un appui en équipements médicaux, hospitaliers et matériels ménagers</li> <li>• 265 blessés de guerre ont bénéficié d'une prise en charge médicale complète</li> <li>• Un processus de prise en charge des blessés de guerre mis en place</li> <li>• Les capacités du personnel de l'hôpital renforcées à travers le paiement des honoraires.</li> <li>• Les blessés de guerre triés en fonction de leur aptitude en vue de leur répartition entre les FARDC et les programmes de Réintégration</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Petit projet en appui direct à la mise en œuvre des accords de paix, qui aurait été une des conditions au démantèlement des barrières tenues par le CNDP (attribution incertaine). Les résultats à long terme ne sont pas ou peu visibles, mais ce type de financement répond bien aux besoins d'actions urgentes en appui au processus de paix.			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/B-3 Promotion du dialogue intercommunautaire et préparation des conditions pour le retour et la réintégration des déplacés et des réfugiés en toute sécurité et dignité dans les zones sortant des conflits armés à l'Est de la RDC
<b>Agence(s)</b>	UNHCR WFP UNHABITAT UNOPS
<b>Partenaires</b>	GIZ NRC
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Retour, Réintégration, Relèvement communautaire Axe prioritaire PBF: Appui aux initiatives locales
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Contribuer au processus de consolidation de la Paix dans l'Est de la RDC par le renforcement des capacités au niveau local, provincial et national en matière de résolution pacifique des conflits fonciers tout en lançant les bases du processus de décentralisation dans les zones sortant des conflits armés à l'est de la RD Congo ; améliorer la coordination et la synergie entre les interventions menées dans le cadre des différentes composantes du STAREC ; et appuyer la réintégration des retournés et rapatriés dans une approche communautaire qui tient compte des besoins de toutes les populations des zones ciblées, sans aucune distinction liée au statut ou à l'appartenance ethnique des bénéficiaires, et qui renforce la cohésion sociale entre toutes les communautés.
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'instauration d'un environnement favorable au retour des déplacés et des réfugiés par la mise en place et l'appui au fonctionnement des mécanismes de réconciliation intercommunautaires prévus dans les accords de paix du 23 mars ; tout en assurant que toutes les communautés concernées seront activement impliquées dans tout le processus de gestion du retour, du rapatriement et de la réintégration des personnes déplacées et réfugiées</li> <li>• Renforcement des capacités de l'Etat et de ses organes décentralisés en matière de gestion foncière et médiation des conflits fonciers ;</li> <li>• Mettre en place les bases d'une réintégration socio-économique à travers un appui pour la construction des abris ciblant les ménages les plus vulnérables, sans aucune distinction liée au statut ou à l'appartenance ethnique des bénéficiaires ; et l'augmentation de la capacité d'absorption des zones à fort indice de retour à travers des projets de relance communautaire formules, gérés et mis en œuvre par les communautés elles-mêmes, avec un appui technique et financier de la communauté internationale</li> <li>• Améliorer l'échange d'information entre les acteurs intervenant dans les différentes composantes du STAREC et de l'ISSSS, de façon à créer des complémentarités basées sur les avantages comparatives de chaque agence, à éviter des duplications et à mieux identifier les besoins à combler pour atteindre les objectifs de protection des populations civiles, habitant les zones sortant des conflits armés à l'est de la RD Congo.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les structures locales de gestion du retour et de réconciliation mises en place, formées et soutenues dans tous les groupements en priorité ceux à fort potentiel de retour des déplacés et des réfugiés ;</li> <li>• Les communautés sensibilisées à la coexistence pacifique et à la transformation positive des conflits intercommunautaires de manière participative et inclusive ;</li> <li>• Mécanismes rapides de Réponse aux Conflits Fonciers mis en place</li> <li>• Renforcement des capacités de l'Etat en matière de gestion foncière ;</li> <li>• Communautés mobilisées et appuyées autour des activités de réintégration, notamment dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi des projets d'autonomisation communautaire à caractère de réconciliation</li> <li>• Communautés soutenues à résoudre leurs problèmes d'abri dans une approche inclusive : 725 ménages pendant la phase pilote et 49,675 pendant la deuxième année;</li> <li>• Les capacités des sous-comités abri et foncier sont renforcées pour leurs permettre</li> </ul>

- de mieux appuyer les familles ayant des vulnérabilités liées à l'abri et à la propriété ;
- Amélioration de l'accès à l'habitat digne pour les fonctionnaires de l'Etat déployés dans les zones de retour ;
- Une plateforme commune pour la gestion de l'information relative au STAREC et à l'ISSSS mise ne place et renforcée ;
- Cartes géographiques thématiques disponibles pour tous les acteurs impliqués dans les différentes composantes du STAREC et de l'ISSSS ;
- Besoins multisectoriels prioritaires identifiés et transmis aux acteurs compétents pour résolution ;
- Améliorer la synergie entre les différentes interventions du STAREC dans toutes ses composantes

	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
<b>Budget</b>	4,860,000 USD	2,650,000 USD	2,587,985 \$US	97.7%
	Date de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
<b>Chronogramme</b> (jour/moins/an)	17/08/2010	31/12/2011	31/06/2012 ?	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place des CLPC et Centres de Médiations Foncières</li> <li>• Formation des acteurs clés, agents administratifs...</li> <li>• Enregistrement et résolution des conflits fonciers</li> <li>• Restitution et distribution des parcelles</li> <li>• Cartes (analyses des mouvements des déplacés dans les camps CCCM) mais progrès limite en matière</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Peu d'information sur le fonctionnement actuel / pas d'institutionnalisation. La plupart des structures de résolution des conflits ne semblent plus fonctionner et sont parfois redondantes avec d'autres initiatives similaires. Néanmoins, il s'agit d'un projet important avec des impacts importants a court terme (résolution de conflits potentiellement violents). Toutefois, la durabilité des solutions n'est pas acquise, et il n'existe pas d'information par rapport a la réémergence de conflits résolus.			



<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/B-4 Désarmement et démobilisation des éléments résiduels congolais au Nord, Sud Kivu			
<b>Agence(s)</b>	PNUD			
<b>Partenaires</b>	Gouvernement RDC			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Démobilisation et réintégration communautaire Axe prioritaire PBF : Sécurité			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Appuyer la mise en œuvre des accords de paix			
<b>Objectifs immédiats</b>	Les ex combattants, les miliciens et les Jeunes a risque sont désarmés et réintégrés			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations publiques et campagnes de sensibilisation.</li> <li>• Identifier, vérifier et enregistrer les éléments résiduels congolais dans les groupes armés tant étrangers que congolais désirant être désarmés, démobilisés et intégrés dans les FARDC.</li> <li>• Construction et réhabilitation des centres de regroupement.</li> <li>• Sensibilisation et certification des combattants démobilisés.</li> <li>• Transport et fourniture de produits alimentaires pour les candidats a l'intégration a Kamina dans le cadre du brassage classique (Contribution de la MONUSCO).</li> <li>• Cash for Work pour les elements résiduels démobilisés avec armes.</li> <li>• Prime de transport pour les éléments résiduels démobilisés sans armes.</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	1,100,000 USD	636,650 USD	109,390 \$US	17.2%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/02/2011	31/12/2011	31/12/2012	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu, Sud Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune activité menée et aucun résultat obtenu</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Projet important pour la stabilisation de l'Est, mais dont la mise en œuvre a été affectée par un manque de volonté politique de continuer le processus de DDR.			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-1 Appui aux Structures de Coordination du STAREC et l'UNSSSS			
<b>Agence(s)</b>	PNUD			
<b>Partenaires</b>	STAREC Ministère de l'Intérieur et gouvernements provinciaux			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Processus politique Axe prioritaire PBF : Renforcement des capacités pour la consolidation de la paix			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Consolider les acquis de la paix et créer les conditions pour la reconstruction à plus long terme			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer la mise en place du STAREC à travers l'établissement et le fonctionnement de la Coordination Interprovinciale ; des Comités Techniques Conjoint ainsi que leurs secrétariats ; , les Comités Techniques Locaux (au Nord Kivu, Sud Kivu, Maniema, Nord Katanda, Ituri, Haut-Uele, Bas-Uele) et la Cellule de communication du STAREC.</li> <li>Renforcer les capacités de l'Unité d'Appui à la Stabilisation (UNSSSS).</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les locaux pour l'installation des bureaux de la Coordination et des Secrétariats Techniques sont obtenus à Kinshasa et Goma</li> <li>L'Equipe de la Coordination Interprovinciale et les Membres des Secrétariats Techniques sont capables d'exercer leurs fonctions et de se déplacer</li> <li>Les différentes structures fonctionnent effectivement et avec efficacité vis-à-vis des résultats escomptés</li> <li>Les capacités des différentes structures sont renforcées</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	1,130,456 USD	1,130,456 USD	1,095.097 \$US	96.9%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/04/2010	30/09/2011	31/12/2011	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	National et Nord Kivu, Sud Kivu, Maniéma, Katanga, Province Orientale – Ituri, Bas et haut Uélé, Tanganyika			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Location et équipement des bureaux de la Coordination et des Secrétariats Techniques à Kinshasa et Goma</li> <li>Prise en charge des missions et frais de communication du Coordonnateur Interprovincial et des membres de son équipe</li> <li>Équipement et fonctionnement des CTCs, y compris réfection de bâtiments, et tenue régulière des réunions</li> <li>L'existence de feuilles de route au niveau de plusieurs CTC et CTL: Nord Kivu, Ituri ;</li> <li>Appui pour la rédaction des plans opérationnels au niveau des sous commissions (sécurité et relance économique) et au fonctionnement des sous commissions, des CTC et CTL</li> <li>Elaboration de fiches de projets qui reflètent les besoins urgents</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Projet important pour l'intégration de la stabilisation dans le dispositif de planification et dans le discours politique, mais dont les résultats sont significativement réduits en raison du manque de volonté politique au niveau national et du manque de capacité techniques pour le suivi et la coordination des activités. Il existe toutefois des acquis important au niveau provincial et national (mise en place des CTC, coordination / consultation)			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-2 Création des Centres de Négoce à l'Est de la RDC. 1ere Phase			
<b>Agence(s)</b>	IOM			
<b>Partenaires</b>	Ministère des Mines. Police Nationale Congolaise (PNC) Equipe du STAREC			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Renforcement de l'autorité de l'état Axe prioritaire PBF : Autorité de l'état			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Améliorer la capacité du Gouvernement de la RDC à régulariser et contrôler la production et le commerce des métaux et minerais dans des zones stratégiques minières à l'Est de la RDC et assister les autorités pour augmenter leurs recettes à travers la construction de cinq Centres de Négoce et en apportant une assistance au déploiement des autorités minières dans ces centres			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les sources de revenus des groupes armés impliqués dans les activités illicites d'exploitation des ressources naturelles et réduire de ce fait leur capacité de nuisance.</li> <li>• Augmenter les recettes provinciales à travers la collecte légale des taxes et impôts relatifs aux transactions des minerais dans les Centres de Négoce.</li> <li>• Améliorer la connaissance des acteurs impliqués dans l'exploitation et la commercialisation illicite des ressources naturelles et renforcer la mise en œuvre des mesures coercitives par le gouvernement, assisté par les Nations Unies.</li> <li>• Améliorer les conditions de vie et de travail de milliers de creuseurs artisanaux et réduire le recours à l'emploi des enfants dans ces zones minières.</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction et équipement de Cinq Centres de Négoce pilotes (3 pour la cassitérite/coltan et 2 pour or/diamants) dans les deux Kivus.</li> <li>• Déploiement des 20 représentants des autorités minières (Administration des mines, CEEC, SEASSCAM) dans les 5 centres de négoce</li> <li>• Déploiement des 20 éléments de la Police Nationale Congolaise dans les 5 centres de négoce</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	1,440,000 USD	500,000 USD	500,000 USD	100%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Date de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	01/03/2010	31/03/2011	31/01/2012	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu, Sud Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quatre centres de négoce ont été construits à Rubaya, Itebero, Njingala au Nord Kivu et Mugogo au Sud Kivu (un de moins que prévu) mais aucun n'est opérationnel</li> <li>• Equipement disponible, mais centres de négoce pas encore équipés en attendant clarification sur l'affectation des bâtiments</li> <li>• Agents formés, certains déployés, mais pas employés</li> <li>• 20 éléments de police formes 15 jours, mais pas déployés</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Manque de fiabilité des entreprises, pas d'infrastructures pour la protection des sites, aucun des centres de négoce n'est opérationnel en partie à cause des erreurs de choix dans les emplacements sélectionnés qui sont difficilement accessible et en zone d'insécurité importante.			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-3 Restauration de l'autorité de l'Etat à l'Est de la RDC			
<b>Agence(s)</b>	PNUD UNOPS			
<b>Partenaires</b>	CAS /MONUSCO Gouvernements provinciaux du Nord et Sud Kivu et District de l'Ituri			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Renforcement de l'autorité de l'état Axe prioritaire PBF : Autorité de l'état			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Consolider les acquis de la paix et créer les conditions pour la reconstruction à plus long terme.			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les agents déployés sur le terrain</li> <li>• Fournir un appui-conseil et une immersion d'experts dans certaines administrations locales, jugées prioritaires dans la relance de l'économie et de l'accès des populations aux services de base</li> <li>• Sensibiliser les populations locales sur le rôle et la mission de l'administration légale</li> <li>• Construire/ réhabiliter et équiper les administratifs des sites miniers ou sont installés les centres de négoce pilote</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 agents publics des administrations locales dans les entités ciblées dont les femmes sont renforcés en formation de base, spécifique, équipements et appui conseil</li> <li>• Les services prioritaires de base de l'administration sont délivrés</li> <li>• Les populations des localités ciblées sont sensibilisées sur le rôle et la mission de l'administration</li> <li>• Les populations locales ont accès au service public (actes d'Etat civil, actes notariaux, titres etc.) et bénéficient de l'encadrement de l'administration locale pour leur protection et la relance des activités socioéconomiques</li> </ul>			
	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
<b>Budget</b>	1,500,000 USD	1,500,000 USD	1,263.550 USD	84.2%
	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	30/06/2010	30/06/2011	30/06/2013	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu, Sud Kivu, Maniéma, Katanga, Province Orientale – Ituri			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 431 agents formés, ? autorités locales, et 55 chefs coutumiers</li> <li>• Un bâtiment administratif construit et équipé</li> <li>• 12 sessions de formation</li> <li>• 9,087 personnes sensibilisées (25 ateliers)</li> <li>• 11 émissions radio</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Effets variables qui se traduisent surtout dans la présence d'infrastructures mais dont la qualité est variable (mise en œuvre). Il y a toutefois une amélioration significative des services dans les zones visitées pour cette évaluation			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-4 - Soutien à la Planification et l'Accessibilité dans l'Est de la RDC (SPACE)			
<b>Agence(s)</b>	UNOPS			
<b>Partenaires</b>	Office des Routes, Ministère des Travaux Publics Infrastructures et Reconstruction, STAREC, PAM (Cluster Logistique)			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Renforcement de l'autorité de l'état Axe prioritaire PBF : Autorité de l'état			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	L'objectif global du programme est de soutenir le gouvernement de l'RDC ainsi que la communauté internationale dans la mise en œuvre du plan de réhabilitation routière du programme STAREC.			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réouverture dans les plus brefs délais des routes stratégiques importantes pour la fourniture des services humanitaires et la réalisation des opérations sécuritaires qui ont fermées inopinément à la suite des catastrophes naturels ou des faits humains.</li> <li>• Le programme vise également à soutenir les structures étatiques dans la planification et la priorisation des routes concernées par le programme STAREC ainsi que dans la mise en œuvre des études techniques relatives à la planification des investissements et des activités d'entretiens des routiers dans le cadre du programme STAREC.</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique et opérationnel au Gouvernement congolais dans la planification et la réalisation des études techniques des routes prioritaires du programme STAREC</li> <li>• Mise en place et gestion d'un mécanisme de financement et mise en œuvre des interventions routière d'urgences dans les lieux géographiquement couverts par le programme STAREC</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	2,300,000 USD	1,300,879 USD	1,280,757 \$US	98.5%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Date de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/10/2010	31/12/2012	31/12/2012	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu, Sud Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 ateliers pour planifier et réaliser les études techniques des routes prioritaires (5 prévus)</li> <li>• 3 interventions permettent de rendre praticables les axes routiers et facilite le travail des humanitaires (au lieu de 5) - total de 465km de routes</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Projet utile et important mais dont la programmation se faisait au départ avant tout sur base de préoccupations humanitaires			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-5 Soutiens à la sélection, à la formation et au déploiement de la Police Nationale Congolaise (PNC)			
<b>Agence(s)</b>	UNOPS			
<b>Partenaires</b>	PNC, MONUSCO/UNPOL			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Renforcement de l'autorité de l'état Axe prioritaire PBF : Autorité de l'état			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Consolider les acquis de la paix et créer les conditions pour la reconstruction à plus long terme			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir les équipements policiers de base à la PNC</li> <li>Soutenir les activités de formation organisées par la PNC par la fourniture de rations alimentaires aux policiers participants et par le paiement des per diem aux formateurs et aux policiers participants. Deux groupes distincts de policiers sont visés notamment les policiers issus des groupes armés intégrés au sein de la PNC et les policiers de la PIR</li> <li>Soutenir les activités de formation organisées par la PNC, par la fourniture de rations alimentaires aux policiers participants et par le paiement des per diem aux formateurs et aux policiers participants. Deux groupes distincts de policiers sont visés notamment les policiers issus des groupes armés et intégrés au sein de la PNC et les policiers de la PIR</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction et équipement du centre de formation d'une capacité de 500 personnes</li> <li>1500 policiers issus des groupes armés sont formés, intégrés au sein de la PNC et redéployés</li> <li>780 éléments de la PNC sont assistés durant leur déploiement</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	3,070,000 USD	2,190,000 USD	2,180,139 USD	99.5%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/07/2010	30/06/2011	31/12/2013	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction et équipement du centre de formation (capacité réduite)</li> <li>300 policiers issus des groupes armés sont formés, intégrés au sein de la PNC et redéployés</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	Projet généralement considéré comme un succès, y compris le fait que la formation soit significative (6 mois) au lieu d'un simple rafraichissement, mais le dimensionnement du projet fortement a été revu à la baisse sans diminution des couts.			

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-6 Cellules d'appui à la justice militaire			
<b>Agence(s)</b>	IOM			
<b>Partenaires</b>	MONUSCO Section Etat de droit; Ministère de la Justice de la RDC; Ministère de la Défense de la RDC; les autorités de la justice militaire Congolaise			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Sécurité Axe prioritaire PBF : Sécurité			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Les auteurs des violations au droit international humanitaire et des droits humains sujets à la justice militaires sont traduits en justice			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre d'enquêtes menées sur les crimes graves commis par les justiciables de la justice militaire;</li> <li>• Augmentation du nombre de justiciables de la justice militaire accusés de crimes graves qui sont cités à procès ;</li> <li>• Réduction des délais requis pour traduire en justice les justiciables qui ont commis des graves dans les dossiers ayant reçu le concours des cellules;</li> <li>• Diminution du nombre de prévenus en détention préventive dans les dossiers ayant reçu le concours des cellules d'appui;</li> <li>• Les techniques utilisées lors des enquêtes menées avec le concours des cellules sont efficaces et respectent les droits fondamentaux des justiciables de la justice militaires, des victimes et témoins ;</li> <li>• Les pouvoirs exercés par les autorités judiciaires militaires dans les dossiers ayant reçus le concours d'une cellule d'appui, sont motivées par écrit et fondées en droit;</li> <li>• Les décisions des autorités judiciaires militaires qui ont été prises avec le concours d'une cellule d'appui sont motivées par écrit et fondées en droit.</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter, former, déployer et gérer les consultants internationaux et les experts internationaux des cellules d'appui à la justice militaire ;</li> <li>• Faire la liaison avec les autorités judiciaires des FARDC, à la PNC et les partenaires de la MONUSCO;</li> <li>• Fournir une aide technique et logistique de base aux IPJ, OPJ et aux Magistrats militaires à toutes les étapes de l'action publique, lorsque non disponible au sein des FARDC ou de la PNC;</li> <li>• Conseiller les IPJ, OPJ et Magistrats militaires en matière d'enquête et de poursuite d'infractions grave i.e. violences sexuelles, crimes de guerre, crimes contre l'humanité afin de développer une expertise au sein des FARDC;</li> <li>• Offrir de la formation théorique et pratique aux Magistrats et aux Auxiliaires de la justice militaire en matière de crimes graves;</li> <li>• Promouvoir et protéger le droit de l'homme et le droit international humanitaire au sein des FARDC et de la PNC.</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	3,670,000 USD	961,145 USD	857,131 USD	100% (diff. remboursée)
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/04/2010	31/12/2012	31/12/2012	
<b>Zones de mise en œuvre</b>	National et Nord Kivu, Sud Kivu, Maniéma, Katanga, Province Orientale – Ituri			
<b>Résultats obtenus</b>	Consultants internationaux recrutés, déployés et appuyant les instances militaires			

**Notes de  
l'évaluation**

Liaison avec les autorités judiciaires militaires: La signature

Recrutement des consultants, mesure quantitative ? effet ?

les effets du projet sont limités d'abord en raison de retards importants, ensuite en raison d'un mauvais recrutement du personnel d'appui qui ne parlait pas le français ou une autre langue locale. En outre, la non co-localisation des services d'appui et du personnel appuyé réduit les possibilités de renforcement des capacités. Les autorités militaires se plaignent du manque d'appui direct. Enfin, aucune donnée n'a pu être obtenue sur le nombre de cas où l'importance des dossiers judiciaires appuyés, et le reporting du projet est dans son ensemble très faible. Un point important, toutefois, a été l'établissement d'une relation de travail et d'un point d'entrée au niveau de la justice militaire au travers d'une approche innovante qui continue à être appuyée.

Le manque d'appropriation a retardé la signature du Protocole d'accord sur les CAP (signé le 19 décembre 2011) entre la MONUSCO et le Gouvernement Congolais, officialisant l'assistance informelle accordée jusque-là. Cet accord est un résultat important et une opportunité pour une collaboration continue.



<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-7 Appui aux institutions judiciaires et pénitentiaires des provinces de l'Est de la République Démocratique du Congo
<b>Agence(s)</b>	PNUD IOM UNOPS
<b>Partenaires</b>	Le Ministère de la Justice et des Droits Humains Organisations onusiennes précitées NRC, Norwegian Refugee Council
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Renforcement de l'autorité de l'état Axe prioritaire PBF : Autorité de l'état
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Contribuer à la restauration de l'autorité de l'Etat par un renforcement des capacités des institutions judiciaires et pénitentiaires afin de garantir la lutte contre l'impunité et créer les conditions de confiance des populations vis-à-vis du système judiciaire et pénitentiaire pour une paix durable.
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les mécanismes de répression des actes criminels (chaîne pénale) et lutter efficacement contre l'impunité;</li> <li>• Renforcer les capacités du personnel judiciaire et pénitentiaire;</li> <li>• Contribuer à l'amélioration des conditions de travail du personnel judiciaire et pénitentiaire en luttant contre la rapide dégradation des bâtiments abritant ces institutions et en les rendant plus opérationnels;</li> <li>• Renforcer les conditions de sécurité et d'hébergement dans les prisons ainsi que les mécanismes de réinsertion sociale des détenus;</li> <li>• Rendre l'administration de la justice plus effective afin de restaurer la confiance des populations, en leur système de justice.</li> <li>• Renforcer les capacités du personnel judiciaire et pénitentiaire déployé dans les 6 localités où les tribunaux de paix et prisons ont été construits par une formation de base spécifique et une assistance - conseils régulier par la MONUSCO / Etat de droit / Unité Pénitentiaire et le PNUD</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présence de l'Etat est effective: Cette présence est effective du fait de l'appui au déploiement du personnel des 4 Tribunaux de Paix et 4 prisons, qui fonctionnent normalement</li> <li>• Construction et réhabilitation: 6 bâtiments judiciaires et pénitentiaires (3 prisons et 3 tribunaux de paix) sont terminés et prêts à être utilisés au Sud Kivu et Nord Kivu ;</li> <li>• Production des prisons et mesures de réinsertion sociale : La production dans les prisons est améliorée. La réhabilitation et la réinsertion sociale des détenus sont assurées du fait de la mise en œuvre des activités génératrices de revenus qui occuperaient les détenus et permettraient à certains d'entre eux de se former à un métier qui pourrait servir à la sortie de prison. Ces projets seront exécutés dans les prisons les plus importantes et les plus agitées de l'Est (Goma, Bukavu, Bunia et Kisangani);</li> <li>• Formation du personnel judiciaire et pénitentiaire: 24 magistrats, 68 agents judiciaires (greffiers, huissiers, secrétaires), 88 agents pénitentiaires (4 cadres et 84 surveillants) sont formés;</li> <li>• Assistance Conseil: Les capacités professionnelles du personnel judiciaire et pénitentiaire des 4 tribunaux de paix et 4 prisons nouvellement construits sont renforcées du fait de l'assistance et conseils réguliers des experts de la MONUSCO /Etat de droit et des Bureaux de terrain du PNUD déployés dans la région;</li> <li>• 259 ménages du camp de Kilimani relocalisés: assurer le transfert des déplacés du camp de Kilimani présentement installés sur le site identifiés pour la construction des structures d'hébergement destinées à la PNC de Masisi.</li> </ul>

	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF<sup>15</sup></i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
<b>Budget</b>	4,270,000 USD	1,822,822 USD	1,207,972 USD	66.3%
	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
<b>Chronogramme</b> (jour/moins/an)	2/06/2011	31/12/2011	31/12/2012	(demande prolongation 31/12/2013)
<b>Zones de mise en œuvre</b>	Nord Kivu, Sud Kivu			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masisi : travaux achevés pour le Tripaix, et presque achevés pour la prison</li> <li>• Tribunal de paix et prisons de Fizi et prison de Bunyakiri parachevés, fonctionnels et disponibles</li> <li>• Juges de paix, greffiers et personnel pénitentiaires formés</li> <li>• Travaux pour le camp de Kilimani terminés</li> <li>• Quartier militaire de la prison de Goma (maintenant utilisée comme prison principale)</li> <li>• Pas de déploiement du personnel, transfert de prisonniers, et donc pas d'activités génératrices de revenus ou d'accompagnement des déploiements</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	<p>Projet important en termes de constructions d'infrastructures qui contribuent également au renforcement de la visibilité et de la présence de l'état. Toutefois, les résultats sont affectés par des erreurs de choix dans les emplacements sélectionnés qui sont difficilement accessibles et en zone d'insécurité importante, ce qui entraîne des retards d'exécution, des coûts d'exécution plus élevés que prévu, des difficultés de déploiement du personnel, et l'impossibilité de transférer des prisonniers. Le manque de suivi par des erreurs de conception et/ou mise en œuvre qui entraînent des surcoûts. En raison des retards et difficultés d'opérationnalisation des bâtiments, les activités génératrices de revenus ne sont pas mises en œuvre.</p>			

<sup>15</sup> Il existe une différence entre le montant de l'allocation du PBF dans tous les documents liés aux projets et l'information disponible au niveau du MPTF. C'est cette dernière source qui est utilisée ici.

<b>N° et intitulé du Projet:</b>	PBF/COD/E-8 Renforcement Capacites des Structures de Coordination et de Planification Strategique du STAREC/ISSSS			
<b>Agence(s)</b>	PNUD			
<b>Partenaires</b>	STAREC Ministère de l'Intérieur et gouvernements provinciaux			
<b>Axe Prioritaire</b>	Pilier ISSSS : Processus politique Axe prioritaire PBF : Renforcement des capacités pour la consolidation de la paix			
<b>Objectif global consolidation de la paix:</b>	Veiller à ce que les interventions de stabilisation soient durables, mais aussi préparer la transition de la stabilisation vers la consolidation de la paix et le retrait ultime de la mission de maintien de la paix des Nations Unies MONUSCO. Pour que les provinces orientales se stabilisent réellement, non seulement la coordination doit être efficace et la programmation créative, mais encore et peut-être de façon plus importante, des efforts concertés doivent être consentis pour rendre les autorités publiques autonomes et les encourager à assumer leur rôle de leadership qui est d'une importance cruciale pour la réussite du processus. Le travail de proximité et la communication sont aussi essentiels pour démontrer que les dividendes de la paix, si longuement attendus, se concrétisent enfin.			
<b>Objectifs immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir l'efficacité et la durabilité des efforts nationaux et internationaux entrepris dans le cadre du STAREC soutenu par l'ISSSS, en maximisant l'impact des activités de stabilisation dans les zones géographiques sortant du conflit, tout en établissant un cadre et des capacités techniques solides pour l'action future du Gouvernement en matière de consolidation de la paix et de développement.</li> </ul>			
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les priorités et les préoccupations relatives à la stabilisation sont traitées au niveau le plus élevé, et les blocages sont levés dès leur apparition</li> <li>Les interventions de stabilisation sont bien coordonnées et convenablement supervisées</li> <li>Un appui programmatique, notamment dans l'élaboration et l'examen des propositions de projets à financer est fourni à tous les partenaires du STAREC et de l'ISSSS</li> <li>Les structures de coordination du STAREC bénéficient d'un appui et reçoivent des formations ciblées</li> <li>Produit 5 : l'impact des interventions du STAREC et de l'ISSSS est mesuré par la mise en place d'un système de suivi et évaluation</li> <li>En collaboration étroite avec les autorités nationales, un plan de communication est élaboré et exécuté pour rehausser la compréhension et la sensibilisation aux activités de stabilisation</li> </ul>			
<b>Budget</b>	<i>Budget Total</i>	<i>Allocation PBF</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Taux d'exécution budgétaire :</i>
	3,680,000 USD	1,405,249 USD	370,492 USD	26.4%
<b>Chronogramme (jour/moins/an)</b>	Dates de démarrage	Date de clôture	Date de clôture opérationnelle	
	1/03/2012	30/09/2013		
<b>Zones de mise en œuvre</b>	National et Nord Kivu, Sud Kivu, Maniéma, Katanga, Province Orientale – Ituri, Bas et haut Uélé, Tanganyika			
<b>Résultats obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun rapport d'activités</li> </ul>			
<b>Notes de l'évaluation</b>	PBF/COD/E-1			