

# Restitution de l'évaluation finale des deux projets IRF Mambasa et Kalehe

(IRF : Immediate Response Funding)

---

PROJETS PILOTES DE MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE ISSSS RÉVISÉE

ISSSS : INTERNATIONAL SECURITY AND STABILIZATION SUPPORT STRATEGY

18, 20 ET 24 JANVIER 2017



# Plan de la présentation

---

1. Introduction
2. Objet de l'évaluation : projets IRF Kalehe et Mambasa
3. Méthodologie
4. Evaluation des projets (*par pilier*)
5. Analyse comparative
6. Recommandations

# 1. Introduction : contexte et objectif

---

## Contexte :

- **2<sup>ème</sup> phase** de la stratégie de stabilisation
- Aspect **pilote** des projets important

## Objectif double :

- Évaluer chacun des deux projets : **critères** de pertinence + efficacité + efficience + durabilité + impact
  - Tirer des **leçons et recommandations** pour la mise en œuvre des initiatives de stabilisation
- 

## 2. Objet de l'évaluation

---

### Généralités :

	Mambasa (Ituri)	Kalehe (Sud Kivu)
<b>Durée</b>	18+3 mois	18+2 mois
<b>Financement</b>	5 M (PBSO + Ambassade Norvège) PBSO : Peace bulding support Office	3,2 M (PBSO)
<b>Mise en œuvre</b>	5 + 8 (lead UN Habitat)	3 + 5 (lead PNUD)
<b>Zone</b>	Axe Mambasa-Epulu Niania (5 chefferies)	Hauts plateaux (groupement Buzi et Ziralo)
<b>Contexte conflictuel local</b>	Conflit autour de la RFO (limites et gestion Ressources Naturelles) RFO : Reserve de Faune à Okapi	complexe et ancien (ethnie, foncier, Groupes Armés , limite coutumières)
<b>Pilier d'intervention</b>	Dialogue démocratique + Restauration de l'autorité de l'Etat + Retour, réintégration, et relance économique	

# 3. Méthodologie

---

Equipe de **3 consultants** (depuis octobre)

Focus sur les données **qualitatives** : 35 Focus Group Discussions (+/-350 personnes); 87 entretiens (minimum 200 personnes); quelques visites

**Lieu** : Kinshasa; (*Goma*);

- Bukavu, 2 + 2 sites
- Bunia, 6 sites

**Consultations** : acteurs internes et externes

Données **quantitatives** limitées et indicatives : 305 questionnaires

# 4. Evaluation des deux projets

---

Contexte de mise en œuvre :

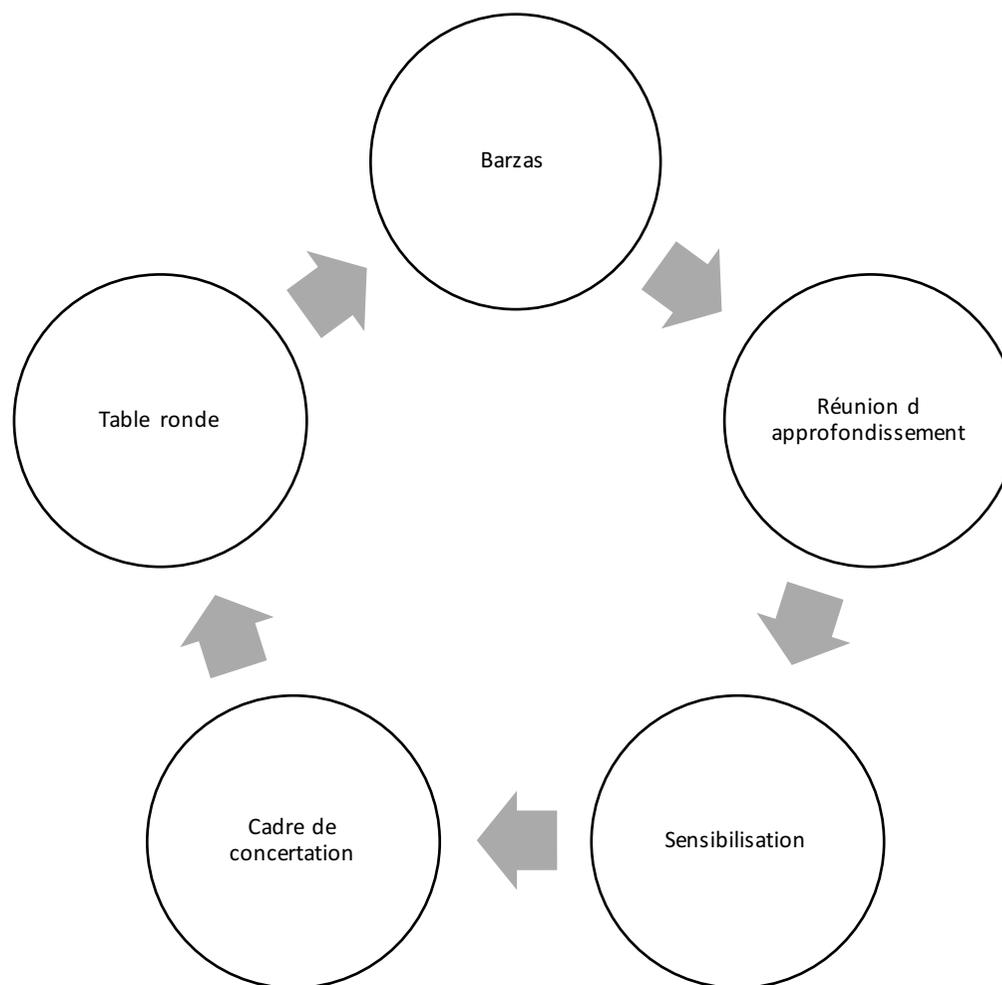
	Mambasa	Kalehe
<b>Geographique</b>	<b>Eloignement</b> relatif du chef lieu provincial	
<b>Présence d'aide humanitaire et développement</b>	Zones assez <b>peu desservies</b>	
<b>Sécurité (zone rouge et incidents)</b>	Moyenne	Mauvaise
<b>Autre particularité</b>	Changement Institutionnel : De Province Orientale à Province de l'Ituri	Difficulté d'accès

## 4.1. Pilier dialogue démocratique

Ce sont les noms des organisations, détail des acronymes pas nécessaire, sinon conférer au rapport final	Mambasa OIM (Aciar et APEC) et UNESCO (WCS, WCG) + UN Habitat (CFI)	Kalehe UN Habitat (APC)
<b>Réalisations :</b> <b>1. Processus de dialogue</b>  <b>2. Renforcement des capacités des structures locales</b>  <b>3. Foncier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>processus</b> cohérent, large participation, table ronde</li><li>• Plusieurs avec tâches différentes</li><li>• Antenne CFI (<b>sensibilisation + médiation</b>);</li><li>• <b>Recherche terres</b> et document pour Peuples Autochtones;</li><li>• appui Administration foncière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus <b>Segmenté</b> : <b>Ateliers</b> de discussions, formation</li><li>• Centre Dialogue Médiation</li><li>• Appui <b>administration foncière</b></li></ul>

	Mambasa	Kalehe
<b>Effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réduction tensions</b> intercommunautaires et avec Réserve faune à Okapi</li> <li>• Participation des <b>femmes</b> accrue</li> <li>• <b>Connaissance</b> accrue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réduction tensions</b> intercommunautaires</li> <li>• <b>Démobilisés</b> de membres Groupes armés</li> <li>• Prise d'<b>initiative</b> locales</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conditions sociales et économiques de la</b> population dans réserve reste problématiques</li> <li>• Approche <b>Groupe armés</b> a été limitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participation population et autorités</b> à accroître (base)</li> <li>• <b>Suivi sur recommandations</b> &amp; plans consolidations de la paix limité</li> </ul>

*A titre illustratif :  
processus de  
dialogue suivi à  
Mambasa*



## 4.2. Restauration de l'autorité de l'Etat

	Mambasa : OIM et PNUD (Justice +)	Kalehe (OIM (Acodepa) et PNUD)
<b>Réalisations</b>		<b>Route</b> : réhabilitation/ végétalisation
<b>Police</b>	<p><b>Police :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•3 Bâtiments et équipement</li> <li>•Formation : 100 agents</li> </ul> <p><b>Justice :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Appui aux institutions, Audiences foraines</li> <li>•Sensibilisation</li> <li>•Victimes de Violences sexuelles : accompagnement judiciaire</li> </ul>	<p><b>Police :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•3 Bâtiments et petit équipement</li> <li>•Formation : 28 agents + appui au déploiement</li> </ul> <p><b>Adm loc:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bureau pour Chef de poste d'Etat administratif</li> <li>•Formation 45 agents</li> <li>•Mise en place cadre de concertation</li> </ul>

	Mambasa	Kalehe
<b>Effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accès et pratiques police</b> amélioré <b>EX</b></li> <li>• Forte impression des <b>audiences</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>ère</sup> moto arrivée à Tushunguti</li> <li>• Arrête provincial en préparation sur mécanismes d'entretien des routes</li> <li>• Bâtiments (Cas spécial de Tushunguti)</li> <li>• Cadres de concertation en place : initiative seuls</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance en la police reste basse</li> <li>• Confiance en la justice encore plus basse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futur de la route ?</li> <li>• Les policiers déployés pas tous arrivés</li> <li>• Beaucoup d'agents de l'Etat sans salaire</li> </ul>

## 4.3. Réinsertion, réintégration et relance économique

---

Nom des organisations	Mambasa : OIM (ACIAR et APEC) et FAO (CRSM et CAD)	Kalehe : PNUD (ADMR, AVUDS, IDHE) et OIM
AGR / Activités génératrices de revenus	750 Grande majorité encore active, rentabilité variable	2000 (?) Grande majorité encore active, rentabilité variable
MUSO : mutuelles de solidarité	fonctionnent très bien	fonctionnent assez bien

	<b>Mambasa</b> <b>Secteur agricole</b>	<b>Kalehe</b> <b>Mines</b>
Travail dans un autre secteur	Approche CEP : champ école paysan: appui intrants et formation pour CEP constitués (6 différents)	Validation de 7 sites  Construction et équipement d'un centre de négoce  Appui à la coopérative de creuseurs : équipement et formation

	Mambasa	Kalehe
<b>Effet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histoires de succès en activités génératrices de revenus</li> <li>• MUSO : mutuelles de solidarités grand succès</li> <li>• Approche CEP champ école paysan intéressante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histoires de succès en AGR</li> <li>• Bonne sélection des bénéficiaires</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection bénéficiaires parfois pas claire, Manque de jeunes et démobilisés</li> <li>• Retard volet agricole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés cause insécurité</li> <li>• Capacité technique Muso à renforcer</li> </ul>

Critère	Constat
<b>Pertinence</b>	Les activités prévues répondaient à des besoins réels. <b>Certains aspects des conflits doivent être approfondies.</b>
<b>Efficacité</b>	La <b>plupart des activités</b> prévues ont été réalisées et ont <b>souvent atteint</b> les produits visés. Quelques <b>révision à la baisse.</b>
<b>Efficienc</b>	Temps : <b>retard</b> surtout Mambasa Finances : difficile à apprécier car peu de données mais <b>efficience budgétaire doit être améliorée</b>
<b>Impact</b>	<b>Impact</b> en termes de réduction des tensions + et en renforcement des capacités locales <b>Fort intérêt au niveau local !</b>
<b>Durabilité</b>	La durabilité a été recherchée mais doit <b>être accrue.</b>

## 5. Analyse comparative

	IRF Mambasa	IRF Kalehe
Points forts	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonne <b>approche de dialogue</b></li> <li>2. Rôle important des <b>autorités et de la population</b></li> <li>3. Succès <b>des MUSO</b></li> <li>4. <b>Renforcement des femmes</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Coordination et mécanisme CTS (comité technique de suivi)</b></li> <li>2. Efforts <b>d'approche des Groupes Armés et démobilisation</b> de certains éléments</li> <li>3. Bonne sélection des <b>bénéficiaires des AGR</b></li> </ol>
Points faibles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Approche des GA et gestion Ressources Naturelles/opportunités économiques limitées</b></li> <li>2. <b>Coordination difficile</b></li> <li>3. <b>Eloignement de la zone pour le suivi</b></li> <li>4. <b>Implication limitée des jeunes et des démobilisés</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Approche de dialogue</b> à revoir: processus, suivi</li> <li>2. <b>Rôle de la population et des autorités</b> à accroître</li> <li>3. <b>Renforcement des femmes</b> en termes de participation à accroître</li> </ol>

## Enseignements complémentaires sur la **théorie de changement** :

1. **Marge de manœuvre** pour échanger sur problèmes + réduire tensions + construire confiance et collaboration existe.
2. S'attaquer aux causes profondes des conflits = **besoin ressenti au niveau local**
3. Dialogue Démocratique: Le travail de sensibilisation → **peut changer** certaines pratiques et comportements
4. Restauration de Autorités Etat : Présence accrue de l'Etat + qualité de services, → **peut accroître sécurité et confiance.**
5. Retour, réintégration, relance économique: **Activités génératrices de revenus et Mutuelles de solidarité** → Importance Capitale de l'appui et suivi technique (aussi en agriculture)
6. Lien projets de **stabilisation-opérations militaires** contre les Groupes Armés reste à être mieux compris

# 6. Recommandations

**Adressées aux autorités (nationales, provinciales, locales (coutumières et administratives):**

---

1. **S'investir davantage** dans les interventions **Restauration de l'Autorité de l'Etat**
2. Veiller et garantir au **caractère durable** des interventions
3. **Pleine participation au dialogue** et mise en oeuvre des recommandations
4. Réfléchir aux questions **des taxes** pesant sur les bénéficiaires d'AGR
5. Mambasa : **Soutenir les ETD Entités Territoriales Décentralisées dans le développement de leur PDL plan de développement local** et la mobilisation des ressources pour leur mise en oeuvre.

### **Adressées aux bailleurs :**

1. Exiger des **documents de projets et de rapportage de qualité** et plus explicites
2. Inclure une programmation et un suivi plus stricte de la **gestion financière** et consacrer au moins 70 % du budget aux activités.
3. Financer des interventions sur des **durées plus longues.** ( 5 ans)

### **Adressées à la UAS unité d appui à la stabilisation /STAREC :**

1. Veiller à la **conformité à l'ISSSS**, accroître le travail sur les **aspects politiques** dépassant le niveau loc
2. Assurer la plus grande « **localisation** » possible
3. Rationaliser la **coordination**

### **Adressées à la MONUSCO :**

1. Accroître **l'intégration de l'ISSSS** dans l'ensemble des composantes de la MONUSCO (et vice versa)

### Adressées aux acteurs de mise en œuvre :

1. Produire des **documents de programmes** (1) plus explicites, réalistes et présentant une corrélation claire entre les éléments du CL; (2) incluant des S. de durabilité ; (3) basés sur des études techniques préalables; (4) en accord sur la faisabilité Légale et institutionnelle
2. Revoir **l'approche de Dialogue Démocratique** : processus (1) inclusif ; (2) holistique ; (3) à la démarche cohérente et progressive ; et (4) dont l'aboutissement est la mise en œuvre des engagements et recommandations définies
3. **Distinguer** clairement la médiation de micro conflits du processus de dialogue.
4. Soutenir et continuer les efforts de **contact des forces négatives** dans le processus de dialogue
5. Toujours associer le développement de **recommandations à un mécanisme opérationnel** de suivi et mise en œuvre

**6. Revoir** la programmation dans le pilier « Restauration de l'autorité de l'Etat » : planification, procédure à suivre; rôle Etat

**7. Diversifier les AGR activités génératrices de revenus** et investir dans des formations de métiers long terme

8. Approfondir **l'aspect cohésion soc** par AGR; et investir en renforcement des capacités et suivi Muso mutuelles de solidarité

**9. Attention au group ciblé** : femmes, jeunes, ex démobilisés et plus vulnérables

10. Engager un **partenariat avec les organisations de mise** en œuvre qui soit : (1) basé sur une enquête des organisations ; (2) collaboratif et ouvert et incluant un suivi sur terrain important

Considérer les projets ISSSS  
comme des projets  
Tripartites !

---

MERCI !

