

Rapport d'évaluation

Evaluation d'impact des activités de l'organisation:

Initiative pour un Leadership Cohésif en République Démocratique du Congo (ILC),
soutenues par la Suisse, pour la période 2012 – 2018

Préparé par :

Dominique Vidale-Plaza
Consultante Indépendante

Version finale

30 Juin 2019

Table of Contents

SOMMAIRE EXECUTIF.....	3
CONCLUSIONS PRINCIPALES	3
RECOMMANDATIONS CLES	5
<i>Pour la considération d'ILC.....</i>	<i>5</i>
<i>Pour la considération de la DSH</i>	<i>7</i>
METHODOLOGIE	8
FOCUS DE L'ETUDE.....	8
RESULTATS DE L'EVALUATION	9
PROCESSUS GLOBAL.....	9
PERTINENCE	13
EFFICACITE	19
DURABILITE	22
EFFICIENCE.....	25
IMPACT	27
<i>Cas d'étude d'impact.....</i>	<i>30</i>

Sommaire Exécutif

Depuis 2012, le Département des Affaires Étrangères de la Confédération Suisse, à travers son organe : la Division de la Sécurité Humaine, appuie l'Initiative pour un Leadership Cohésif (ILC) dans le cadre de son programme de politique de la paix dans la République Démocratique du Congo (RDC). ILC est une organisation d'origine française, œuvrant au niveau national et provincial en RDC depuis 2005, pour « rassembler les dirigeants congolais...et leur faire reconnaître l'importance de la responsabilité, du discernement et de la cohésion afin de guider la RDC vers un meilleur avenir sociopolitique et économique » Cf. *Rapport de démarrage*. La Suisse et la Suède demeurent actuellement les bailleurs constant de l'ILC, en outre de ses bailleurs et partenaires ponctuels comme la Mission de Nations Unies pour la Stabilisation du Congo (MONUSCO), entre autres.

L'activité principale de l'ILC est l'organisation et l'animation de retraites de plusieurs jours et d'ateliers de suivi respectifs, afin de fournir une plateforme de dialogue et de résolution non-violente des conflits aux acteurs clés, en rapport avec des enjeux brûlants identifiés par les participants eux-mêmes à chaque retraite. Les participants sont issus de milieux politiques, économiques, traditionnels et de la société civile et viennent des niveaux national, régional et local. Depuis le début du partenariat entre l'ILC et la Suisse, l'organisation a pu mettre en œuvre plusieurs activités dans ce cadre, notamment avec des acteurs locaux et nationaux, des membres de la société civile, des autorités civiles et coutumières, des femmes leaders et des jeunes influencer d'opinion. En outre de ces activités menées directement par ILC, l'organisation est un partenaire technique à l'organisation « Action pour la Paix et Concorde », un autre partenaire et réceptionnaire de soutien financier de la DSH, dans le cadre du projet « Tujenge Amani! ». D'après des entretiens avec l'APC, la participation du fondateur aux ateliers et activités organisés par Michel Kassa, le fondateur et coordonnateur actuel de l'ILC, a été à l'inspiration du programme Tujenge Amani! . Les collègues d'APC ont ainsi confirmé qu'il y a un certain transfert de connaissances continu entre les deux institutions car APC intègre des outils pédagogiques d'ILC dans le cadre de leurs activités. ILC co-facilite également des séances de dialogue et d'autres activités de ce programme important de paix et dialogue.

À la mi-2017 une évaluation d'impact a été effectuée sur le projet mis en œuvre par l'APC dans une perspective de rassembler des informations pertinentes concernant la durabilité des résultats liés à la mise en œuvre des activités par le partenaire. En mars 2018, la Suisse a commissionné une évaluation d'impact similaire des activités mises en œuvre par ILC pendant la période 2012 – 2018. L'évaluation a été menée par une consultante internationale avec l'appui de deux assistants de recherche pendant la période mars – juin 2019. L'évaluation a été conduite dans les villes et territoires de Goma, Bukavu et Kinshasa avec la participation des anciens participants, des leaders locaux dont des chefs coutumiers, des acteurs clés de la société civile et dans le domaine politique et aussi des partenaires techniques et financiers. Ce rapport présente les trouvailles de l'évaluation selon les questions d'évaluation, organisées par critère d'évaluation OECD/DAC.

Conclusions Principales

- L'ILC est un acteur distingué en RDC qui est devenu une ressource pour d'autres parties prenantes en temps de conflit et de crise. ILC est régulièrement contacté par des dirigeants locaux - coutumiers, civils et *de facto*, des membres de la société civile et d'autres acteurs clés pour intervenir et/ou aider à résoudre des conflits spécifiques. L'évaluation a en outre souligné que son statut d'entité étrangère présente à la fois des limites et dans certains cas des opportunités importantes pour d'intervention et d'accompagnement des acteurs locaux (nationaux) dans l'exécution de leurs mandats respectifs.

- Il est clair que l'ILC est capable d'inculquer un certain niveau de confiance dans des parties prenantes spécifiques par rapport à sa méthodologie, ce qui se traduit par une participation continue à ses activités. Cela étant dit, la plupart des personnes enquêtées dans l'étude ont souligné que, bien que l'ILC soit un acteur de confiance, il est limité dans sa capacité à traiter la multitude de facteurs divers qui sont nécessaires pour reconstruire et maintenir la paix en RDC. A juste titre, les personnes enquêtées ont insisté sur le fait que ces questions relevaient du mandat de l'Etat congolais et non de la part d'un autre acteur quelconque.
- Dans le même esprit, l'évaluation a mis en lumière le rôle important d'ILC en termes d'accompagnement de l'État dans l'exercice de ses responsabilités envers des populations civiles, notamment en facilitant une meilleure communication entre les deux groupes et en rapprochant les acteurs nationaux et/ou d'élite avec des membres de la population et de la société civile. Cet avantage de l'approche de l'ILC a été salué tant par les membres du public que par les acteurs politiques et nationaux enquêtés dans le cadre de l'étude.
- Les ateliers et retraites d'ILC sont loués par des anciens participants en tant que des occasions rares pour des groupes présumés opposés et d'autres de se faire connaître, discuter des problèmes ensemble, déterminer et s'accorder sur des pistes potentielles de solution. Des répondants à l'étude étaient tous quasi-unanimes que le fait que les ateliers réussissent à « *faire asseoir des gens qui ne le feraient pas autrement* » est déjà un résultat tangible du programme. Cependant, un grand nombre des répondants à l'étude ont souligné que pour eux, l'approche d'ILC « *s'arrête à mi-chemin* » et il y a un besoin énorme d'accroître le niveau de suivi des engagements et des produits des activités. Les répondants ont également insisté que ce suivi devrait inclure la communication *systématique* et *systématisée* avec des anciens participants aux activités et d'autres acteurs clés.
- Le suivi a été souligné comme un facteur clé contribuant et limitant à l'impact et à la durabilité des effets du programme. Bien que de nombreux acteurs enquêtés ont témoigné de la manière dont les activités menées par ILC avaient contribué aux changements d'attitudes et de perceptions à un niveau individuel, il est nécessaire de capitaliser sur ces changements afin d'obtenir un impact durable au niveau des communautés et dans des institutions. Les participants à l'étude ont suggéré quelques pistes de solution potentielles pour cela, notamment des restitutions *mixtes* et *systématiques* dans les communautés, de coopération avec des acteurs et mécanismes existants au niveau local, un accompagnement approfondi des anciens participants dans le changement de comportement et enfin, la capitalisation des bons offices suisses afin d'influencer le changement au niveau institutionnel et/ou structurel et contribuer à l'institutionnalisation des acquis du programme.
- Le programme joue un rôle important dans la transformation de conflit, notamment au niveau local. Il existe quelques exemples phares où ILC a contribué à la résolution des conflits ou crises localisés, notamment le cas de Nyamaboko ; la question de découpage du Nord Kivu ; dans les Hauts et Moyens Plateaux et dans le cas de son partenariat avec le projet Tujenge Amani ! dans le Sud Kivu. Il semblerait que quand il s'agit de la transformation des conflits ; l'approche d'ILC est particulièrement percutante dans le cas de crises aiguës et localisées et quand il y a suffisamment d'investissement *financier et technique* dans la mise en œuvre de tous les aspects de l'approche dont les actions de suivi. Des acteurs interviewés dans le cadre de l'étude ont également soulevé que les activités d'ILC contribuent à renforcer la résilience des anciens participants face à des manipulations politiques et d'autres facteurs liés au conflit, notamment dans le cadre des jeunes et des leaders locaux.
- Le mandat global d'ILC ne porte pas spécifiquement sur la promotion de l'égalité des sexes mais les architectes du programme ont suggéré que les activités d'ILC reconnaissent les

contributions des femmes dans la construction de la paix à travers leur participation dans les ateliers. Le cadre analytique de la Résolution 1325 portant notamment sur la participation des femmes dans la prise de décisions est mentionné dans les documents programmatiques comme l'un des instruments guidant l'approche de l'intégration de genre dans les activités d'ILC. L'évaluation a soulevé que bien qu'ILC fait des efforts pour assurer la participation des femmes dans le cadre de ses activités – le programme en tant que tel ne peut pas adresser des facteurs à la base qui limitent la participation des femmes dans des structures de pouvoir. Il n'a pas été clair lors de l'évaluation si une analyse genre formelle avait eu lieu dans la conception du programme. Il est également important de noter qu'une sensibilité au genre ne se limite pas à la participation des femmes, mais doit considérer *comment* et *à quel degré* le programme influence différemment des hommes, femmes, garçons et filles.

- L'évaluation a soulevé que l'impact et la durabilité du programme pourraient être renforcé à travers l'ancrage des activités d'ILC dans des processus plus long-terme et des cadres stratégiques dont la Stratégie Internationale pour la Sécurité et la Stabilisation. La coopération avec d'autres organisations, notamment l'Action pour la Paix et Concorde dans le cadre du projet Tujenge Amani, et d'autres organisations à base communautaire pourrait pallier à des défis connus par ILC en matière du suivi des engagements et l'accompagnement de changement de comportement au niveau local. Comme est le cas dans le cadre du projet Tujenge Amani, ILC joue un rôle important dans l'intégration du niveau national dans des processus de paix et dialogue aux niveaux provincial et local.

Recommandations clés

Pour la considération d'ILC

- Afin de renforcer la qualité globale du programme il est crucial pour ILC de revisiter la conceptualisation du programme et son cadre de suivi et évaluation. **Il est fortement recommandé qu'ILC développe une théorie de changement qui sera appuyée par un cadre de logique dont des indicateurs mesurables et faisables de succès.** Ces outils peuvent être développés d'une façon généralisée et non affichée à une période de financement, ni à un bailleur particulier. Des projets et des activités ponctuels contribueront donc à l'atteinte des objectifs globaux d'ILC qui seront clairement définis, et mesurés par des indicateurs clés.
- L'approche pédagogique d'ILC et notamment ses outils comme des simulations et jeux de rôles ont été notés comme des forces particulières du programme. Afin de formaliser l'approche et de renforcer la pérennité des connaissances et des capacités institutionnelles, **il est recommandé qu'ILC élabore un curriculum pédagogique pour son approche, mettant en évidence et expliquant les outils en question.** Un tel document de pratique servirait comme un outil de gestion des connaissances et comme une base concrète pour des efforts futurs visant le transfert des connaissances, la mise à l'échelle, et l'institutionnalisation de l'approche.
- **Il est recommandé qu'ILC utilise un canevas de reportage de progrès, qui pourrait être harmonisé avec des rapports d'activités et avec les délais de reportage de ses différents bailleurs. Ce canevas pourrait intégrer un composant clair et succinct qui décrirait des engagements ou résultats nécessitant un suivi par ses partenaires étatiques et diplomatiques au niveau national.** Des recommandations d'action peuvent dorénavant constituer une partie intégrale des rapports d'ILC afin de tisser des liens entre le programme et les objectifs des bons offices de la Suisse et d'autres partenaires diplomatiques à Kinshasa.

- Des modèles nous aident à réfléchir plus stratégiquement, définir et tester des hypothèses et des facteurs connexes. Un modèle conceptuel qui englobe l'approche d'ILC pourrait contribuer à la systématisation des interventions et par conséquent le renforcement de confiance dans la mise en œuvre de l'approche d'ILC. Bien évidemment, un tel modèle ne sera pas applicable dans tous les cas et dans tous les contextes mais pourrait servir comme un point de référence important pour ILC et pour la capitalisation des acquis du programme par la DSH dans d'autres contextes ou crises, voire même d'autres pays. **Il est recommandé qu'ILC développe un modèle conceptuel en se basant sur le modèle de la création d'un groupe des leaders cohésifs des femmes de Nord Kivu, comme présenté dans ce rapport.** Ce modèle conceptuel démontrerait la façon dont ILC met en œuvre sa théorie de changement.
- **Afin d'accroître la durabilité des effets du programme, il pourrait être important pour ILC de développer une stratégie d'accompagnement des anciens participants dans le cadre de changement de comportement et dans le suivi de mise en œuvre des engagements et des résolutions.** Le travail d'ILC doit s'étendre au-delà du cadre de l'atelier, si l'on veut que les acquis du programme soient durables. Il est nécessaire que la stratégie soit élaborée de façon concrète, même si elle existe en pratique ou bien en théorie afin de formaliser d'avantage l'approche et renforcer les capacités institutionnelles d'ILC et de ses partenaires. Il pourrait être en outre important dans ladite stratégie, de mettre une emphase sur la coopération avec des acteurs locaux tels que des leaders coutumiers, des organisations de base communautaires, des membres des structures existants comme les conseils de sécurité par exemple, dans le cadre du suivi continu des acquis du programme sur le terrain.
- **Il est recommandé qu'ILC intègre des restitutions « mixtes » systématiquement dans le cadre de son modèle d'intervention.** Des anciens participants ont suggéré que des restitutions qui intègrent des représentants des différents groupes ethniques ont une certaine puissance par rapport aux restitutions effectuées par des individus ou bien par des groupes homogènes. Les restitutions servent à renforcer la durabilité des effets liés au programme notamment à un niveau local. Des répondants ont suggéré la radio comme un outil indispensable dans le cadre de ces restitutions, et ont mis une emphase sur la communication *au niveau local* et non seulement dans les centres villes provinciaux.
- Afin de mitiger des risques et des conséquences potentiels non prévus par le programme, **il est recommandé qu'ILC développe une analyse de risques dont des niveaux de risques, une évaluation d'impact des risques sur le programme, et des mesures de mitigation.** Les risques peuvent inclure des risques sécuritaires, financiers, logistiques et réputationnels pour l'organisation elle-même, ses anciens participants et d'autres parties prenantes clés.
- **Il est recommandé qu'ILC développe une stratégie de communication appropriée qui tient en compte ses différentes sensibilités mais qui servirait comme un outil pour le positionnement stratégique, le suivi et la communication auprès des différents acteurs dont des partenaires financiers et stratégiques (actuels et potentiels), des acteurs étatiques, des anciens participants et d'autres parties prenantes clés.** Cette stratégie de communication doit nécessairement inclure le développement d'un site-web pour l'organisation qui pourrait servir comme un outil pour la levée des fonds, la communication stratégique aussi bien à d'autres fins utiles. En reconnaissant les soucis d'ILC autour de la communication de ses œuvres, il est néanmoins tout à fait possible de développer un site-web et d'autres moyens de communication qui serviraient à renforcer l'organisation sans compromettre l'intégrité du programme et de l'approche.
- L'évaluation a fait ressortir que des perceptions et la confiance dans l'approche d'ILC sont très centrées sur son fondateur en tant qu'un individu plutôt que sur l'ILC en tant qu'une

institution. Tout en reconnaissant qu'il existe des défis financiers qui limitent la capacité d'ILC d'élargir son équipe, **il est recommandé que le fondateur, de concert avec ses partenaires, élabore une stratégie de succession et identifie au moins un autre coéquipier stratégique clé afin de renforcer l'institution et ses impacts à long terme.**

Pour la considération de la DSH

- ILC ne dispose pas actuellement un membre de staff avec une expérience avérée dans la conceptualisation, le suivi et évaluation des projets. Une personne ressource comme telle est indispensable afin de renforcer le programme, son suivi et évaluation et sa documentation. La ré-conceptualisation du programme et le développement des outils pertinents est extrêmement important afin de pallier aux défis programmatiques dont ceux liés l'évaluation d'impact et le reportage. La consultante apprécie qu'il y ait une certaine réticence d'engager une personne à temps-plein qui pourrait se charger de ce processus dû aux limitations financières d'ILC. **Il est donc recommandé que la DSH affecte des fonds dans le cadre d'une prochaine phase de financement spécifiquement pour l'engagement d'un consultant à court-terme qui pourrait appuyer l'ILC dans ce processus de développement programmatique.** Le mandat de cette consultante pourrait porter sur la conceptualisation du programme dont une théorie de changement correcte, le développement des objectifs et des indicateurs SMART, des outils de collecte de données et de canevas de reportage.
- Sur base d'un canevas de reportage qui indiquerait des points d'actions clairs pour les partenaires stratégiques et financiers d'ILC, **le Conseiller en Sécurité Humaine pourrait prendre un rôle important dans le suivi des engagements et des résolutions issues des activités menées par ILC au niveau national.** Cette implication renforcée de la part du Conseiller pourrait également contribuer à pallier a des risques liés aux limites d'influence des anciens participants et à assurer que les enjeux brûlants discutés lors d'une activité quelconque sont aussi portés aux échelons importants au niveau politique et diplomatique.
- **Il est recommandé que la DSH affecte des fonds pour l'engagement d'un expert à court-terme qui pourrait effectuer une analyse de genre scientifique et axée sur l'utilisation.** Cette analyse genre pourrait fournir des « *marqueurs de genre* » spécifiques et clairs pour chacun des partenaires œuvrant particulièrement dans le pilier de dialogue du programme de politique de la paix en RDC. Une telle analyse de genre pourrait en outre établir une feuille de route pour les contributions de la DSH (à travers ses partenaires) à la mise en œuvre des différents instruments pertinents, au niveau international et aussi au niveau national.
- Certaines recommandations formulées dans le présent rapport ont déjà été présentées à ILC, par exemple l'élaboration d'un site-web et le renforcement de la conceptualisation du programme. La mise en œuvre de ces recommandations jusque-là a toutefois été lente. Ces recommandations sont néanmoins essentielles pour la professionnalisation et le renforcement d'ILC en tant qu'une institution. Tout en reconnaissant la nécessité pour l'ILC de se positionner en tant qu'une organisation agile et sensible au contexte de la RDC, **il est recommandé que la DSH établisse un calendrier clair pour la mise en œuvre des recommandations en attente - en tant que précurseur de la mise en œuvre des activités programmatiques.** Une période de développement programmatique et institutionnel servirait à renforcer la capacité d'ILC et par conséquent la durabilité de ses actions à long terme. **En ce qui concerne particulièrement le développement du site-web, il est en outre recommandé que la DSH affecte des fonds en vue d'engager un consultant à court terme qui pourra mener cette tâche dans un bref délai.**

Méthodologie

Focus de l'étude

L'étude vise à évaluer l'impact des activités mis en œuvre par l'ILC, soutenues par la Suisse, parmi d'autres partenaires financiers de l'Initiative, dont la Suède et la Grande-Bretagne. L'étude vise ainsi à fournir des données claires et rigoureuses concernant les capacités de l'ILC en ce qui concerne son mandat, notamment le développement de leadership cohésif au sein des groupes d'influence ; la recherche de solutions collective et des changements progressifs en vue de contribuer à la réduction des causes profondes des conflits et des différentes crises qui continuent à persister dans la RDC, notamment dans les régions affectées par les conflits.

La méthodologie de l'étude a été fondée dans une revue compréhensive de littérature dont des documents programmatique partagés par ILC et la Division de la Sécurité Humaine et d'autres sources de données existantes. A l'issue de cette revue de littérature, des outils d'entretien semi-structuré ont été développés pour la conduite d'entretiens et de discussions avec des anciens participants ; partenaires techniques et financiers et d'autres acteurs clés. Parmi les acteurs enquêtés il y avait : des acteurs politiques dont des anciens ministres et gouverneurs ; des acteurs œuvrant dans la paix et la stabilisation dont des mécanismes nationaux comme le STAREC ; des civils : hommes, femmes et jeunes ; des autorités coutumières dont des *mwamis* ; des ex-combattants et des acteurs onusiens. Le choix des répondants a été fait de façon quasi-aléatoire. Une première sélection aléatoire des anciens participants a été faite par la consultante sur base de listes de présence fournis par ILC, la liste a été ensuite corrigée et validée par ILC en tenant en compte de facteurs comme l'accessibilité et la disponibilité de l'individu. D'autres acteurs clés ont été sélectionnés à travers un processus participatif entre la consultante ; l'ILC et la DSH.

L'étude a été conduite par une consultante indépendante avec l'appui d'un assistant quantitatif et un assistant de recherche. Des entretiens ont eu lieu à Kinshasa, Goma, Bukavu, et par téléphone.

Au total, **47** personnes ont été enquêtées dont **12** qui ont participé à des groupes de discussion. Des entretiens et de groupes de discussion ont eu lieu dans des endroits sécurisés permettant un échange franc et ouvert. L'outil d'entretien semi-structuré a fourni la base pour la facilitation des entretiens et a été adapté par groupe ou individu et selon le contexte. En plus de ces entretiens qualitatifs, **31**¹ fiches quantitatives ont été remplies par des anciens participants. L'analyse quantitative a été effectuée en utilisant Excel et des notes qualitatives ont été nettoyées en utilisant un canevas et sécurisées avec un mot de passe.²

¹ La taille limitée de l'échantillon fait à ce que les résultats de l'étude ne sont pas statistiquement représentatifs de la population en général. Les réponses quantitatives nous permettent d'avoir un aperçu des tendances générales concernant les perspectives des anciens participants.

² L'évaluation est donc basée sur les réponses de 78 personnes au total, en plus de la revue de différents documents programmatiques.

Résultats de l'évaluation

Processus Global

Justification de l'engagement de la Suisse auprès de l'ILC

La Stratégie de la Suisse pour la région des Grands Lacs 2017 – 2020 prévoit un objectif général : « **Par une action concertée de ses instruments, la Suisse contribue à la paix, à la stabilité, à la réduction de la pauvreté et à la protection des civils dans la région des Grands Lacs. Pour ce faire, elle s'engage à renforcer les processus démocratiques, le respect des droits de l'homme, la cohésion sociale et l'emploi, particulièrement celui des jeunes. En cohérence avec l'action diplomatique et politique, ces interventions visent à renforcer les capacités des sociétés à surmonter les crises et défis.** » Cf. *Stratégie Suisse de coopération pour la région des Grands Lacs 2017 – 2020*. Les domaines d'intervention de la Suisse, afin d'atteindre cet objectif général sont les suivants : le dialogue, la lutte contre l'impunité et diplomatie ; la protection des civils ; l'emploi et développement économique ; la santé et la lutte contre les violences faites aux femmes et des synergies entre tous les domaines. Dans le cadre du premier axe d'intervention portant sur le dialogue, la Suisse travaille en partenariat avec des différents acteurs au niveau national aussi bien qu'au niveau local, dont **l'Initiative pour un Leadership Cohésif (ILC)** dans un perspectif d'améliorer la situation sécuritaire et comme une base pour la restauration de l'autorité et légitimité des institutions publiques.

ILC est une organisation d'origine française, qui a été lancée à Kinshasa en novembre 2005, avec l'appui pédagogique du *Woodrow Wilson International Center for Scholars* (Washington) et *l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation en Europe* (Paris). L'initiative a été inspirée par des échanges entre l'ancien envoyé spéciale des États Unis pour les Grands Lacs : Howard Wolpe, portant sur la nécessité de rassembler les dirigeants congolais et les leaders d'opinion congolais d'en arriver à constater le rôle central joué par les méfiances, rivalités et manipulations entre les Congolais dans la perpétuation et la complication de la crise congolaise.

L'approche ILC est basée sur une hypothèse que des changements progressifs au niveau des individus peuvent contribuer à un changement structurel en vue de la réduction des conflits. Selon le document du Projet pour la deuxième phase, « **la théorie de changement de l'ILC est basée sur le changement individuel, c'est-à-dire que la paix passe par le changement transformateur d'une masse critique d'individus, de leur conscience, de leurs attitudes, comportements et compétences.** » Cf. *Demande de crédit 2013 – 2014*.

Selon le rapport fin de mission de l'ancienne Conseillère en Sécurité Humaine à Kinshasa (2013 – 2018), « La perte de confiance en la classe politique généralisée est présente dans les régions urbaines tout comme dans les coins les plus reculés du Congo. L'autorité de l'Etat, si elle est présente, est faible et peine à trouver des réponses à la pléthore de problèmes dont souffre la population : présence de groupes armés, insécurité, pauvreté extrême, manque de services de base et d'infrastructure, chômage au-delà de 95% - et surtout un manque absolu de confiance en le gouvernement. » Cf. *Rapport fin mission VOGKA*. Dans son texte, elle continue à expliquer que c'est dans ce contexte que la DSH en RDC cherche « à contribuer à une meilleure cohésion entre leaders traditionnels et politico-administrative afin de permettre d'établir un minimum de confiance et de collaboration, ceci surtout au niveau local et provincial. ».

D'après des entretiens menés dans le cadre de cet étude, la Suisse était ainsi concernée par le besoin de traiter des facteurs de conflits qui exacerbèrent la situation sécuritaire dans l'Est du Congo, sans écarter ou marginaliser les perspectifs nationaux. La Suisse était également consciente du rôle

important du niveau national dans la persistance des conflits dans l'est du pays et par conséquent, aussi dans le processus de la recherche des solutions. ILC en tant qu'un acteur basé à Kinshasa et disposant d'un réseau vaste au travers tout le pays était un choix naturel pour ce faire. En effet, des répondants à l'étude, dont des anciens participants ; partenaires techniques et financiers, ont affirmé que cette capacité d'ILC de réunir des acteurs de tous les niveaux : national, provincial et local dans la recherche des solutions collectives est parmi ses forces les plus importantes.

L'évaluation des effets du programme

L'évaluation d'impact a été confrontée par certains défis dans le cadre du développement d'une méthodologie appropriée pour déterminer les effets globaux du programme, notamment le fait qu'il n'existe pas une théorie de changement formelle et délimitée qui englobe l'approche et les activités de façon intégrale et non par projet/période de financement. Deuxièmement, le programme ne dispose pas des indicateurs mesurables de progrès et/ou de succès qui fourniraient normalement un cadre indicatif pour des processus de suivi et évaluation. Bien que des documents de projet, c.-à-d. des demandes de crédit auprès de la Suisse, présentent des résultats et des objectifs, ces derniers ne sont pas formulés de façon SMART.³ D'autres acteurs enquêtés ont également signalé ce même défi, en soulignant le fait qu'il est difficile d'évaluer ou bien de « quantifier » l'impact des activités menées par ILC. Comme un partenaire a expliqué, les résultats du programme ne sont pas toujours évidents dans les rapports de progrès et restent plutôt à un niveau anecdotier. Dans l'absence d'une conceptualisation soi-disant « typique » de projet, l'étude a considéré trois niveaux clés : 1) au niveau des individus, 2) des institutions et 3) des communautés afin d'évaluer les effets du programme. Cette approche conceptuelle est transversale tout au long de l'analyse présentée dans ce rapport.

Ceci étant dit, ni la paix ni la cohésion est facile à évaluer voire même encore plus difficile de construire. Donc nous tomberons dans une dilemme logique si nous essayons d'évaluer l'impact d'ILC avec un regard simple sur la « paix et cohésion » dans les zones cibles. Selon un répondant, « La paix n'est pas encore là, mais c'est tout à fait un processus – **zéro et un n'est pas la même chose** » Cf. *Entretien, Ancien Participant, Kinshasa*. Si dès la conception du programme, les résultats énoncés ne sont pas mesurables ni atteignables dans le cadre du programme, les perspectives autour de l'impact d'ILC seront toujours pessimistes. Ceci relève donc un défi important dans la conceptualisation du programme ILC et la nécessité d'établir dorénavant des objectifs qui sont **succincts et atteignables dans le cadre du programme**, desquelles découleront des indicateurs mesurables de progrès et de succès. Il est d'ailleurs important que les objectifs et les indicateurs reflètent des « marqueurs » de paix et de cohésion selon les perspectives des publics cibles des activités.

L'évaluation a relevée des perspectives importants pour les architectes du programme d'ILC et ses partenaires, dont la DSH, par rapport à comment est-ce que des différentes parties prenantes perçoivent la paix et la cohésion. Ces « marqueurs » nous permettent à décortiquer des concepts assez élevés comme la « paix » et la « cohésion » et à mieux comprendre comment ils sont perçus et ressentis par des individus et par des communautés. Par exemple, pour des jeunes enquêtés dans le cadre de l'étude, la cohésion sociale a été comprise non comme l'absence des conflits et une harmonie totale mais plutôt par un niveau de résilience face aux conflits et des capacités de régler des conflits de façon pacifique Cf. *Groupe de Discussion, Anciens Participants, Goma*. L'acceptation mutuelle « au-delà des tribus et des appartenances » a été citée par plusieurs acteurs enquêtés aussi comme leur compréhension de la « cohésion ». D'autres acteurs ont ajouté que les convictions des différents

³ L'acronyme SMART (en anglais) présente de façon succinct, cinq critères clés pour la sélection d'indicateurs pour le suivi et évaluation du projet, dans le cadre de la gestion axée sur des résultats.
SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound.

groupes communautaires par rapport aux autres constituent une base pour la construction de la paix, « qu'on ne soit pas perçu comme des agresseurs toujours » Cf. *Entretien, Acteur Clé, Goma*. En effet, d'autres entretiens ont confirmé comment la méfiance se métastase dans des contextes où des groupes communautaires n'ont pas l'occasion de connaître d'autres, « Si on ne connaît pas un groupe, quelqu'un qui veut faire l'intoxication trouve déjà une base de méfiance » Cf. *Entretien, Acteur Clé, Goma*.

L'infrastructure publique notamment l'accès routier a aussi été cité à plusieurs reprises comme un marqueur de paix, et l'absence des routes comme un facteur contribuant à la persistance des conflits. Le partage équitable du pouvoir a été également relevé par plusieurs acteurs enquêtés comme un facteur potentiellement limitant ou contribuant à la paix, notamment dans l'est du pays où des tensions et rivalités entre des groupes communautaires continuent d'être des forces puissantes dans les domaines politique et économique. Les femmes ont particulièrement cité ainsi leur absence dans des postes de prise de décision comme un facteur limitant à la paix et à la cohésion. « Tous ces chefs des groupes armés, tous ces gouverneurs, sont nos enfants. L'implication de la femme est un autre facteur qui pourrait nous amener vers la paix » Cf. *Groupe de Discussion, Anciens Participants, Goma*. Ces réflexions nous donnent des perspectives importantes pour le développement stratégique continu du programme d'ILC dans l'avenir.

L'évolution stratégique de l'approche d'ILC

Surnommée « la mère de toutes les retraites » pour le nombre de participants (139), la session de juin 2016 n'a pas porté ses fruits à la mesure souhaitée. C'est l'analyse des revers de cette retraite qui s'est avérée précieuse, en ce qu'elle a dessiné une nouvelle façon de faire de l'Initiative pour un Leadership Cohésif depuis ce tournant de la mi-2016

Cf. Rapports finaux septembre 2018

En 2016 ILC a connu une expérience importante dans l'organisation d'un atelier sur les problématiques de Lubero. Dans un entretien avec le coordonnateur actuel de l'ILC, il a qualifié cet atelier comme un 'échec' mais comme expliqué dans les rapports finaux de septembre 2018, les revers ont contribué à un changement stratégique important dans l'historique de l'organisation. Le coordonnateur a expliqué comment l'expérience a renforcé leur compréhension des risques inhérents d'en focaliser excessivement sur « des personnalités d'envergure nationale » qui sont souvent réticentes de participer aux ateliers de dialogue ou qui peuvent même bloquer le processus de la recherche des solutions. C'était dans ce contexte que l'ILC a donc décidé de recadrer le focus des ateliers vers la création des « groupes de leadership cohésif » parmi d'autres acteurs qui sont aussi capables d'inspirer ou bien d'effectuer des changements au sein de leur communautés ou institutions, notamment des femmes leaders et des jeunes influencer d'opinion.

La sensibilité du programme au genre

La décision d'organiser des ateliers spécifiques aux femmes leaders (avec la participation de certains d'hommes) a été un départ intéressant de l'approche habituelle d'ILC. La demande de crédit ILC pour 2012 – 2013 spécifiait que « ILC ne s'engage pas dans la sensibilisation à la résolution 1325 ainsi que d'autres instruments visant à promouvoir le rôle de la femme. Cependant, en mettant des femmes dans des rôles de leadership dans le cadre de ses activités, ILC promeut l'égalité des sexes et démontre l'importance des questions liées au genre de manière naturelle ». ILC assurait donc la participation des femmes dans les activités menées pendant la période sous-évaluation (idéalement à un taux de participation féminine de 30%, bien que ceci n'était pas toujours possible) jusqu'à la décision en 2016

d'organiser un « groupe de leadership cohésif » au sein des femmes leaders de Nord Kivu. Il n'a pas été clair à l'évaluatrice si une analyse genre en tant que telle a été conduite dans la conceptualisation du programme, cependant ILC est assurée que la participation des femmes dans les ateliers contribue à renforcer la sensibilité de son approche au genre. 68% des répondants ayant participé à un atelier facilité par ILC et APC ont néanmoins quantifié le traitement des enjeux importants pour des femmes et filles comme « Très bien » et « Bien » dans l'atelier en question.

J'ai dit à Michel – est-ce que tu ne penses pas que chacun est retourné avec leurs machettes? Tous nos frères ici dans cette sale? Et j'avais proposé qu'il fasse des choses avec des femmes parce que nous avons une façon différente de voir les choses que les hommes.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

Il est clair que cette nouvelle approche de faire des ateliers spécifiques aux femmes avec la participation de certains hommes a mis en valeur les contributions des femmes aux processus de paix, dialogue et de cohésion.

Les gens qui sont dans les groupes armés, ce sont nos maris, nos frères et nos enfants, nous sommes en mesure de dire que ce que vous faites n'est pas correcte. On leurs disent "ce sont vos sœurs qui vous regardent.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

Cependant, une approche sexo-spécifique n'est pas forcément une approche sensible au genre. Il est ainsi évident que l'approche n'adresserait pas les causes profondes des iniquités de genre qui font à ce que des femmes en particulier ont peu d'accès aux instances de prise de décision et aux mécanismes de gestion publique. Cette « discrimination » des femmes dans des postes de prise de décision a été citée à plusieurs reprises par les anciens participants féminins en tant qu'un facteur clé limitant à la paix. Certains anciennes participantes ont partagé des anecdotes par rapport à comment ils ont pu soulever des enjeux importants dans le cadre des réunions de gestion sécuritaire dans leurs communautés, mais il n'est pas clair si les ateliers d'ILC ont contribué à renforcer la participation des femmes dans ces instances, car les participants sélectionnés sont souvent déjà des acteurs assez importants dans la société civile comme des représentants des organisations féminines et/ou des membres d'autres structures clés.

Pertinence

La pertinence de l'approche psycho-sociale au contexte actuel de la RDC

L'approche psychologique sociale de l'ILC se penche sur la mitigation des sentiments de méfiance et des rivalités, entre des Congolais, c.-à-d. entre des différents communautés ; envers l'état et ses agents et parmi des différentes couches sociales de façon générale. La majorité des participants à l'étude ont fortement affirmé la pertinence de cette approche psychosociale qui cherche à casser des murs entre des différentes couches de la société dans un processus de dialogue respectueux, ouvert et surtout illuminant.

Des anciens participants enquêtés dans le cadre de cette évaluation ont expliqué comment les ateliers commençaient habituellement dans un climat de peur et de réticence. Un ancien participant disait par exemple, « La toute première réunion, quel qu'un ne pouvait pas laisser un verre d'eau et puis revenir le prendre encore. Les gens refusaient même de prendre des mains des autres, afin d'éviter l'empoisonnement » Cf. *Entretien, Ancien Participant Kinshasa*. Les anciens participants interviewés étaient aussi quasi-unanimes dans leur affirmation qu'au fur à mesure dans les ateliers, ces attitudes fondées dans la peur, changent. L'approche d'ILC a été félicitée pour sa contribution intégrale à ces changements des perspectives et à cette réduction des préjugés et sentiments de peur.

Ça m'a vraiment libérée de quelque chose, maintenant je suis prête à travailler pour la cohésion.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

En effet, les méfiances et les rivalités entre des communautés congolais demeurent un enjeu primordial dans la compréhension de la situation politico-sécuritaire actuelle dans la RDC. Ces méfiances fournissent une base pour des manipulations par des « tireurs de ficelles » qui utilisent ces sentiments afin de jouer sur des questions de pouvoir, financières et politiques. Un répondant à l'étude au niveau national a ajouté que pour elle et son institution œuvrant dans la construction de la paix – ce sont ces manipulations des sentiments de frustration et peur entre des communautés qui sont des vraies causes profondes des conflits dans l'est du pays. Des facteurs comme la terre, le pouvoir coutumier, le partage équitable de pouvoir politique et autres ont été notés par elle et d'autres répondants comme des champs de bataille pour ces « tireurs de ficelles ».

Un répondant a signalé que pour lui, ces méfiances et rivalités entre des communautés congolais, notamment dans l'est du pays sont aussi exacerbé par le fait que des membres des différents communautés ont rarement l'occasion de se voir et de parler avec des personnes provenant d'autres communautés, dû à l'isolement des groupements et par manque d'opportunité. Pour lui et d'autres répondants à l'étude, le simple fait que dans des ateliers ILC, des acteurs de toute ethnicité confondue ont l'occasion d'échanger, de manger et de travailler ensemble est un atout indispensable. Tous les répondants à l'étude étaient d'accord que cet rapprochement des communautés qui se passe dans les ateliers ILC s'agissait d'une occasion extrêmement rare et valable. En outre, d'après des multiples répondants, le rapprochement se passe non seulement dans le cadre formel des ateliers mais aussi pendant les soirs, dans les hôtels où les participants sont logés ensemble et lors des discussions informelles.

Avant, moi, je ne pouvais pas vivre ce que les autres communautés nous ont fait. Je ne pouvais jamais croire avant que je pusse m'asseoir avec un Hutu ou bien avec un Tutsi.

Groupe de Discussion, Ancien Participants, Goma

La pertinence de cette approche psychosociale a été particulièrement évidente en ce qui concerne le travail d'ILC avec des jeunes. Des répondants hommes, femmes et jeunes ont parlé presque tous du rôle des jeunes dans la persistance des conflits notamment dans l'est du pays. Des acteurs enquêtés ont expliqué plusieurs facteurs qui contribuent à ce fait – notamment le chômage, manque d'éducation, le souci de protéger leurs nôtres, et enfin la susceptibilité des jeunes aux manipulations subversives liées aux tensions intercommunautaires. Lors d'un groupe de discussion à Goma, des jeunes ont exprimé comment leurs jeunes collègues sont souvent manipulés à prendre des armes mais toujours dans un souci de survie. Ils ont exprimé comment les ateliers et les retraites d'ILC leurs ont permis l'occasion de parler ouvertement de leurs soucis et challenges, même avec certains représentants de l'état. Les répondants ont aussi affirmé que l'approche psychosociale d'ILC contribuerait **et a déjà contribué** à renforcer la résilience des jeunes face à des manipulations. Certains jeunes ont même fait allusion au fait que cette résilience renforcée face aux manipulations (liée à leur participation aux ateliers d'ILC) aurait contribué aux élections plus au moins paisibles en fin 2018.

Je peux dire qu'il y a de changement – les gens ont maintenant compris qu'ils n'ont plus besoin de manipulation de la part des acteurs politiques.

Groupe de Discussion, Ancien Participants, Goma

L'approche de l'ILC mets des acteurs en provenance de plusieurs niveaux de la société dans une même salle pour trouver des solutions collective, résilier des conflits et discuter des enjeux brûlants liés à la sécurité, paix et la stabilisation. Un ancien participant a expliqué que, «on réussit à faire sortir des gens de leurs costumes. On cherche des solutions ensemble, n'importe le rang ni la qualité. C'est l'atmosphère que Michel réussit toujours à créer dans ses ateliers». Un autre ancien participant a expliqué qu'une force de l'approche psychologique sociale d'ILC s'agit de son perspectif axé plus aux engagements personnels de la part des participants et l'appropriation des enjeux à la base des conflits, et non seulement sur des recommandations comme d'autres activités similaires menées par d'autres acteurs. Cette inculcation des sentiments d'appropriation n'est pas du tout facile, particulièrement dans un contexte où la méfiance à tous les niveaux est répandue. Malgré les efforts concrets d'ILC, pendant et après leurs activités, certains anciens participants enquêtés au cours de l'étude ont continué d'attribuer la responsabilité des conflits persistant à divers autres acteurs, notamment le Parc national, les forces de la MONUSCO et la communauté internationale en particulier. Comme l'a dit un ancien participant, ces attitudes ne peuvent pas être brisées dans le cadre des activités ponctuelles et nécessitent un accompagnement de changement de comportement approfondi et concerté.

La valeur ajoutée de l'approche d'ILC

Pour les acteurs gouvernementaux, notamment ceux qui sont accusés d'être des « spoilers » ou « tireurs de ficelles », la participation dans un atelier ILC demeure risquant, surtout pour ceux qui ne sont pas forcément de bonne foi dans la construction de la paix et la stabilisation du pays. Pour d'autres il s'agit d'une occasion rare pour l'état de se rapprocher à la population locale.

C'est dure – les gens vous parlent parfois sans gants, sans réserve, donc il faut encourager ce cadre-là qui nous permet nous responsables d'entrer en contact avec les gens locaux.

Entretien, Ancien Participant, Goma

Ceci souligne encore à nouveau la pertinence de l'approche ILC car, la faible présence de l'état et son quasi-impuissance au niveau provincial, territorial et local a été notée par plusieurs répondants comme l'une des causes profondes des conflits persistant, notamment dans des zones reculées. Des répondants au niveau de Goma pleuraient « Nous demandons à l'état congolais, ou vous-êtes ?? » Cf. *Groupe de Discussion, Anciens Participants, Goma*. Les ateliers et les activités menées par ILC fournissent alors une occasion indispensable pour le rapprochement de l'état vers son public ; la restauration de l'autorité ; l'apaisement des rumeurs et l'amélioration de la communication entre les parties étatiques et civils. Un acteur de l'état a donné l'exemple concret de l'atelier de Beni en 2014, « grâce à cet atelier nous avons tiré des perspectives de la société civile locale. Ils avaient préparé des thèses qui n'intégraient pas les données (informations) dont l'état disposait. Grace à cet atelier nous avons eu l'occasion d'éclaircir certains enjeux comme par exemple l'historique du groupe armé ADF. De même, nous n'avions pas de données par rapport à comment les gens (sur le terrain) vivent les réalités de conflit – ce qui ne se retrouvent pas dans de rapports (au niveau national) » Cf. *Entretien, Ancien Participant, Kinshasa*.

En réponse à la question de si l'approche d'ILC se diffère à d'autres approches en vigueur au sein d'autres organisations similaires, les participants à l'étude ont mis une emphase sur l'approche pédagogique qu'utilise ILC dont des outils comme les simulations et jeux de rôles. Les participants ont été en mesure de raconter ces simulations et leurs résultats dans les ateliers dans lesquelles ils ont eu à participer. Il semble que les simulations constituent un élément puissant de l'approche d'ILC, desquelles les leçons tirées restent avec les participants même des années après leur participation dans un atelier. Une phrase en particulière a été répétée par plusieurs répondants « il n'y a pas de bons ni des mauvais communautés » - une leçon apprise à travers l'une des simulations utilisées dans le cadre de l'approche d'ILC.

Par ex. il nous montre une photo d'une dame, il y a certains qui voient une jeune, d'autres voient une vieille, et d'autres ne voient rien – donc ça vous permet de voir que tout le monde ne voit pas les choses dans la même façon – et donc ça nous permet d'être beaucoup plus tolérant de tout le monde.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

On commence avec qqn qui a soufflé une phrase et puis à la fin au dernier rang le dernier nous partage ce qu'il a entendu du dernier et c'est toujours tout à fait différent – ça vous permet de voir et de mieux comprendre la distorsion des messages – et si on étend cette point de vue envers toute la société – les résultats deviennent beaucoup plus graves.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

De façon générale, l'organisation des ateliers a aussi été félicitée par rapport à d'autres activités et organisations similaires. Par exemple, certains répondants ont signalé la rareté d'avoir des ateliers de dialogue qui durent si longtemps (5 jours habituellement) par rapport à d'autres acteurs « qui

viennent seulement pour 30 minutes et comment allons-nous trouver une solution avec tant peu du temps » Cf. *Entretien, Partenaire, Goma*.

La sensibilité contextuelle d'ILC a été notée comme une autre valeur ajoutée d'ILC. Un partenaire disait par exemple que « avant de s'attaquer sur un conflit donné ILC fait une analyse de conflits – il faut toujours faire cette analyse avant de s'attaquer aux problèmes, les gens arrivent et ils organisent un atelier quelconque mais pour ILC il fait vraiment tout pour analyser le conflit et afin de développer un plan de suivi de mise en œuvre des actions » Cf. *Entretien, Acteur Clé, Goma*.

La valeur ajoutée de l'engagement de la Suisse auprès d'ILC

Le partenariat entre ILC et la Suisse a été d'une valeur ajoutée importante, notamment en ce qui concerne l'assurance des liens entre les activités d'ILC et des processus stratégique et long-termes comme dans le cas du projet Tujenge Amani! et dans le dialogue et médiation au niveau national avec son autre partenaire, la CENCO. Le coordonnateur d'ILC a par exemple participé aux conversations fluviales à Kinshasa, qui lui a permis d'apporter aussi des perspectives tirés des expériences d'ILC. Le coordonnateur a aussi commenté qu'il a pu contribuer à une activité de renforcement des capacités auprès de la CENCO, ce qui a été une autre occasion de mettre à l'échelle et institutionnaliser l'approche d'ILC.

Le partenariat entre ILC et la Suisse pourrait être encore de plus capitalisé, notamment dans le cadre des bons offices de la Suisse au niveau de Kinshasa et la diplomatie dans le cadre de suivi des engagements et résultats issu des ateliers et des retraites. De nombreux répondants ont exprimé comment ils sont limités de faire un suivi des engagements au sein de leurs institutions du aux limitations politiques et d'influence. Certains répondants ont suggéré que le Conseiller pour la Sécurité Humaine pourrait donner plus de poids au plaidoyer dans le cadre du suivi des différents engagements, selon son mandat et le programme de politique de paix de la Suisse en RDC. En effet, si la DSH pourrait soutenir le suivi de certains engagements au niveau de Kinshasa ou bien porter des actions au niveau national à la suite d'un atelier, ceci pourrait raffermir le lien entre les activités d'ILC et les objectifs de coopération et de diplomatie de la Suisse en RDC.

Quelques acteurs ont commenté que cette période demeure extrêmement importante pour ILC, avec la construction d'un nouveau gouvernement et peut être un nouveau dynamique pour la paix et la cohésion. Les développements récents au niveau politique dans la RDC pourraient constituer des opportunités importantes pour ILC et aussi pour la Suisse afin de capitaliser sur des nouvelles potentielles portes d'entrée pour la création de leadership cohésif à tous les niveaux, surtout aux niveaux national et provincial.

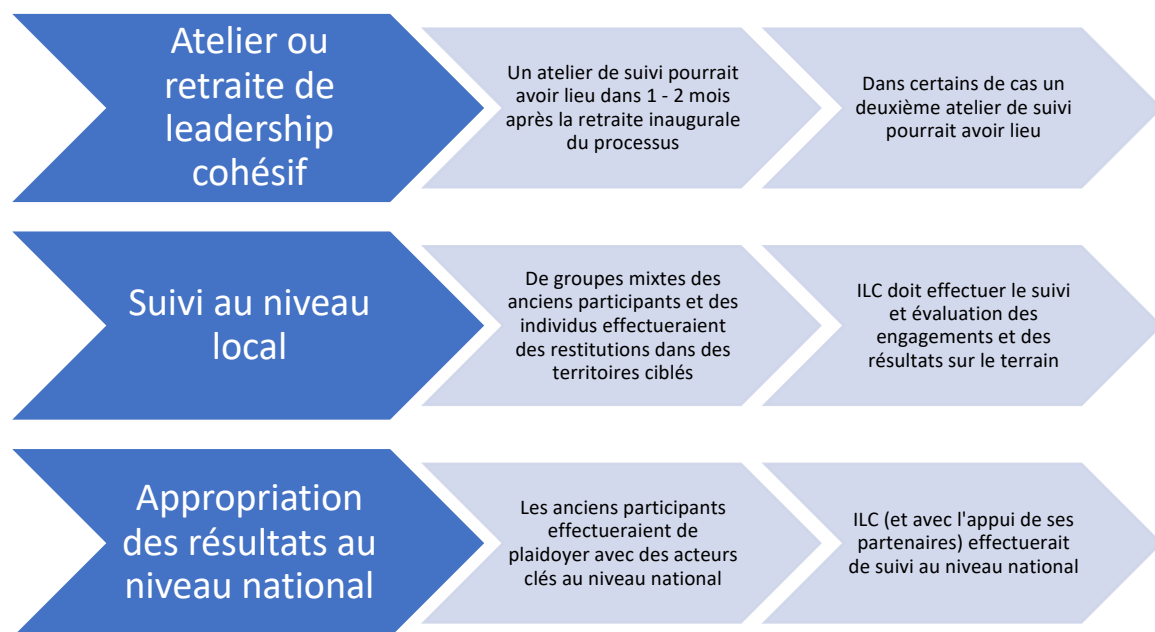
Le renforcement de la pertinence de l'approche

L'évaluation a aussi soulevée quelques facteurs qui peuvent être améliorés afin de renforcer la pertinence de l'approche d'ILC. Pour la plupart des participants à l'étude, l'un des facteurs qui freinent la pertinence, voire même l'impact de l'approche s'agit d'un manque de suivi après les ateliers. Ceci a été particulièrement criant dans de cas des restitutions des ateliers auprès des population ciblées. Des restitutions ont été notés comme un élément ayant le potentiel de contribuer à l'impact de l'approche en ce qui concerne la transformation des conflits locaux. Les restitutions qui se passent après un atelier d'ILC ne sont pas encore systématiques et sont souvent susceptibles aux contraintes financières. Certains participants disaient par exemple que c'est comme si « on s'arrête à mi-chemin » ou « peut-être on aurait dû réfléchir à un autre étape, les ateliers ne sont qu'un début du travail ».

D'après des entretiens avec les collègues d'ILC et avec des anciens participants, il existe certaines mesures de suivi qui sont mis en place, notamment le partage des documents de la retraite ou atelier par email, la création des groupes Whatsapp afin de faciliter la suite de la communication et des missions de suivi, même si sporadiques, après la tenue d'un atelier quelconque. Des anciens participants étaient néanmoins presque tous d'accord dans leur avis qu'il n'y pas suffisamment de suivi après la tenue d'un atelier, au niveau des **restitutions**, des **engagements** ou bien des **communications**. Malgré les groupes WhatsApp, certains anciens participants se plaignaient qu'ils n'avaient plus eu une communication d'ILC après leur participation dans une activité quelconque. Ceci pourrait aussi être dû à plusieurs facteurs dont des simples problèmes de réseau qui sont habituels dans la RDC, ou bien par des fautes d'écriture dans des emails, mais pourrait aussi être dû à un défi de systématisation de l'approche.

Il pourrait être utile pour ILC d'établir un modèle conceptuel qui engloberait son approche dont des ateliers et des actions de suivi. Ce modèle pourrait être adapté pour le contexte applicable. L'utilisation d'un modèle établirait un feuille de route pour la mise en œuvre de l'approche de la création des groupes de leadership cohésif ou pour la résolution des conflits, et permettrait un renforcement de la systématisation dans la mise en œuvre des activités, L'atelier tenu avec des femmes en 2016, nous donne un exemple parfait pour développer un modèle conceptuel de l'approche ILC.

Figure 1: Exemple d'un modèle conceptuel de base, représentant l'approche ILC



Les répondants à l'étude ont également suggéré des idées en vue de renforcer la pertinence et donc l'impact des ateliers et des retraites, notamment – le potentiel d'un focus sur des acteurs locaux comme par exemple des chefs coutumiers, des réseaux locaux et d'autres acteurs sur le terrain qui peuvent être utiles dans le suivi des engagements et des résultats des ateliers et retraites sur le terrain, mais qui ont besoin d'un renforcement des capacités. Même certains détracteurs d'ILC suggéraient que ces acteurs locaux, avaient besoin d'un renforcement des capacités afin de continuer et même renforcer les efforts d'ILC sur le terrain. Un modèle qui intègre une collaboration avec des acteurs ou groupes locaux dans le cadre de suivi des engagements et de suivi général sur le

terrain, pourrait également pallier a des risques liés à des périodes étendues sans financement entre des différentes activités.

En effet, les rapports finaux d'ILC de septembre 2018 disaient « L'objectif affiché par l'ILC était de partager sa frustration trop fréquente quant au manque de suivi des résolutions et engagements après l'enthousiasme des fins de retraites. » Il sied cependant de noter que des anciens participants ont quasiment tous montré qu'ils manquent souvent la capacité de mettre en œuvre les différents engagements, parfois dû aux contraintes financières mais aussi dû à leurs limites politiques et d'influence. Il est également important de noter que les partenaires d'ILC ne sont pas toujours clairs par rapport aux engagements et des résolutions qui sont produits à l'issu d'une activité quelconque. Ces deux facteurs relèvent a la fois l'importance de 1) réfléchir sur et de développer une stratégie d'accompagnement et de suivi dès possible afin de ne pas perdre les acquis des activités et en vue de la transformation des effets individuels vers des effets structurels et/ou institutionnels et 2) de développer et mettre en vigueur un canevas de reportage qui est succinct et clair pour les partenaires notamment financiers afin qu'ils puissent suivre concrètement les résultats stratégiques du programme, aussi bien que des produits des activités à un niveau opérationnel. Ce défi de reportage est lié au défi noté dans la section précédente concernant le besoin de ré-conceptualiser le programme et de définir des outils de gestion du cycle de projet et suivi et évaluation qui sont appropriés et orientés sur l'action.

Efficacité

Les résultats tangibles du programme

Les résultats doivent être pris à trois différents niveaux.

Niveau 1 : le fait que les gens se retrouvent ensemble.

Niveau 2 : le fait que les gens peuvent s'accorder sur des engagements, des solutions proposées, qu'ils soient d'accord sur des facteurs perturbateurs et sur des stratégies potentielles pour arriver à restaurer la paix.

Niveau 3 : la phase la plus difficile, la traduction des résultats aux changements sur le terrain. Pour arriver à avoir une masse critique, au moins une minorité influente qui peut provoquer de changement de comportement perceptible. C'est un travail des longues années. Les grands changements, on ne le fait pas dans un seul coup.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

Les participants à l'étude étaient quasi-unanimes que le fait de réunir et de faire asseoir des personnes « qui ne le feraient pas autrement jamais, et qui sont tout le temps en compétition pour le pouvoir, les ressources et la survie » est déjà un résultat tangible et énorme d'ILC pendant la période sous-évaluation. Comme expliqué plus tard dans la Section « Impact » les ateliers et retraites ont contribué à des effets dans les vies personnelles et professionnelles des anciens participants que certains ont été en mesure de répercuter au sein de leurs institutions et dans l'exécution de leurs mandats.

D'autres résultats tangibles du programme incluent notamment, **les groupes de leadership cohésif** qui ont été créés à l'issue des ateliers et retraites, particulièrement dans les cas des retraites des femmes et des jeunes. Ces groupes ont prouvé d'être particulièrement dynamique et autonomes. Ils continuent à restituer des acquis des ateliers, auprès de leurs groupes cibles dont des *organisations féminines, le parlement d'enfants* et d'autres réseaux importants au niveaux provincial et local. Des participants ont expliqué comment ils avaient pu organiser des restitutions avec des acteurs comme des leaders religieux, des professeurs, des médecins, des chefs postes d'encadrement, des militaires, des jeunes et même avec certains groupes armés et leurs chefs. La sélection des femmes leaders, et des jeunes influencer d'opinion à travers des réseaux importants comme le dit Parlement des Jeunes, contribue à assurer que les anciens participants sont aussi en mesure de s'appuyer et de s'approprier des résultats des ateliers et retraites.

Il existe également quelques cas concrets où ILC a pu contribuer à des résultats tangibles, comme par exemple « *la résolution de conflit à Nyamaboko* » et « *la résistance au découpage de la province de Nord Kivu* ». Comme expliqué plus tard dans ce rapport, les participants à l'étude étaient convaincus du fait que sans ILC ses conflits et/ou crises auraient dû continuer sans cesse jusqu'à ce jour.

Le Nord Kivu restant notre chère Province Unique et non sujette à un démembrement, nous devons donc nous efforcer à vivre dans la cohésion et l'harmonie.

Cf. Déclaration d'engagements pour un nouveau départ cohésif entre les communautés en Province du Nord Kivu

En effet, comme expliqué par le coordonnateur actuel d'ILC, les engagements ou résolutions sont pris soit par vote des doigts ou la préparation des déclarations d'engagements qui peuvent être signées ou pas par les participants ou d'autres parties prenantes. Les déclarations d'engagements représentent des résultats clés des ateliers d'ILC du moins au niveau de produits si pas encore de l'impact. Ceci est important à considérer dans le processus de revisiter la conceptualisation du programme, et dans l'établissement des indicateurs de progrès et de succès.

La communication des résultats obtenus

Il est évident que des résultats d'ILC ne peuvent pas toujours ni tous être rendus visibles ni communiqués à grande échelle. Certains enjeux dans lesquelles ILC interviennent demandent un niveau de sensibilité, de même pour certains participants notamment dans le domaine politique qui comptent beaucoup sur ILC d'organiser des séances qui demeurent aussi des endroits sécurisés pour l'expression de certains avis et même la prise d'engagements dans un contexte « informel ». Pour certaines de ses activités néanmoins, la communication se passe à plusieurs niveaux, dont deux niveaux clés : 1. Entre ILC et les anciens participants et 2. Entre les anciens participants notamment les membres des groupes de leadership cohésif et les membres de leurs communautés ou groupes respectifs. En ce qui concerne la communication des résultats aux anciens participants, notamment le suivi des engagements ou points de plaidoyer à l'issue des ateliers et/ou des retraites, certains participants se disent découragés par le fait qu'ils ne savent pas « s'il y a une suite favorable aux problèmes soulevés lors de la retraite » Cf. *Entretien, Ancien Participant, Goma*.

La communication des résultats par les anciens participants, notamment des leaders, aux membres de leurs groupes ou communautés spécifiques se passe si pas de façon systématique.⁴ De nombreux anciens participants, notamment parmi les femmes et jeunes ont expliqué comment chacun avait organisé une type de restitution à travers son institution, au sein de son équipe, avec d'autres jeunes ou femmes, auprès des membres de leurs communautés, ou même dans la sensibilisation auprès des militaires et des groupes armés. D'autres répondants à l'étude ont partagé comment ils ont effectué des restitutions sur la radio, et, comment ils continuent à porter des messages de la cohabitation pacifique sur la radio. La radio a été citée par quelques répondants comme un outil indispensable pour la communication des résultats et la vulgarisation de messages auprès des populations. Une ancienne participante à la retraite des femmes a également précisé que bien qu'après l'atelier certaines femmes ont passé par le media pour communiquer leurs résultats, cela a été fait à Goma mais pourrait avoir été même plus percutant si fait au niveau des territoires. Une autre recommandation partagée par les répondants à l'étude portait sur l'importance des restitutions « mixtes » c.-à-d. celles qui intégreront la participation des individus des différentes groupes et couches sociales, a été soulevé par plusieurs acteurs.

⁴ Un programme de restitutions a été développé après la retraite des femmes leaders du Nord Kivu, par territoire. Ceci est un pas important vers la systématisation de l'approche d'ILC mais nécessite d'être répliqué de façon systématique dans le cadre de toutes ses activités.

Des conséquences imprévues du programme

Le coordonnateur actuel a partagé qu'il existe un certain niveau de risque plus au moins constant pour ILC et ses facilitateurs, notamment comme ils peuvent être mal vus par certains acteurs ou bien comme ils interviennent très souvent dans des questions et crises assez sensibles. Il sied de noter que certains partenaires d'ILC ont déjà reçus des menaces liées à leur travail dans le cadre du programme.

Certains anciens participants ont également exprimé comment quand ils commencent à « porter des voix des autres communautés » ils peuvent être marginalisés ou bien critiqués par les membres de leurs propres communautés. Ces critiques viennent souvent avec un prix politique et pourraient contribuer parfois à une réticence de la part de certains anciens participants d'élever leurs voix pour la cohésion intercommunautaire.

Par contre, il existe également des actions imprévues qui sont aussi positives. Certains anciens participants prennent l'initiative par exemple de lancer d'autres actions en faveur de la cohésion et la cohabitation pacifique sur leurs propres moyens. Des anciens participants ont également partagé certaines expériences dans lesquelles ils avaient pu régler des conflits ou trouver des solutions à des problèmes locaux sans faire appel à l'ILC. Il sera important de renforcer la documentation de ses actions inspiré par le programme d'ILC en vue d'approfondir la compréhension de l'échelle d'impact du programme.

Durabilité

Appropriation des résultats par des anciens participants et des communautés

Les répondants à l'étude ont été quasiment unanimes dans leurs confirmations que les ateliers et retraites organisés par ILC ont renforcé des connaissances ou ont contribué à des changements des perspectives de la part des anciens participants. De nombreuses anecdotes ont été partagées concernant des effets du programme, notamment au niveau individuel aussi bien que dans des communautés. Des anciens participants dont des leaders locaux ont témoigné comment ils continuent à intégrer les acquis de leur participation dans une activité d'ILC, notamment certaines approches et outils, soit dans leur plaidoyer publique, au sein de leurs institutions et dans leurs relations et vies personnelles. Il est particulièrement notable qu'à la suite des ateliers de leadership cohésif, des anciens participants se constituent en groupe informel. Ces groupes fournissent une plateforme importante pour échange et collaboration entre des différents acteurs/anciens participants et la consolidation et renforcement continu des connaissances. Ces groupes de leaders peuvent constituer un élément important pour le renforcement de la durabilité des résultats d'ILC sur le terrain et la capitalisation et répercussions des résultats du programme. Il pourrait être important dans les phases à venir d'envisager comment continuer à appuyer et accompagner ces « cohésions de leadership » afin qu'ils puissent continuer à s'appuyer sur et mettre à l'échelle les acquis du programme. D'après certains répondants, ces groupes mixtes de leaders représentent un idéal important pour les membres de leurs communautés. Une ancienne participante disait « le fait qu'on s'est mis ensemble, le fait qu'on porte tous le même message, le fait qu'on a porté tous le même message de la paix, c'est puissant » Cf. *Entretien, Ancien Participant, Kinshasa*

L'évaluation a en outre soulevée comment certaines communautés continuent à s'appuyer sur les résultats du programme d'ILC, notamment dans le cas de Nyamaboko, Nord Kivu et dans les Moyens et Hauts Plateaux du Sud Kivu. D'après des entretiens menés dans le cadre de cet étude, les leaders de ces communautés continuent à collaborer dans l'esprit de la cohésion, au bénéfice de la population en générale.

Les effets du programme sur des relations intercommunautaires

Les perspectives concernant les effets du programme sur des relations intercommunautaires étaient beaucoup plus variés. De nombreux répondants ont affirmé que les ateliers et retraites d'ILC ont contribué notamment à « briser des préjugés » des certains communautés envers d'autres. Cependant, d'autres répondants n'étaient pas convaincus que ces préjugés aient été véritablement changés dans la pratique au-delà des salles d'ateliers, hors des expériences anecdotières des individus. Certains leaders communautaires, notamment des groupes marginalisés et/ou perçus entant que des « rwandophones » ont été plus pessimiste concernant les effets du programme à ce niveau. Ils disaient que les membres de leurs communautés sont toujours marginalisés et continuent de souffrir sous le fardeau des perceptions culturelles négatives et des idées fausses sur leur origine et leurs intentions. Par contre, des membres d'autres groupes communautaires refusaient carrément que « leurs opposants » sont marginalisés mais qu'ils sont plutôt toujours affichés aux pesanteurs culturels de la passée.

Il est clair que le programme de l'ILC ne peut pas à lui seul changer des relations complexes et tendues entre les "congophones" et les supposés "rwandophones" qui se sont enracinées dans la société au cours de nombreuses années, de nombreux conflits et de nombreuses autres sources de tension. Comme l'a dit clairement un participant « ILC n'est pas là pour faire la paix – ils sont là pour réveiller, pour susciter la paix, pour sensibiliser des leaders » Cf. *Entretien, Partenaire, Bukavu*. L'évaluation a soulevé que des relations intercommunautaires, notamment entre les soi-disant

« rwandophones et congophones » demeurent toujours une question extrêmement sensible et surtout dans l'intérieur du pays.

Les changements au niveau des connaissances, attitudes et pratiques

La durabilité des effets du programme est liée d'une part à comment les acquis des activités d'ILC se traduisent dans des changements de comportement de la part des anciens participants et d'autre part comment les acquis sont intégrés dans des institutions. Quand il s'agit du changement de comportement 64.5% des participants à une retraite organisée par ILC et APC ont été d'avis que l'activité allait contribuer à un changement de comportement de la part des participants, les autres (35.4%) étaient plus conservatifs dans leurs réponses en indiquant que *peut-être* les comportements des anciens participants allaient changer à la suite de l'activité ou bien qu'ils ne savaient pas. En effet, bien que l'étude a soulevé comment les activités d'ILC contribuent aux changements des **connaissances** et dans certains de cas, au niveau des **attitudes** des participants, il n'y a pas suffisamment d'évidences concernant comment les acquis des activités se traduisent dans des changements au niveau des **pratiques**, surtout à un niveau structurel, et notamment de la part des leaders. Comme a dit un répondant à l'étude « C'est comme quand on est à l'église et sur place on est tout chaud (pour le message) mais à la maison tout passe (est oublié) » Cf. *Entretien, Acteur Clé, Goma*.

Comme mentionné dans la section précédente, l'évaluation a soulevée comment des anciens participants et notamment des leaders soit locaux ou nationaux peuvent être contraints dans leur capacité à traduire les acquis des ateliers et retraites en changements concrets dans leurs pratiques quotidiennes et au sein de leurs institutions. Les limites du pouvoir politique des anciens participants ont été citée à plusieurs reprises comme l'un des facteurs limitants à la durabilité des effets du programme d'ILC, face à des normes que les participants ne sont peut-être pas en mesure d'aborder de façon appropriée. Certains répondants suggéraient que la sélection des participants n'est pas toujours propice à porter des fruits au niveau institutionnel ou politique, et à cela s'ajoute le fait que certains acteurs politiques, particulièrement de haut niveau délèguent des représentants pour participer dans les activités qu'au lieu d'être présent eux-mêmes.

Il sied de noter que la sélection de participants a aussi été relevée en matière de la participation des « spoilers » et des acteurs armés. De nombreux répondants se souvenaient d'activités antérieures d'ILC qu'ils jugeaient extrêmement pertinentes et qui comprenaient la participation de forces clés supposément négatives. D'autres se sont plaints que la participation de ces " forces négatives " n'a pas toujours été systématique. Les participants à l'étude ont laissé entendre que, (dans leurs avis) cela limite l'efficacité et la durabilité de l'impact des ateliers, car ceux qui étaient nécessaires pour apporter des changements dans leurs rangs ou dans leurs institutions n'étaient pas toujours présents. Une mention particulière a été faite des chefs de groupes armés dans certains cas, des autorités compétentes du Parc des Virunga, des membres de l'ADF et d'autres groupes armés à Beni et aux environs et de certains dirigeants politiques clés. Du côté d'ILC, il y a un certain sentiment que la participation limitée de ces acteurs » n'est pas forcément une perte et que la classe politique en particulière est souvent « très réticente à l'idée de débats avec des compatriotes moins titrés » Cf. *Rapports finaux septembre 2018*, cependant, comme l'a dit un ancien participant « Si le serpent entre dans ta maison, il ne faut pas fuir la maison. Il faut par contre développer des mécanismes de défense et de vie malgré ce danger » Cf. *Verbatim, Atelier de suivi Beni-Lubero, Déc. 2017*

Lors des entretiens avec certains dirigeants politiques connus comme de " spoilers ", ces acteurs ont critiqué les ateliers et réunions de l'ILC comme étant limités dans leur capacité à réduire et transformer les conflits de façon durable. Certains de ces spoilers suggéraient que l'approche d'ILC pourrait être encore plus efficace si l'organisation se focaliserait sur le renforcement des capacités et

l'accompagnement des acteurs locaux habilités et de proximité avec la possibilité de continuer le suivi dans leurs milieux.

Des facteurs déterminants de la durabilité du programme

Des réponses qualitatives nous permettent à mieux comprendre des astuces liés à la durabilité ou non durabilité du programme :

1. Tout d'abord, un nombre croissant des répondants à l'étude ont suggéré qu'il est encore très tôt afin de déterminer si les impacts du programme dureront après la clôture du projet. Pour eux, les ateliers et retraites fournissent un élan pour le changement mais que les résultats dans le moyen et long-terme sont toujours en cours de formation. D'ailleurs certains répondants ont insisté sur le fait qu'il est nécessaire que le programme continue afin de continuer le travail du renforcement de la cohésion sociale.
2. Certains répondants ont également soulevé comment la durabilité du programme est limitée et susceptible aux tendances géopolitiques. Ceci a été particulièrement noté dans le cadre des effets liés aux préjugés intercommunautaires.
3. Des soucis importants ont été soulevés concernant le fait que les changements inspirés par les activités d'ILC prennent place dans des contextes qui n'ont pas changé, avec des moteurs de conflit persistant dont la privation de droits, le chômage, l'isolement à cause d'un manque d'accès routier, l'accès limité à la terre, entre autres facteurs. Les participants à l'étude ont été néanmoins d'accord que ces facteurs ne sont pas dans le mandat d'ILC, bien qu'ils s'agissent des facteurs importants dans la construction durable de la paix.

Le suivi des activités, notamment à travers des restitutions et aussi dans le cadre de suivi (monitoring) des engagements et résultats ont été noté comme des facteurs importants qui pourraient contribuer à renforcer la durabilité des effets liés au programme d'ILC. Certains répondants ont donné l'exemple des activités d'ILC dans le cas de Nyamaboko comme une bonne pratique du programme, en notant comment le suivi approfondi qui a eu lieu dans le cadre de la résolution de ce conflit a contribué à un rétablissement de paix dans cette zone. De même, l'activité avec des femmes leaders de Nord Kivu, qui a bénéficié d'un suivi approfondi, continue à porter des fruits au niveau des restitutions et la mise à l'échelle des messages de paix et de la cohésion. Il est clair que le suivi approprié, notamment au niveau local demeure un facteur clé dans le renforcement de la durabilité du programme d'ILC.

Efficiencia

Le cout-efficacité du programme

Les acteurs interviewés ont clairement indiqué que les coûts des activités de l'ILC, bien qu'ils soient parfois élevés, reflètent la complexité des activités en question. Le fait que l'ILC assure la participation d'acteurs en provenance des zones éloignées du pays à ses ateliers contribue de manière significative aux coûts opérationnels. En effet, c'est cette capacité d'ILC de réunir des acteurs qui n'auront pas autrement d'autres occasions de s'engager face à face, qui demeure l'une des forces primordiales du programme.

L'évaluation a toutefois mis en lumière certains défis de coût-efficacité, à savoir le dépassement fréquent des dépenses par rapport aux prévisions budgétaires. Certains anciens participants l'ont également confirmé, en complimentant la souplesse dont fait preuve l'ILC pour couvrir des indemnités journalières et des frais d'hébergement. Ces participants ont souligné que leurs frais de logement avaient été couverts même lorsqu'ils arrivaient quelques jours plus tôt ou qu'ils restaient quelques jours après leur participation prévue. Il va de soi que l'ILC doit veiller à ce que ces acteurs clés, en particulier du niveau national, aient confiance en leurs capacités organisationnelles afin d'assurer leur participation dans des activités futures, mais il est nécessaire de trouver un équilibre entre cette réalité et les exigences des donateurs dont des engagements contractuels et budgétaires. Comme l'a dit un partenaire à ILC, il y a une situation soi-disant « Catch 22 » comme afin de croître ses activités, l'ILC doit avoir accès à plus de financement. Cependant, les grands donateurs institutionnels auraient des règles de conformité budgétaire beaucoup plus strictes auxquelles l'organisation devrait se conformer, sans perdre la flexibilité qui la rend unique.

L'exécution des objectifs du programme

Il est difficile pour l'évaluation à clarifier si les objectifs du programme ont été atteints en temps voulu, comme a été signalé plus tôt dans ce même rapport, il y a un besoin de renforcer la conceptualisation du programme de façon général mais aussi par phase et accord de financement. Les objectifs et les résultats énoncés par phase du programme ne sont pas toujours SMART. Les résultats et les objectifs sont aussi souvent très ambitieux, qui complique sensiblement le processus de suivi et évaluation. D'après la compréhension de la consultante, il n'existe pas actuellement quelqu'un au sein de l'organisation d'ILC avec une expérience avérée dans la conception et gestion des projets. Il a été compris qu'il y avait un membre de staff dédié à la gestion des projets mais son contrat n'a pas pu être renouvelé d  à une crise de financement.

La capacité limitée de l'ILC notamment en termes des ressources humaines a été citée par des différents répondants comme un facteur ayant de potentiel de limiter l'exécution efficace de ses objectifs. Certains partenaires techniques ont expliqué par exemple que la manque des ressources humaines au sein de l'organisation freine souvent la capacité d'ILC de participer dans des missions de consultation et même de suivi. Les réponses de certains anciens participants affirmaient également que l'image d'ILC se limite à celle de son fondateur et qu'il n'existe pas une perception de l'institution en tant que telle. Un grand nombre d'anciens participants ont également soulevés la nécessité (selon eux) pour ILC d'avoir également une présence, même si restreinte, dans l'Est du pays en plus de Kinshasa. Ces répondants ont expliqué que beaucoup d'anciens participants souhaitaient souvent demander de l'accompagnement ou des conseils d'un représentant d'ILC de proximité, mais que cela n'était généralement pas possible.

La structure organisationnelle d'ILC a été un sujet important soulevé lors de plusieurs entretiens menés dans le cadre de l'étude. Il a été clair lors du processus d'évaluation aussi que le fondateur et

le staff sont surchargés par une variété de tâches. Ce défi limite la capacité de l'organisation d'avoir des moments des réflexions stratégiques permettant à orienter la direction stratégique et renforcer l'approche technique de l'organisation. Le fondateur, en particulier, excelle dans sa capacité d'animer et de faciliter des ateliers et devrait être en mesure de se consacrer uniquement à des projets techniques et stratégiques. Ceci pourrait être possible s'il disposait d'une équipe appropriée capable d'appuyer des tâches connexes, notamment en ce qui concerne la collecte de fonds, la communication, l'administration, la gestion financière et la conceptualisation et gestion de projets. L'évaluatrice est bien consciente de la façon dont les contraintes financières ont limité et continuent à limiter la capacité de l'ILC à se développer en tant qu'institution, mais elle est interpellée à souligner l'importance cruciale de ne pas sacrifier le renforcement institutionnel au profit d'épargnes financiers à court terme, surtout comme des défis institutionnels pourraient constituer une risque sérieuse pour ILC et limiter sa capacité de développer dans le long-terme.

L'identification et la sélection de la personne adéquate représente une grande difficulté. Il s'agit de trouver une personne qui se sente à l'aise dans les responsabilités de suivi et reporting financier/budgétaire, et qui désire également être au cœur des activités programmatiques et la substance du projet ILC. Le fait que l'ILC ait longtemps opéré sans site web (pour se préserver de débats polarisants, et — cas du coordonnateur - pour ne pas se consumer dans des activités annexes à la pédagogie ILC) rend des plateformes de publication de vacances de postes soupçonneuses et ont empêché une large diffusion.

Rapports finaux, Septembre 2018

La consultante apprécie les différents facteurs qui continuent de freiner le développement de l'efficacité du programme, comme a été expliqué dans les rapports finaux de septembre 2018, cependant — il est clair que si ces facteurs organisationnels ne sont pas adressés, ILC sera limitée dans sa capacité d'accéder aux fonds significatifs qui permettrait à l'organisation une certaine marge de développement stratégique.

Impact

Des effets du programme au niveau individuel

De nombreux répondants ont affirmé comment leur participation a contribué à des changements dans leurs vies individuelles, notamment en ce qui concernait leurs perceptions envers d'autres communautés ou groupes sociaux. Certains ont parlé par exemple de comment leur perception d'un autre groupe quelconque a changé, comment leur façon de comprendre la situation politico-sécuritaire dans l'est du pays a changé, comment ils ont pu commencer des nouvelles amitiés ou bien qu'ils n'eussent plus peur d'aller visiter, manger ou bien de passer nuit dans une communauté qui n'était pas la leur. D'autres ont partagé des anecdotes des mariages mixtes dans leurs villages, des expériences dans lesquelles ils ont pu bien communiquer avec des membres d'un autre groupe qu'ils percevaient avant comme « des ennemis ». Certains participants ont aussi mentionné comment **l'approche du facilitateur** leurs ont aidés à surmonter des douleurs et souvenirs liés à leurs expériences passées avec d'autres groupes. Pour d'autres participants, ce sont les capacités techniques apprises lors des ateliers et des retraites qui sont leurs acquis le plus important. Certains outils ont été soulevés, comme par exemple « l'arbre à problèmes » dans le cadre d'analyse des conflits, « l'écoute active » et des simulations comme « la vente de pétrole » qui continuent à servir des anciens participants dans leurs vies personnelles et professionnelles jusqu'à ce jour.

Les changements individuels notés dans le cadre de cet étude constituent des premiers pas importants dans la réalisation de l'hypothèse de base de l'approche d'ILC, que la paix se passe tout d'abord par des changements progressifs et transformateurs au niveau des individus. En effet, ces mêmes individus sont ceux qui devraient mettre à l'échelle les changements suscités par les ateliers d'ILC dans le cadre de leurs postes, rôles et institutions particulières, après les ateliers et les restitutions ponctuelles. Pour certains, les messages de la cohésion ne sont pas toujours faciles à porter.

Je comprends maintenant les revendications des autres communautés et je porte même les voix d'autres communautés – mais ça vient aussi avec un prix. Les gens me disent que maintenant je parle au nom des autres.

Entretien, Ancien Participant, Kinshasa

En outre des effets individuels, les activités d'ILC ont également créées des nouvelles opportunités pour une meilleure communication entre des différents acteurs, même des groupes « opposés » après les ateliers et retraites. Un acteur a expliqué par exemple comment il a utilisé les contacts qu'il a fait lors d'un atelier dans le cadre de la résolution d'un conflit particulier dans sa communauté. D'autres acteurs ont exprimé comment ils restent en contact avec des anciens participants après un atelier, dans le cadre de la gestion des conflits sur le terrain, la planification des missions sur le terrain et même des négociations avec des groupes armés dans le cas de kidnapping ou autres incidents sécuritaires. Plusieurs répondants à l'étude ont confirmé que pour eux, cette cohésion créée dans les ateliers resterait permanent.

Des effets du programme au niveau communautaire

Au niveau des communautés, les actions d'ILC ont contribué au développement d'un certain niveau de résilience face aux conflits, manipulations et crises. Un partenaire a donné l'exemple des leaders communautaires dans les Moyens et Hauts Plateaux dans le Sud Kivu qui se sont mis en ensemble pour « chasser des milices de leur zone, notamment les membres du M23 en 2014 » -- *Entretien, Partenaire, Bukavu.*

Les groupements isolés de Nyamaboko I et II dans le territoire de Masisi ont connus une violence importante depuis des années. L'activisme des groupes armés lié aux tensions intercommunautaires, notamment entre les Hundes et les Hutus, a eu des effets dévastateurs sur la vie des habitants. Au début 2017, par exemple, des habitants ont abandonné leurs foyers et leurs villages pour se réfugier après des affrontements entre l'Alliance des Patriotes pour un Congo Libre et Souverain (APCLS) et la Force de Défense du Congo (FDC).⁵ La zone est historiquement sous le contrôle *de facto* de groupes armés, avec une présence limitée, voire inexistante, de l'État ou des agents de la sécurité. En 2018, ILC a organisé un atelier pour des acteurs locaux de Masisi et Walikale, suivi par un atelier spécifique à la crise dans les groupements de Nyamaboko. Un consultant d'ILC chargé de suivi et évaluation a fait une mission en mars-avril 2019 et a constaté des changements importants qui continuent à durer, notamment : le retour massif des populations dans leurs villages d'origine, des exemples des activités socio-économiques menées par des groupes mixtes, des exemples des mariages intercommunautaires et la construction d'un pont sur la rivière qui sépare les deux groupements. Il est ainsi important de noter que dans l'atelier organisé par ILC un engagement a été pris par des participants de ne circuler plus avec des armes qui semble avoir été respecté, en outre, la zone est maintenant sous le contrôle de l'armée et la police nationale. Des écoles sont maintenant ouvertes et des centres de santé continuent à fonctionner bien qu'avec des défis de ressources énormes. Il n'est pas clair à la consultante si ces changements pourraient être attribués au programme d'ILC, comme est le cas habituel dans l'évaluation des programmes de paix et stabilisation, surtout dans un contexte comme la RDC où il y a une multiplicité d'acteurs et d'interventions. Il sied de noter que la violence continue à persister dans la zone, notamment dans le groupement Nyamaboko II. En juin 2019 par exemple, des affrontements entre l'armée et des miliciens qui ont eu lieu à Kazinga et Nyamaboko II ont contribué à des revers dévastateurs dans des villages environs dont le déplacement massif encore à nouveau.⁶

Les effets du programme sur la transformation des conflits

Comme expliqué par le fondateur « les principaux objectifs des activités d'ILC sont de rétablir la confiance et la bonne foi entre les parties en vue d'une prise de risques commune entre acteurs clés » Cf. *Rapport de démarrage*. Dans un entretien, le fondateur a expliqué que l'objectif clé d'un atelier d'ILC n'est pas d'établir la confiance mais plutôt que « la méfiance soit gérable ». Il est clair que dans un contexte tel que la RDC, et comme affirmé par des multiples participants à cet étude, les

⁵ «Des centaines de ménages habitant le groupement Nyamaboko 2 dans le territoire de Masisi au Nord-Kivu ont abandonné leurs villages depuis dimanche 26 mars, à la suite des accrochages entre miliciens.

https://www.radiookapi.net/2017/03/27/actualite/securite/nord-kivu-des-centaines-de-familles-fuient-les-combats-entre-miliciens?fbclid=IwAR1X2LDSAy-RWXyNrXhhDUOLXltUm_P1sahKF60tMpmJ3EotD-U0IDB9rlc

⁶ Au moins quatre villages du territoire de Masisi (Nord-Kivu) se vident depuis dimanche 2 juin de leurs habitants. Ces villages situés à environ 5 kilomètres du chef-lieu du territoire sont depuis trois jours le théâtre des affrontements entre l'armée et des combattants identifiés comme FDLR/CNRD. L'administrateur du territoire affirme que la situation sécuritaire reste volatile dans la région.

<https://www.radiookapi.net/2019/06/10/actualite/securite/rdc-4-villages-se-vident-apres-combats-entre-armee-et-miliciens-masisi>

contributions d'ILC sont importantes mais ne peuvent pas pallier ni totalement ni à toutes les causes profondes des conflits. En effet, la contribution d'ILC a été expliquée par le fondateur en tant que la « création d'une conversation entre Congolais, a vocation opérationnelle ». C'est cette contribution qui contribue au mandat de la DSH dans le pays, qui a été expliquée par l'ancienne Conseillère en Sécurité Humaine dans son rapport de fin de mission comme « à contribuer à une meilleure cohésion entre leaders traditionnels et politico-administrative afin de permettre d'établir un minimum de confiance et de collaboration » Cf. *Rapport de démarrage*

Vu ces explications, l'évaluation suggère qu'ILC a effectué son rôle comme attendu dans la transformation des conflits, notamment à travers la création d'un cadre d'échange entre des groupes souvent polarisés, au niveau national tant qu'au niveau local et provincial. En effet, plusieurs acteurs enquêtés dans l'étude ont soulevé que la capacité d'ILC de réunir des acteurs venant des multiples couches de la société est parmi ses forces particulières. Pour des partenaires, aussi bien que pour des anciens participants, bien qu'il soit extrêmement pertinent et important qu'ILC fournit un cadre non autrement disponible pour « une conversation entre Congolais », les résultats tangibles des ateliers sont fortement sollicités. Dans les mots d'un ancien participant « les gens posent des questions parfois, ça nous a amené ou, toutes ces idées d'ILC qu'on fait sortir toutes ces années » Cf. *Entretien, Ancien Participant, Goma*. L'évaluation a soulevé que bien qu'ILC a contribué à des résultats tangibles, notamment dans les cas des conflits ou crises spécifiques et/ou localisés, ces résultats sont peu documentés et encore moins communiqués. Comme mentionné précédemment, le développement d'une stratégie de communication qui tient en compte les astuces autour du positionnement d'ILC entre l'état congolais et le public général, et la sensibilité de ses œuvres demeure un facteur important pour le succès continu et la confiance des acteurs dans le programme et l'approche.

Il est critique à noter qu'il n'est pas le mandat d'ILC de mettre fin aux causes profondes des conflits qui se multiplient et s'exacerbent d'un jour à un autre, notamment dans l'est du pays.

Mais de toute façon, ILC n'est pas là pour faire la paix – ils sont là pour réveiller, pour susciter la paix, pour sensibiliser des leaders

Entretien, Partenaire, Bukavu

Comme mentionné précédemment, le travail de paix n'est pas le travail d'un seul acteur. Un répondant dans le domaine étatique a expliqué que pour lui « Dans certains cas, il s'agit d'une question pour l'état et notamment pour la présidence de la république et non pour une ONG. Je ne crois pas ILC peut intervenir dans tout genre de problèmes, la seule chose qu'il peut faire est peut-être d'atténuer des tensions entre des populations et puis effectuer le plaidoyer au niveau national » Cf. *Entretien, Ancien Participant, Kinshasa*. Un autre acteur politique, parmi les opposants signifiants d'ILC a ajouté qu'à son avis, il voit mal des « gens » déposent leurs armes tant que tous les facteurs alimentant des conflits dont des facteurs économiques tant que historiques et politiques restent encore les mêmes.

Ces témoignages parmi d'autres partagés par des participants à l'étude, soulignent l'importance et la valeur potentielle d'ancrer l'approche d'ILC dans des processus stratégiques qui traitent un nombre de facteurs liés à la paix et la stabilisation, comme par exemple la Stratégie Internationale pour la Sécurité et la Stabilisation ou bien dans des processus de développement des programmes DDR comme exemple. Comme ainsi noté par des multiples répondants à l'évaluation, la collaboration entre ILC et l'organisation de base « Action pour la Paix et Concorde » renforce l'impact potentiel

d'ILC vu que l'APC s'appuie sur une approche continue de transformation des conflits et est en mesure d'effectuer un suivi des engagements et un accompagnement des parties prenantes impliquées plus approfondi sur le terrain. La consultante a également noté comment le partenariat entre ILC et une autre partenaire organisation de base communautaire au Sud Kivu a contribué à une meilleure appropriation des résultats au niveau des communautés.

Cas d'étude d'impact

L'atelier sur les enjeux de Nord Kivu en coopération avec le Baraza la Wazee

En novembre 2018, le Baraza la Wazee a organisé un forum d'échange sur le Nord Kivu et ses enjeux, avec l'appui d'ILC. Les membres du Baraza ont affirmé qu'ils avaient pris contact avec plusieurs acteurs dans le cadre de recherche d'un soutien technique et financier pour organiser cette activité, en réponse à une accentuation des tensions intercommunautaires dans la province. ILC a répondu à leur demande, avec l'appui de la Suisse.

Des tensions intercommunautaires figurent parmi les facteurs les plus importants dans le contexte sociopolitique du Nord-Kivu, notamment entre la communauté Nande et d'autres groupes ethniques qui déplorent une participation non équitable aux structures de pouvoir dans la province. Il existe également des tensions latentes et explicites entre les groupes dits rwandophones, les Tutsi et les Hutu et d'autres groupes dits autochtones. Des tensions entre les groupes communautaires continuent ainsi à s'exacerber, liées fortement aux enjeux de pouvoir coutumier, la citoyenneté congolaise, l'accès et le *droit* à la terre. En 2016, des tensions entre les Hutus et d'autres communautés, attisées par des « mains noires » ont entraîné des violences meurtrières, le déplacement des populations Hutu et une circulaire officielle qui a limité leurs déplacements.⁷

C'est dans ce contexte tendu que certains leaders nationaux et d'autres acteurs ont décidé de pousser pour le découpage de la province en deux, le Grand et le Petit Nord. Un leader politique Hutu en particulier a été l'un des principaux instigateurs de cette question de découpage. Dans un entretien avec ledit leader, il a proclamé que pour lui – le découpage aurait été une solution potentielle aux problèmes et tensions intercommunautaires liées particulièrement au partage de pouvoir et l'accès à la terre. Cf. *Entretien, Ancien Participant, Kinshasa* Le Baraza, une structure locale constituée des leaders de chaque groupe communautaire était au courant de ces manœuvres politiques et a lancé un contre-mouvement afin de protéger l'intégralité de la province et promouvoir la cohésion entre les différents groupes. Pour ILC, le forum représentait une occasion de renforcer la légitimité de l'institution du Baraza et à la fois, attester la légitimité perçue de l'ILC étant qu'une institution.

Dans un groupe de discussion les membres du Baraza ont exprimé leurs points de vue autour de l'activité. Parmi l'une des forces citée était le fait que « toutes les neuf communautés de la province étaient représentées, chacun est rentré chez lui et a partagé ce qui a été discuté » Cf. *Groupe de Discussion, Anciens Participants, Goma*.

⁷ "Après qu'un groupe de Hutus migrant vers l'Ituri eut été arrêté à Beni (Nord-Kivu) et renvoyés vers leur Masisi natal, le gouverneur de province a interdit, le 28 mai, les mouvements de populations « inconnues » allant du Masisi (à forte population hutue) vers l'Ituri voisin et a dénoncé l'instrumentalisation des migrants pour des visées politiques."

Pour certains participants à cet atelier, l'impact est clair, « Depuis le mois de novembre, on ne parle plus de la question de découpage » Cf. *Groupe de Discussion, Anciens Participants, Goma*. Pour d'autres acteurs enquêtés, la solution n'est pas encore finale, certains disaient qu'à n'importe quel moment cette question pourrait resurgir. D'où vient le souci des anciens participants dont les membres du Baraza eux-mêmes, concernant la nécessité d'effectuer des restitutions impliquant le Baraza en tant qu'un groupe mixte représentant des différents pouvoirs coutumiers au niveau des territoires et communautés ciblées. Certains membres du Baraza par exemple disaient que bien qu'il y a un sentiment que des tensions sont baissées, elles continuent certainement à exister et pourraient constituer un risque pour la cohésion dans la province, notamment dans le contexte politique incertain qui prévaut actuellement dans le pays. Malgré le besoin important de continuer le suivi de cet atelier important, les acteurs interviewés étaient tous reconnaissant de la Suisse et de l'ILC dans le cadre de cet appui au Baraza dans l'exécution de son mandat dans la réduction et la prévention des conflits. Un acteur disait « Si la Suisse n'avait pas bloqué ces fonds pour nous (à travers ILC) notre province sera déjà brulée. Il ne faut pas donc se fatiguer, il faut continuer pour qu'on puisse avoir une paix durable dans notre province » Cf. *Groupe de Discussion, Anciens Participants, Goma*.