



EN MESURE DE MESURER

Analyse des résultats des pratiques
de paix des ONGs: expériences dans
les provinces du Nord et Sud-Kivu,
RD Congo.

Par Nynke W. Douma (Avril 2007)

CARTE GEOGRAPHIQUE DE L'EST DE LA R.D.CONGO



Source: Nations Unies, Département de l'Information Publique, Section Cartographie: Carte 4061 Juin 1998.

TABLE DES MATIÈRES

PREFACE	7
1: INTRODUCTION	9
1.1. Description de la recherche	9
1.2. Méthodologie de travail	11
1.3. Guide de lecture	12
2: L'IMPACT DES PRATIQUES DE PAIX : CONSIDERATIONS GENERALES	14
2.1. Les approches des ONGs en matière de paix	14
2.2. Réflexion sur les résultats	16
2.3. Quelques méthodes de S&E	17
2.4. Cordaid et la construction de la paix à l'Est de la RDC	18
3: LE CONFLIT EN R.D.CONGO	21
3.1. L'Histoire en bref	21
3.2. Le contexte et les défis à l'Est du Congo	23
3.2.1. Les conflits fonciers (terres)	24
3.2.2. La démobilisation et la réintégration des ex-combattants	24
3.2.3. Les violations des Droits Humains : les violences sexuelles	25
3.2.4. La réintégration des réfugiés et des familles déplacées retournées	26
4: LA PAIX POUR UN CHANGEMENT	27
4.1. Le travail pour la paix à l'Est de la RDC : Orientations organisationnelles	27
4.2. Quelques différentes approches	29
4.3. La conceptualisation du changement	31
4.3.1. Les groupes cibles (bénéficiaires)	32
4.3.3. Les réseaux et le changement	34
4.4. Les considérations finales	36
5: LE MESURAGE DES RESULTATS DANS LES PRATIQUES DE PAIX	38
5.1. Pourquoi devons-nous mesurer?	38
5.2. Les résultats signalés : quelques exemples	40
5.3. Le mesurage pratique des résultats	43
5.4. Les facteurs critiques	47

5.4.1.	Les résultats et les cycles du projet	47
5.4.2.	Les indicateurs	48
5.4.3.	Les ressources (moyens)	49
5.5.	Les réflexions finales	50
6:	REMARQUES ET RECOMMANDATIONS FINALES	52
6.1.	Remarques finales	52
6.2.	Recommandations	54
6.2.1.	Les pratiques de paix	54
6.2.2.	Elaboration des projets	55
6.2.3.	le mesurage des résultats	56
6.2.4.	Renforcement des capacités	57
6.2.5.	Coopération et échanges	57
ANNEXES		59
I.	Liste des organisations interrogées	59
II:	Liste des sessions de travail	59
III.	Questionnaire	61
BIBLIOGRAPHIE		63

PREFACE

Le présent rapport est le fruit d'un projet de recherche initié et commandité par l'ancienne équipe Grands-Lacs, actuellement représentée par le secteur Reconstruction et Réconciliation au sein de l'Organisation Catholique Néerlandaise d'Aide et de Développement (Cordaid). Cette étude qui a duré trois mois, s'est focalisée sur l'analyse des expériences pratiques des ONGs avec un accent particulier sur la question de mesurage des résultats des pratiques de la paix à l'Est de la R.D. Congo. Sans les contributions de beaucoup de gens, nous éprouverons d'énormes difficultés d'achever ce travail.

Premièrement, je remercie les partenaires de Cordaid et d'autres organisations opérationnelles à l'Est de la RDC qui ont accepté d'accorder des interviews ou avoir participé dans les séances de travail qui ont été organisées tout au long de la recherche. Vos bonnes volontés (enthousiasmes) de partager les informations et de réfléchir sur certains défis complexes dans le mesurage des résultats de vos propres activités, ont été inestimables dans les analyses présentées dans ce rapport.

Egalement, mes remerciements s'adressent à Mathijs van Leeuwen du Département « Disaster Studies » de l'Université Wageningen.

Ma gratitude va également à l'endroit du Bureau de Cordaid Bukavu qui a grandement facilité ce travail en disponibilisant tout l'appui logistique quand cela était nécessaire.

Enfin mais pas le dernier, cette recherche ne pouvait être terminée sans la dévotion, l'engagement et le travail harassant de mon co-chercheur Jean-Baptiste Safari Bagula. Outre son rôle comme enquêteur actif et facilitateur pendant les travaux en groupes, il a grandement contribué dans la contextualisation des résultats et de manière excellente dans l'élaboration de ce rapport ainsi que sa traduction en version française. Avec tous les égards, tu as une personnalité et une attitude professionnelle de quoi être fier.

Ir. Nynke Douma

whyze
communications & ● research
Spaarnestraat 35
2515 VM The Hague
The Netherlands
www.whyze.eu

PREMIER CHAPITRE

INTRODUCTION

A travers le monde, l'appui à des organisations dans les régions post-conflits, a été pendant longtemps une importante intervention stratégique de Cordaid, une agence catholique néerlandaise de co-financement.

De la même manière qu'un vêtement est « taillé sur mesure », les pratiques de la paix devraient aussi être faites pour adapter/ajuster aussi bien les défis et les opportunités présentés par le contexte ainsi que les capacités organisationnelles locales. Parallèlement, les pratiques de la paix des ONGs ont évolué de plus en plus des sujets vers des notions de cause à effet à partir desquelles des questions sont posées sur leurs résultats en termes de changements réalisés/imprimés au sein des groupes spécifiques des bénéficiaires et la société au niveau global. Ceci a conduit à une étape où les projets de construction de la paix devraient être aussi élaborés de telle sorte qu'ils ne se limitent pas seulement à produire des résultats, mais permettre le mesurage de ces derniers. Bien que dans la littérature, les actions des ONGs, dans un environnement de conflit et de post-conflit, sont expliquées par différents concepts : construction de la paix, prévention des conflits, reconstruction, transformation des conflits, etc., ce rapport fait principalement référence à la construction de la paix ou aux pratiques de la paix.

Dans le but de permettre plus de compréhension sur la manière dont de tels processus de mesurage des résultats prennent forme dans un contexte (post) conflictuel précis, ce rapport étudie les pratiques de la paix des ONGs à l'Est de la RDC, leurs expériences en ce qui concerne l'analyse des résultats de leurs actions, les difficultés ainsi que les défis auxquels ils font face à cet égard. Partout dans le rapport, le terme « résultats » est utilisé pour faire référence aux changements qui se produisent dans l'immédiat (extrants/résultats immédiats), à moyen terme (effets) et à long terme (impact).

Ce rapport ne devrait pas être perçu comme un document scientifique qui vise à développer des idées théoriques sur les méthodes de mesurage des résultats dans un cadre de post-conflit. Non plus, il ne fournit pas un modèle/schéma directeur sur la manière de mesurer les résultats. Cependant, les défis soulevés en ce qui concerne le mesurage des résultats des pratiques de la paix constituent une base pour davantage de réflexions et visent à faciliter Cordaid ainsi qu'à ses partenaires à affiner ou à améliorer les pratiques existantes sur le terrain.

Notons cependant que, la plupart des organisations qui ont été contactées pendant la période des travaux sur terrain, savent l'importance de réfléchir sur les résultats de leurs actions mais ne savent pas toujours exactement comment, de manière pratique, mesurer ces résultats. Pour cela, selon leurs propres termes, « cette recherche vient au bon moment ».

1.1. Description de la recherche

Dans le but de cerner et d'analyser les expériences pratiques des ONGs oeuvrant dans les périodes (post) conflictuelles en ce qui concerne le mesurage des résultats des pratiques de paix, Cordaid avait commandité une recherche en République Démocratique du Congo. L'étude s'est déroulée de janvier en avril 2007. Elle s'est focalisée sur les organisations travaillant dans les provinces de l'Est, notamment au Nord et Sud-Kivu, particulièrement celles basées à Goma, Bukavu et Uvira. Afin de visiter quelques projets, les descentes sur terrain ont été effectuées à Walungu situé au sud-est de Bukavu, à Baraka au sud d'Uvira et leurs environs.

L'étude a été coordonnée et réalisée par Nynke Douma de Whyze Communications & Recherche, consultant de Cordaid, et son co-chercheur Jean-Baptiste Safari Bagula. Bien que Bagula ait joué un rôle neutre et indépendant en marge de l'étude, il coordonne également une ONG partenaire de Cordaid, dénommée *Innovation et Formation pour le Développement et la Paix*, IFDP.

L'étude s'est largement penchée sur les perceptions, les perspectives et les actions des organisations locales relatives au mesurage des résultats. Les travaux de terrain ont été organisés de telle sorte que la participation active de ces organisations et dans certains cas, leurs bénéficiaires, a été très indispensable. Le projet de recherche avait préalablement identifié plusieurs objectifs combinés. Il s'agissait de:

- identifier et analyser les expériences et les bonnes pratiques en ce qui concerne le mesurage des résultats en matière de pratiques de paix,
- formuler et proposer des possibilités (outils/voies/scénarios) pour favoriser et améliorer le mesurage des résultats des pratiques de la paix,
- contribuer au processus de renforcement des capacités des partenaires de Cordaid en ce qui concerne le mesurage des résultats des pratiques de paix en stimulant les réflexions et les échanges mutuels.

Egalement, quelques objectifs secondaires ont été formulés pour Cordaid et ses partenaires, à savoir :

- Fournir des informations pour l'implémentation et la concrétisation du Plan stratégique de Cordaid (2007 – 2010), en particulier en ce qui touche le programme de réconciliation et reconstruction,
- Impliquer plusieurs organisations partenaires clés dans le processus de suivi des progrès accomplis en rapport avec Plan stratégique de Cordaid (2007 – 2010),
- Disponibiliser des informations pour le système de suivi et évaluation de Cordaid,
- Contribuer à une profonde compréhension des caractéristiques, des types et des résultats des pratiques de paix à l'Est de la RDC avec l'objectif d'affiner l'approche de Cordaid dans la région,
- Contribuer à l'intégration des stratégies de gestion des risques dans la planification des politiques et pratiques en matière de paix.

L'option de se focaliser dans la partie Est de la RDC a été motivée par plusieurs considérations. Premièrement, la fin du processus de transition politique, marqué par les premières élections démocratiques organisées en 2006, crée le besoin d'avoir une paix durable au Congo, lequel processus pouvant être soutenu par les ONGs. Egalement, pour Cordaid, la RDC en général est un « pays de concentration », cela veut dire qu'un engagement à long terme sous forme d'appui à la société civile par Cordaid est un acquis.

Les partenaires qui sont financés par le programme de Reconstruction et Réconciliation sont, pour la plupart, basés à l'Est du pays. En plus de la partie orientale de la RDC, mais aussi globalement dans la région des Grands Lacs, plusieurs approches novatrices intéressantes en ce qui concerne la construction de la paix et le travail de reconstruction en général ont été lancées par Cordaid et ses partenaires. Une opérationnalisation de relation conceptuelle où l'aide et le développement sont considérés comme des pratiques interconnectées et impossible de les séparer dans une période (post) conflictuelle (dit « linkage »), a été introduite depuis 2003. En outre, la coopération entre les ONGs oeuvrant pour la paix, à travers des échanges et structures de coordination variées, est davantage en train d'être abordée. Très récemment, avec plusieurs partenaires, Cordaid est entrain d'étudier

les possibilités de reconstruire le tissu social en intégrant l'approche sociothérapie dans plusieurs programmes de paix.

Enfin, mais pas officiellement, cette étude constitue une suite de l'Etude « Au-delà des Conflits » réalisée en 2003, étant donné l'actuel contexte du travail de la paix à l'Est de la RDC et les changements observés qui peuvent être analysés par rapport à la teneur des observations faites en 2003. Ceci, on l'espère, peut inspirer l'implémentation et la poursuite du Plan stratégique de Cordaid (2007-2010) et en particulier par rapport au fondement de sa réorganisation de janvier 2007 et fournit au secteur de l'Aide d'Urgence et Reconstruction une valeur ajoutée, du point de vue programmatique.

1.2. Méthodologie de travail

Dans le but de rassembler une variété d'informations, plusieurs stratégies de recherche ont été utilisées, lesquelles ont été complétées par une brève analyse des documents relevant des projets, les documents sur la politique de Cordaid et la littérature (scientifique) en rapport avec le thème de mesurage des résultats dans les programmes de construction de la paix.

Avant de débiter le travail de terrain au Congo, aussi bien plusieurs agents de Cordaid que certaines sources d'informations externes, ont été contactés pour donner leurs opinions sur le sujet de mesurage de l'impact. Ils ont été identifiés sur base de leur travail en rapport avec la construction de la paix : Grands-Lacs/RDC, le suivi et l'évaluation, la reconstruction post-conflit, la gestion des risques dans les situations des catastrophes, la construction de la paix, la gestion organisationnelle et les violences sexuelles. Ils ont été appelés à s'exprimer également sur leurs attentes à l'issue de cette étude. Si possible, leurs questions et considérations spécifiques seront données dans la suite- de ce rapport.

Durant les travaux sur terrain, nous avons contacté une multitude d'organisations sur base de plusieurs critères qui garantissent une vaste représentation des expériences, des orientations, des opinions et des activités :

- Types d'initiatives : Initiatives locales de développement (ILD), les organisations non gouvernementales, les réseaux, les initiatives des églises,
- Niveau/origine des interventions : village, groupements, provincial, national, international (Notons que le niveau d'intervention n'est pas nécessairement assimilable à l'origine),
- Orientation des initiatives : médias, droits humains, éducation à la paix, résolution des conflits, développement et réintégration socio-économique, etc.,
- Les caractéristiques des activités qu'elles ont développées à partir des perspectives de construction de la paix : assistance judiciaire, lobbying, dénonciation des violations des droits humains, projets intégrateurs, formation de leadership, résolution traditionnelle des conflits,
- Partenariat : les partenaires de Cordaid qui sont financés par le programme de Reconstruction et Réconciliation mais aussi des organisations non partenaires. Ces derniers avaient souvent, dans une manière ou dans une autre, une relation avec les partenaires de Cordaid, à cause de leur engagement mutuel dans des réseaux ou dans d'autres formes d'échanges.

Egalement, quelques initiatives et des personnes qui ne sont pas considérées comme des ONGs ont été intégrées, notamment un réseau des autorités provinciales (le Barza inter-communautaire) et plusieurs experts locaux avec des expériences dans le domaine de suivi et évaluation des pratiques de construction de la paix.

La plupart d'informateurs mentionnés ci-dessus ont été interrogés à partir d'un questionnaire semi-structuré. Bien que plusieurs sujets de discussions aient été préparés pour

servir de guide de base général, selon l'ambiance ou l'évolution de l'entretien, toutes les interviews n'ont pas couvert les mêmes sujets. En diversifiant l'intérêt pour chaque entretien, une plus grande base d'informations a été constituée et également le degré de flexibilité a permis d'inclure des sujets non prévus ou des exemples soulevés par les enquêtés.

En plus, la tâche de rassembler les informations sur base d'un questionnaire avec des formulations prédéfinies qui visent à susciter l'assentiment ou la désapprobation et quelques questions ouvertes, a été confiée à un consultant local. Ce dernier s'est mis à rassembler des informations qualitatives supplémentaires en demandant pourquoi certaines réponses ont été données. Cette méthode a ciblé des organisations qui se focalisent sur la construction de la paix mais à cause des restrictions temporelles ne pouvaient être approchées par les principaux chercheurs. A cause du poids et de la diversité d'explications données par les personnes interviewées, les données mises ensemble à travers le questionnaire avaient du mal à séparer l'analyse des statistiques quantitatives. Plutôt, cette dernière a été utilisée pour confirmer et enrichir l'analyse qualitative¹.

L'organisation des sessions de travail ou journées de réflexion a été utilisée aussi bien comme une méthode pour récolter les informations et en même temps, comme une approche de renforcement des capacités, principalement avec les partenaires de Cordaid. Certaines de ses sessions ont été organisées avec les membres des staffs des organisations, d'autres avec les réseaux et ainsi, elles ont été représentatives pour des organisations variées. Dans tous les cas, des projets concrets ont été utilisés pour stimuler les débats et permettre de réfléchir sur les concepts et les expériences pratiques de mesurage des résultats. Les sessions de travail ont renforcé les informations récoltées à travers les interviews.

Selon les Termes de Référence, une « analyse du réseau » faisait aussi partie des méthodes de recherche proposées. A côté de la clarification de la position des organisations au sein de la société civile en rapport avec les autres acteurs clés (détenteurs d'enjeux), des points de carrefours, des réseaux d'échanges et des possibilités de collaboration devraient être identifiés – aussi en ce qui concerne l'identification des participants pour la recherche. Mais bien qu'une telle analyse a été réalisée pour peu d'organisations au début de la recherche, elle s'est révélée un exercice intensif qui prenait beaucoup du temps. A part ceci, les interviews donnaient déjà suffisamment des informations sur qui, il faut impliquer dans cette recherche.

En définitive, deux ateliers de réflexion ont été organisés. Le premier a été tenu le 28 mars à Bukavu avec 11 partenaires de Cordaid. A côté des échanges et discussions des principales observations et analyses de la recherche avec les participants, l'atelier visait aussi de stimuler les réflexions et les échanges sur les défis complexes en élargissant et en approfondissant les stratégies d'apprentissage interne quant au mesurage des résultats en matière des pratiques de la paix. Des discussions ont été également tenues sur les possibilités d'établir un engagement mutuel de Cordaid et ses partenaires dans le suivi des résultats basés sur ce processus d'apprentissage, également en rapport avec les progrès réalisés en ce qui concerne le Plan stratégique de Cordaid de 2007 à 2010. La deuxième rencontre a pris place au siège de Cordaid à La Haye, le 7 mai 2007 et a eu pour objectif de réfléchir sur les résultats de la recherche avec les agents du secteur Aide d'urgence et Reconstruction au sein du Cordaid.

1.3. Guide de lecture

En dehors du premier chapitre qui traite de l'introduction, le deuxième chapitre présente quelques considérations générales sur l'impact des pratiques de paix. Il commence par dénoter

¹ Voir annexe III pour les principaux sujets, questions et témoignages couverts par le questionnaire.

que les pratiques de paix incluent une multiplicité et combinaison d'acteurs, des stratégies, des groupes cibles et des activités. Par la suite, quelques aspects clés qui, au sein du secteur des ONGs, déterminent le besoin de mesurer les résultats, sont mis à lumière. Egalement, ce chapitre renvoie brièvement sur la raison qui fait qu'il est difficile de quantifier et qualifier la paix. Ceci est suivi d'une description de quelques méthodes de suivi et d'évaluation, notamment la « théorie du changement le plus significatif » et « outcome mapping », qui offrent les possibilités de promouvoir le mesurage des résultats des pratiques de paix. Ce chapitre se termine par une description de quelques défis qui guide l'engagement de Cordaid en RDC, notamment l'adoption d'une stratégie multisectorielle, le besoin de renforcement des capacités et l'adoption récemment par Cordaid d'une approche programmatique.

Dans le troisième chapitre, un historique sur le conflit en RDC est donné, commençant avec une chronique de l'histoire politique du Congo dans laquelle, l'on a accordé une attention aux facteurs régionaux des conflits qui ont affecté le pays depuis 1996. Par la suite, certains problèmes particuliers auxquels doit faire le processus de reconstruction à l'Est de la RDC attention sont décrits. Ceux-ci incluent les conflits fonciers (terres), la démobilisation et la réinsertion des ex-combattants, les violences sexuelles en tant que violations des droits humains ainsi que le retour et la réintégration des réfugiés et personnes déplacées. Bien que cela ne constitue pas une analyse complète et détaillée des conflits, ceux-ci sont des problèmes récurrents lorsqu'on regarde des actions des organisations de la société civile à l'Est de la RDC.

Le chapitre quatre, avec une attention sur les pratiques des ONG congolaises, considère la construction de la paix comme un processus de changement. Il débute par une description des orientations ou des rayons/zones d'intervention, qui peuvent être identifiés lorsque l'on regarde les organisations oeuvrant pour la paix à l'Est de la RDC. Ceci inclut quelques exemples d'activités. Par la suite, quelques approches spécifiques appropriées à la construction de la paix adoptées par la plupart des organisations sont décrites, notamment d'avoir un objectif sur le travail avec les circonscriptions locales et la combinaison des activités génératrices des revenus avec une formation ou une conscientisation sur la paix. Dans la dernière partie de ce chapitre, plusieurs problèmes qui s'érigent en défis lorsqu'on parle à propos de la construction de la paix et du changement, sont examinés, notamment la difficulté d'attribuer le changement, le choix des groupes cibles, le contexte changeant et ses implications sur la gestion des risques, l'orientation des programmes ainsi que le rôle spécifique des organisations en réseau.

Le cinquième chapitre traite le mesurage des résultats des pratiques de paix à l'Est de la RDC. La première partie est plutôt descriptive et présente quelques arguments comme pourquoi l'accent mis sur les résultats des pratiques de la paix, est considéré très important par les ONGs oeuvrant à l'Est de la RDC. Egalement, il élabore quelques exemples aussi bien généraux que concrets qui ont été donnés en rapport avec la définition avancée par les organisations elles-mêmes comme étant le résultat ou le changement atteint dans le contexte à l'Est de la RDC. Ceci est suivi par une vue globale et une analyse de quelques exemples des efforts jusque-là accomplis dans le domaine de mesurage des résultats par les organisations contactées pendant la recherche. La deuxième partie traite quelques aspects critiques ou compliqués en rapport avec le mesurage des résultats dans l'Est de la RDC, comme la confusion qui existe entre les concepts utilisés dans le management des projets et le traitement des résultats, l'utilisation et le développement des indicateurs et, finalement, les moyens qui sont y impliqués.

Le chapitre six renferme les conclusions de la recherche et présente quelques recommandations pour Cordaid et ses partenaires, en ce qui concerne la mise à l'avance du mesurage des pratiques de la paix.

DEUXIEME CHAPITRE

L'IMPACT DES PRATIQUES DE PAIX : CONSIDERATIONS GENERALES

Ce chapitre met en lumière quelques difficultés qui sont considérées à juste titre, lorsque l'on réfléchit à propos du mesurage des résultats des pratiques de la paix. Il décrit brièvement la relation entre la nature multidimensionnelle de la construction de la paix et les approches de la paix des ONGs. Ensuite, l'attention est accordée à quelques raisons données par rapport à ce qui fait que les ONGs se focalisent davantage sur les résultats de leurs interventions, lesquelles sont relatives aux préoccupations avec les cycles du projet, les relations de cause à effet et les processus de positionnement organisationnel. Ceci est suivi par une réflexion sur la difficulté à établir l'attribution du succès en matière des pratiques de paix. En outre, quelques méthodes de suivi et évaluation sont présentées se rangeant à partir des relations de cause à effet. Ce chapitre finit avec une description de l'engagement de Cordaid en RDC.

2.1. Les approches des ONGs en matière de paix

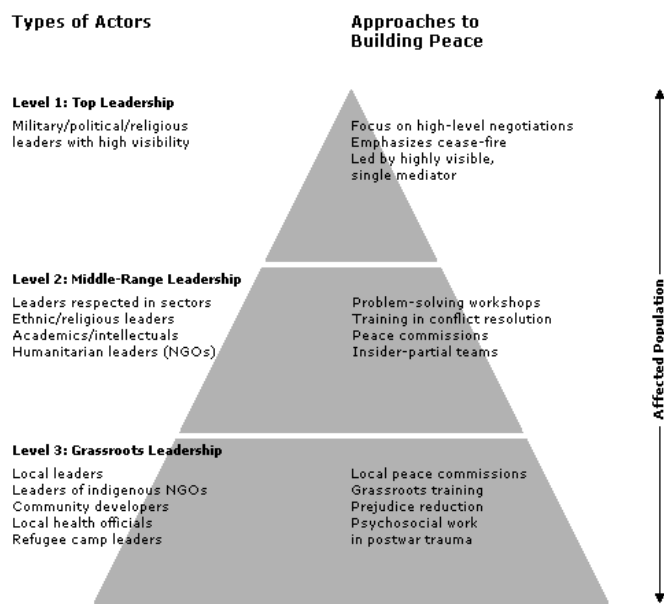
Historiquement, la plupart de travaux des ONG ont été très bien orientés par des moyens disponibles. Aussi, dans les contextes des conflits, le simple fait de « faire quelque chose » qui a été par conséquent imaginée, pouvait toujours avoir quelques résultats. Vers la fin des années 1990, influencées par la complexité et le nombre croissant des conflits intra-étatiques et leurs profondes conséquences sur les citoyens ordinaires, les ONGs ont commencé à développer des réflexions et des pratiques autour de l'interface/intermédiaire de développement, des conflits et les implications de leurs interventions².

Comme résultat, une variété d'approches théoriques et pratiques en rapport avec les actions de la paix, ont été développées au-delà des années. Généralement, il est compris que la construction de la paix touche différentes périodes dans des sociétés (post) conflictuelles et inclut une multiplicité et combinaison d'acteurs, des stratégies, des groupes cibles et des activités. La construction de la paix est ainsi grandement tributaire du contexte et est un besoin ou une préoccupation transversale qui est renforcée dans l'aide, le développement ou le renforcement des capacités.

La construction de la paix, dans ses diverses facettes, n'est pas longuement vue comme une responsabilité exclusive des élites politiques ou militaires. Plutôt, elle est devenue de plus en plus inclusive et implique une variété d'acteurs. Par exemple, Lederach argumente que la construction de la paix implique l'élite, la classe moyenne et les acteurs à la base.³ Tel que le dessin ci-dessous l'indique, en visualisant ces acteurs dans la forme d'une pyramide, il se dégage l'augmentation en terme de nombre de personnes impliquées lorsqu'on va de l'élite à la base. Le niveau de l'élite dans cette considération, bien que cela ne soit pas exclusif, focalise l'attention sur la construction de la paix politique, économique et institutionnelle à travers les négociations formelles et politiques (première voie). Les niveaux de la classe moyenne et de la base se réfèrent à la construction de la paix sociale faite par les acteurs de la société civile (deuxième voie) qui touche sur le niveau structurel (les causes réelles des conflits), le niveau relationnel (réconciliation) ainsi que le niveau individuel (guérison).

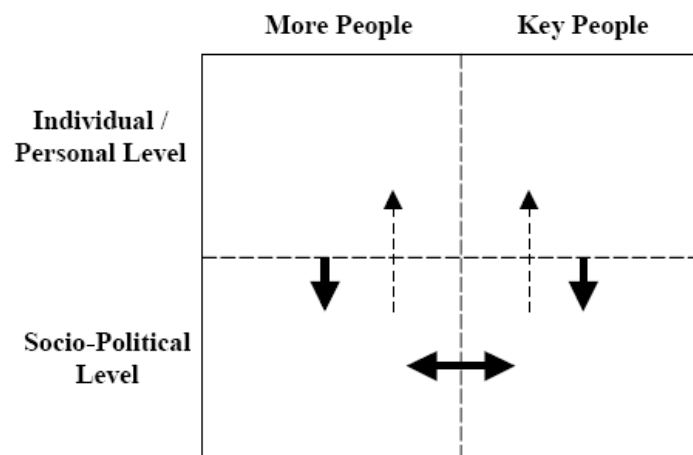
² Pour plus de détails sur l'histoire des ONGs et la construction de la paix, voir Douma et Hilhorst (2004).

³ Lederach (1997, p.39).



Source: Lederach (1997): Building Peace: Sustainable reconciliation in divided societies.

Un point de vue légèrement différent sur l'importance des acteurs est présenté par Anderson qui fait une distinction entre « les personnes clés » (qui ne sont pas nécessairement l'élite) et « les masses » et leurs sphères d'influence sur le plan individuel et socio-politique. Les flèches dans le schéma ci-dessous reflètent l'importance du transfert de l'impact entre les différents compartiments.⁴



Source: Anderson and Olson (2003): Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners.

La construction de la paix, comme elle s'insère dans un cadre (post) conflictuel, exige une attention toute particulière lorsqu'il s'agit de l'élaboration et de l'implémentation des actions. En rapport avec l'impact que le conflit peut avoir sur les pratiques organisationnelles, les ONGs peuvent elles mêmes aggraver la situation par ce qu'elles font ou ce qu'elles ne font pas. En vue de réduire les effets négatifs de l'aide et contribuer activement à la paix, tel qu'il a été mentionné par Lange, les organisations de la société civile sont, de plus en plus, tenues

⁴ Anderson et Olson (2003, p.56).

responsables pour la capacité de fournir une analyse approfondie du contexte, de comprendre et de donner une réponse appropriée à l'interaction entre le contexte et les actions, d'adapter leurs interventions aux réalités locales ainsi qu'adopter un engagement actif dans la maximisation positive des impacts de leurs interventions.⁵

2.2. Réflexion sur les résultats

La réflexion croissante sur l'interaction entre les actions des ONG et la paix, à part les défis qui se posent en travaillant dans une situation conflictuelle, apparaît aussi à partir du développement de l'approche davantage basée sur les résultats au sein des ONGs.

La considération pour les résultats et les impacts a un lien solide avec la préoccupation des ONGs (internationales) en rapport avec les Cadres Logiques. De tels cadres de travail signifient que la planification et l'implémentation des projets devraient plutôt suivre une structure bien définie ou le cycle du projet utilisant les concepts tels que les objectifs, les risques, les résultats et les indicateurs. Les Cadres Logiques visent à préciser la description des résultats escomptés ou des changements attendus en rapport avec les activités planifiées. Ils sont considérés très indispensables pour établir des relations de cause à effet et par conséquent, permettent d'écarter et d'anticiper les facteurs non voulus et inattendus.

Le mesurage des résultats est généralement lié aux pratiques de suivi et évaluation (S&E). Bien que les définitions de ce qu'on attend par S&E sont variées et abondantes, il est fondé sur un ensemble d'éléments qui peuvent permettre de répondre à certaines questions fondamentales. Selon Sartorius et Carter, le suivi a un but de répondre à la question « sommes-nous entrain de bien exécuter le programme ? » et c'est une activité interne qui s'effectue de manière continue. L'évaluation, par contre, comme un examen périodique, cherche à formuler un jugement sur la performance, la pertinence, l'efficacité et l'impact en posant les questions : « sommes-nous entrain d'exécuter le bon programme » et « comment pouvons-nous l'améliorer »⁶.

Cependant, pour beaucoup d'organisations locales et internationales, la terminologie utilisée dans les Cadres Logiques pour le mesurage des résultats est incompréhensible. Quelle est la différence entre les résultats immédiats, les effets et l'impact ? Que signifie exactement un indicateur et comme peut-on définir les indicateurs en relation avec les objectifs et les résultats attendus ? Une des critiques sur la préoccupation avec les liens logiques entre les causes et les effets, est que ceci prévoit une petite fenêtre pour des approches atypiques. Egalement et surtout parmi les organisations oeuvrant dans des contextes en mutation croissante, une profonde compréhension de diverses dispositions engagées dans le développement de cadre logique est inexistante.

Egalement, ce qui peut être décrit comme une difficulté dans la nécessité de quantifier et qualifier la contribution des ONGs au processus de paix, est qu'il n'est pas convenable de les tenir pour responsables comme des acteurs spécifiques pour la création de la paix. En outre, la poursuite des progrès (succès) par l'établissement des relations de cause à effet suppose que la paix est une finalité. Cependant, la nature et la diversité contextuelle des pratiques de paix rendent difficile de définir ce que signifie la finalité des échecs ou des succès dans le domaine de construction de la paix. C'est ce que Church et Rogers indiquent, en particulier en rapport avec le fait que le contexte de conflit change rapidement et souvent devance la capacité d'apprendre à partir des expériences.⁷

Le mesurage des résultats, à côté de se focaliser sur le changement, a un lien solide avec le processus d'apprentissage organisationnel où récemment les connaissances acquises

⁵ Lange (2004, p.11).

⁶ Sartorius et Carver (2006, p.3).

⁷ Church et Rogers (2006, p.5).

devraient, de façon idéale, provenir de l'affinement ou la réorientation d'une approche, d'un programme ou d'un projet donné. Eu égard à cela, l'effectivité des projets de construction de la paix dépend de la culture organisationnelle interne et de l'engagement ainsi que de la motivation des gens à s'engager dans les processus d'apprentissage. Une organisation qui travaille, de façon flexible avec des projets pilotes dans un climat ouvert de discussion et d'apprentissage à partir des nouveaux échecs et succès, permet d'améliorer, de manière fructueuse, la mise en œuvre des projets de paix. Cependant, comme est mentionné dans le rapport d'étude 2003 « Au-delà des conflits », une attention accrue sur l'atteinte des résultats « a des répercussions sur la culture d'apprentissage et la création d'un espace de réflexion »⁸

En plus, le mesurage des résultats est fermement lié à l'identité et au positionnement organisationnel. En créant une perspicacité dans les résultats, on parvient à satisfaire les besoins administratifs internes, rend légitimes les interventions, prouve leurs valeurs ajoutées mais aussi justifie la seule existence de l'organisation, en particulier en relation avec d'autres acteurs partenaires ou concurrents.

De manière spécifique, les processus d'apprentissage et le mesurage des résultats ne concernent pas seulement l'identification de ce qui a été bien fait, mais également ce qui n'a pas marché. Comme l'a affirmé Anderson, le fait « de ne pas apprendre des expériences ou répéter les mêmes erreurs ne produit pas l'efficacité et demeure mauvais sur le plan professionnel »⁹. Cependant même si le tâtonnement est un aspect intrinsèque dans la construction de la paix, les erreurs sont peu généralement prises en compte dans les pratiques de suivi et d'évaluation.

Eu égard à cela, plusieurs d'organisations qui travaillent sur les problèmes de construction de la paix mettent à côté le mesurage des résultats, parce qu'elles trouvent cela très difficile ou estiment que leurs efforts seront atteints uniquement dans un long terme, que leur contribution est difficile d'être identifiée parmi une variété des acteurs sur le terrain et que les processus de paix ne s'apprentent pas aux projets basés sur les pratiques de suivi et d'évaluation.¹⁰

2.3. Quelques méthodes de S&E

En dépit des difficultés dans le mesurage de l'impact des actions de paix, plusieurs études ont été entreprises sur le mesurage des résultats de pratiques de paix et plusieurs méthodes et outils prometteurs ont été développés. Quoique ce paragraphe ne vise pas à donner une vue complète ou n'apporte pas des critiques scientifiques sur leurs valeurs et leurs désavantages, quelques-unes peuvent être mentionnées, en particulier comme elles rejoignent avec l'apprentissage organisationnel et légèrement se rangent à partir des relations solides de cause à effet.

Le premier le premier approche est la technique du « changement le plus significatif »¹¹. C'est un suivi technique participatif qui a lieu pendant le cycle du projet et ne demande pas une profonde compréhension des concepts théoriques. Il rassemble des expériences, histoires et opinions des impliqués directs (bénéficiaires, équipe de terrain) sur ce qu'ils trouvent être pertinents ou plus significatifs pour un changement. A travers l'usage de certains critères, les expériences/histoires sont donc analysées et sélectionnées par les acteurs clés/détenteurs d'enjeux sur des niveaux hiérarchiques variés dans un programme. Après une période de temps les histoires les plus pertinentes, sur base des raisons qui

⁸ Douma et Hilhorst (2003, p.27)

⁹ Anderson et Olson (2004, p.26).

¹⁰ Church et Rogers (2006), Anderson et Olson (2004).

¹¹ Davis et Dart (2005). En Anglais : « Most Significant Change Theory ».

justifient leur sélection, sont documentées et se présentent à peu près dans une sorte des effets atteints et les besoins possibles pour réadapter le programme ou l'outil de suivi en soi.

Cette méthode est construite sur la compréhension selon laquelle les acteurs clés/détenteurs d'enjeux impliqués dans la construction de la paix connaissent mieux quels types de changement leur conviennent, même si un tel changement peut ne pas avoir une relation directe avec des interventions particulières. Elle s'effrite également avec des perceptions conflictuelles et/ou complémentaires de changement, lesquelles s'apparentent avec une variété des réalités qui existent dans un contexte (post) conflictuel. Cependant, la difficulté pour cette méthode est qu'elle risque d'isoler ou de mettre en lumière certains sentiments/sensibilités, opinions et événements au détriment des autres, surtout lorsque le contexte général ou spécifique, dans lequel le changement le plus significatif se produit, est oublié dans les analyses.

Une autre approche est le « outcome mapping »¹². Comme elle se focalise simplement sur le changement de comportement et considère le contexte plus général dans lequel les praticiens de la paix agissent, elle est très utile pour l'analyse des pratiques de construction de la paix. En rapport avec les difficultés de l'appropriation individuelle de l'impact dans les programmes (causes et effets), l'approche se focalise sur les contributions d'un programme à certains effets en analysant les rôles et les réalisations des autres individus, des groupes et des organisations avec lesquelles le programme interagit (partenaires voisins). Comme l'intérêt de l'approche est sur les populations, elle permet de planifier et d'évaluer les capacités nécessaires pour améliorer le bien-être de leurs communautés. L'approche comprend trois phases : (1) la conception qui permet de planifier les stratégies utilisées par le programme, (2) le suivi des performances et des effets qui développe un cadre de travail pour le suivi régulier des effets d'un programme et (3) la planification de l'évaluation qui identifie les priorités de l'évaluation et met en œuvre un plan d'évaluation.

Néanmoins, quelles que soient les approches de S&E utilisées, comme l'indique Elkins, dans des situations de paix précaire, elles ont augmenté d'importance si elles sont (1) flexibles et incluent les données qualitatives et quantitatives, (2) non pas seulement basées sur la collection des données de fin de projet, (3) basées sur les dialogues et les réactions qui permettent une adaptation continue de l'approche, (4) donne une grande considération (un grand poids) à des informations suffisantes plutôt que de viser une hypothèse minutieusement analysée et enfin, (5) sélectionne des indicateurs d'une manière stratégique (circonscrits, surabondants, triangulés et élaborés pour une interprétation réfléchie).¹³

2.4. Cordaid et la construction de la paix à l'Est de la RDC¹⁴

L'historique de Cordaid en RDC a commencé dans les années 80 avec les programmes de santé de Memisa, l'une des trois organisations qui se sont fusionnées pour créer Cordaid en 1999. A partir du début de ce siècle, la RDC est devenue un pays de concentration et Cordaid est devenue également une organisation d'appui dans les domaines de l'éducation civique/démocratisation, l'aide d'urgence/reconstruction, l'éducation à la paix, la détraumatisation/réconciliation et les médias. Cordaid a adopté la construction de la paix comme un thème centralisé pour tous ces programmes dans le pays. Ceci est basé sur la perception selon laquelle les interventions en situations (post) conflictuelles devraient simultanément inclure différentes parties (acteurs multiples) et prendre place dans différents secteurs (multisectorialité). Elle inclut trois principales stratégies d'intervention de Cordaid,

¹² Earl, Carden et Smutylo (2001).

¹³ Elkins (2006).

¹⁴ Pour un aperçu complet sur l'approche de Cordaid pour la construction de la paix et les problèmes transversaux qui jouent un rôle, voir Douma et Hilhorst (2004, p.19-28).

notamment la réduction des causes de la pauvreté (DAB), la reconstruction sociétale (MO) et l'influence sur la politique (BB).

Eu égard à cela, Cordaid a établi en RDC et dans les pays voisins un programme qui intègre, selon le plan stratégique, « l'aide d'urgence, l'appui au retour et à la réinstallation des réfugiés et des déplacés internes, la réhabilitation des infrastructures sociales, les initiatives de paix, le développement durable et l'accès aux soins de santé ». « Une pareille approche multisectorielle », le plan l'indique, « possède la capacité d'établir un lien entre l'aide d'urgence, la reconstruction et le développement ».¹⁵

En plus de la possibilité de relier plusieurs types d'interventions, l'aide d'urgence, la reconstruction et le développement sont aussi pratiquement liés entre eux, lequel lien constitue la base de la notion de « linkage ». Le linkage pouvait, cependant, aussi être plus explicitement vu comme un processus à double sens où les acteurs de développement et les ressources sont alloués pour accroître les capacités locales à faire face à des crises humanitaires¹⁶. A l'Est de la RDC, relier l'aide d'urgence avec l'assistance de développement est une importance particulière à cause de la présence du Bureau de liaison de Cordaid à Bukavu qui est largement responsable pour les programmes de reconstruction avec une perspective de développement.

Comme Cordaid agit à travers les partenaires locaux, le principal but est de contribuer à la consolidation des organisations de la société civile en vue de stimuler le développement et les échanges pour la reconstruction et de bonnes stratégies de construction de la paix. Cela est basé sur l'entendement que le conflit, l'insécurité, les structures administratives dysfonctionnelles et corrompues mais aussi les conflits ethniques, politiques ou des intérêts religieux sur le plan organisationnel minent/inhibent les capacités des organisations de la société civile à répondre effectivement aux besoins de la population.

Un aspect important qui va influencer l'orientation de Cordaid dans les années à venir est sa récente réorganisation (janvier 2007). Une approche régionale a été remplacée par une approche programmatique qui inclut dix (10) programmes à l'intérieur de quatre (4) secteurs, notamment :

- **Participation** se focalise sur les groupes les plus vulnérables dans la société qui luttent contre la discrimination ou l'exclusion et inclut trois (3) programmes : Minorités, les populations pauvres et les violences (sexuelles) faites aux femmes.
- **L'aide d'urgence et la reconstruction** touche la prévention des catastrophes, l'augmentation des capacités des populations et la promotion de la paix et la réconciliation. Ce secteur est divisé en deux (2) programmes : d'une part, la prévention des catastrophes et l'aide d'urgence et d'autre part, la réconciliation et la reconstruction.
- **Les soins de santé et le bien-être** s'efforce de rendre les coûts des soins de santé primaires trop bas et accessibles aux plus pauvres avec une attention particulière sur la gestion locale.
- **L'entreprenariat**, à travers les programmes d'appui aux petits producteurs et les micro-finances, vise à améliorer les perspectives économiques et l'accès aux marchés des populations pauvres en luttant contre les déséquilibres dans le pouvoir économique à travers le lobby, le développement des chaînes de production durable et le micro-financement.

Comme résultat de sa réorganisation, les programmes de Cordaid à l'Est de la RDC ne sont plus sous la conduite d'une seule équipe mais sont étendus sur les secteurs des soins de santé et le bien-être ainsi que de l'aide d'urgence et reconstruction, auxquels appartiennent les

¹⁵ Cordaid (2006, p.33).

¹⁶ See Douma et Hilhorst (2004, p.21).

partenaires couverts dans cette recherche. Une approche programmatique, on l'espère, pourra augmenter les possibilités d'échanger les expériences et approfondir l'apprentissage thématique entre différentes régions.

Terminologies

- **La finalité ou objectif global** : le grand changement dans le conflit que le programme espère atteindre ou auquel le programme veut contribuer. Il est puisé du conflit et/ou des populations en conflit et basé sur une analyse des conflits.
- **Les objectifs spécifiques** : décrit les types de changements qui sont des préalables pour atteindre la finalité ou l'objectif global. Les objectifs spécifiques sont atteignables par les activités proposées et devraient avoir un lien avec la finalité et l'objectif global.
- **Les extrants ou les résultats immédiats** : livraisons ou produits immédiats à partir des activités, qui sont souvent palpables et observables auprès des bénéficiaires directs.
- **Les effets** : les effets sont des changements observés dans le bien-être des populations, groupes et organisations avec lesquels un programme est mis en œuvre. Les effets peuvent être logiquement liés des activités d'un programme, bien que ces dernières ne sont pas nécessairement à la base de ces effets.
- **L'impact** : constitue l'objectif ultime du programme. Il reflète des changements significatifs et durables dans le bien-être d'une large partie de la communauté ou de la société (les bénéficiaires indirects). L'impact n'est d'habitude lié directement à un programme spécifique ou des activités mais plutôt représente des grands changements qui sont le résultat des actions de plusieurs acteurs.
- **L'indicateur** : est une variable qualitative ou quantitative ou encore un outil de mesurage qui reflète un changement en relation avec une intervention. Par conséquent, il décrit ce qu'il faut mesurer et détermine si les objectives sont atteints mais n'expliquent pas pourquoi les changements se sont produits.
- **Le suivi** : C'est un exercice pour évaluer comment les programmes ou les projets évoluent progressivement au regard des objectifs fixés et des activités planifiées. Il devrait répondre à la question « sommes-nous entrain de bien faire le programme ? ».
- **L'évaluation** : Peut être conduite durant un programme avec une attention sur l'amélioration ou après qu'un programme ait fini à juger sa pertinence générale, son efficacité, etc. L'évaluation se réfère à des questions globales de gestion, telles que « sommes-nous entrain de faire un bon programme ? » et « comment agir mieux ? ».

Sources: Church et Rogers (2006); Sartorius et Carver (2006); Anderson et Olson (2003) et Earl, Carden et Smutylo (2001).

TROISIEME CHAPITRE

LE CONFLIT EN R.D.CONGO

Lentement, la République Démocratique du Congo émerge d'une crise qui a duré plus de 10 ans et qui a coûté la vie à plus de 4 millions des personnes et forcé des milliers d'autres à quitter leurs maisons ou même le pays. Les causes et les conséquences interdépendantes du cercle vicieux du sous-développement et du conflit au Congo sont caractérisées par un mélange complexe des abus du pouvoir, l'extrême pauvreté, l'absence d'un Gouvernement central, la corruption, les hostilités entre différentes communautés et l'exploitation illégale des ressources naturelles du pays par une vaste gamme des parties nationales et étrangères.

Pour une meilleure compréhension du contexte dans lequel les ONG sont concernées par le mesurage des résultats dans les pratiques de la paix, ce chapitre présente une vue globale sur l'histoire du Congo laquelle, caractérisée par l'abandon/négligence et l'exploitation, a laissé ses traces dans la société actuelle. Egalement, mais sans prétendre de donner une analyse complète du conflit, une vue globale est donnée sur les problèmes qui constituent l'environnement sociopolitique, culturel et économique à l'Est du Congo.

Quelques sujets sont particulièrement soulignés comme ils correspondent avec certains domaines d'intervention communs aux ONGs qui sont actives dans la région, notamment les conflits fonciers (terres), la démobilisation et la réintégration des ex-combattants, les violences sexuelles comme violation des droits humains, la réintégration des réfugiés et des déplacés retournés. L'Est de la RDC comprend la Province Orientale, le Nord et le Sud-Kivu le Maniema et le Katanga. En rapport avec les zones de recherche, la description du contexte est limitée aux provinces du Nord et du Sud-Kivu.

3.1. L'Histoire en bref

A la fin du 19ème siècle, au moment du partage de l'Afrique, le Roi Belge Léopold II a persuadé l'Occident d'accepter sa réclamation sur l'Etat Libre du Congo. Bien qu'il n'avait jamais foulé lui même le pieds dans la colonie, il a introduit les systèmes de production capitaliste, notamment sur les plantations commerciales du caoutchouc. Les populations autochtones étaient forcées dans le travail asservissant et celles qui ne travaillaient dur ont vu leurs mains coupées ou elles ont simplement été tués. Entre 1885 et 1908, pendant le règne cruel de Roi Léopold II, on estime que cinq millions des personnes ont perdu leur vie : la moitié de la population à ce moment là. L'historien Adam Hochschild appelle cela « le grand oubli ».¹⁷

Du fait de l'augmentation de critique sur les atrocités et la dépravation des finances de l'Etat Congolais, Léopold II a été contraint de « vendre » le Congo au gouvernement Belge en 1908. Quoi que les atrocités aient diminué progressivement, une alliance solide, entre l'Etat Belge, l'Eglise catholique et les sociétés commerciales, a été constituée dans l'exploitation et l'exportation du diamant, de cuivre et l'uranium.¹⁸

En 1960, à la suite des agitations sociales au Congo et un accroissement du mouvement anti-colonial en Belgique, l'indépendance a été octroyée au Congo et Patrice Emery Lumumba est devenu le Premier Ministre démocratiquement élu. Lumumba était un Panafricaniste visible et défendait que les richesses du pays appartiennent à sa population. Cette attitude a été considérée comme une menace aux intérêts économiques étrangers. Juste 67 jours après son élection, Lumumba a été poursuivi, arrêté et mis en résidence surveillée à

¹⁷ Hochschild (1998, p.292).

¹⁸ Nzongola-Ntalaja (2002, p.27).

Léopoldville (actuellement Kinshasa). Après une tentative d'évasion, il était déniché par les soldats de l'armée du commandant Joseph Désiré Mobutu. Le 17 janvier 1961, il a été exécuté par un peloton commandité par les Belges et les restes de son corps ont été brûlés et dissoutes dans l'acide. Quarante ans plus tard, en novembre 2001, la Belgique a accepté sa responsabilité morale selon une enquête parlementaire sur la mort de Lumumba.

En 1965, le pro-occidental Mobutu est devenu le nouveau Président du Congo dont l'appellation a changé et est devenue Zaïre plus tard. Il a obtenu des milliards de dollars en aides occidentales, mais les a utilisés pour se constituer une fortune personnelle et n'a investi que peu de fonds dans le pays. Lorsque, par la suite de la fin de la guerre froide les anticommunistes africains n'avaient plus d'importance stratégique, Mobutu a été abandonné par l'Occident et son pouvoir s'est affaibli. L'incapacité de Mobutu de bâtir une nation a laissé un pouvoir vide qui a été remplacé temporairement par une multitude des groupes armés internes et étrangers qui ont établi leurs propres systèmes basés sur l'enrichissement personnels à travers les trafics illégaux des ressources naturelles.

Le génocide Rwandais de 1994 aggravait l'insécurité au Congo, surtout à l'Est du pays. Pendant et immédiatement après le génocide, l'Est du Congo a accueilli plus d'un million des réfugiés Rwandais, parmi lesquels on a signalé entre 8000 et 20000 extrémistes Hutus (Interahamwe) aussi bien des membres de l'ancienne armée nationale dominée par les Hutus, les FAR. A partir de l'intérieur du Congo, ces groupes ont commencé à pratiquer une politique de pillage systématique, enlèvements, prises d'otages, viols et tueries.

En conséquence, en août 1996, les forces armées Rwandaises, Burundaises et Ougandaises sont entrées au Congo, prétendant pouvoir mettre fin aux infiltrations des Interahamwe. Egaleme nt, elles disaient pouvoir protéger les Banyamulenges (les Tutsis congolais) qui ont été, selon elles, ciblés, sur base des motifs ethniques par les Interahamwe. La même année, les pays agresseurs ont appuyé la création d'un mouvement rebelle contre Mobutu, connu sous l'appellation de l'Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo (AFDL) coiffée par Laurent Désiré Kabila. Le pouvoir avait été réellement pris par l'AFDL le 17 mai 1997.

En 1998, une seconde guerre a commence lorsque Kabila s'est séparé de ces anciens alliés Rwandais et Ougandais. Avec l'appui du Rwanda et de l'Ouganda, le Rassemblement Congolais pour la Démocratie (RCD) et le Mouvement de Libération du Congo (MLC) ont été créés et ont pris le contrôle d'une grande partie de l'Est et du Nord du pays. Avec l'objectif de chasser le régime Kabila, la guerre a éclaté entre les RCD/le MLC d'un côté et de l'autre côté les forces gouvernementales appuyées par l'Angola, la Namibie et le Zimbabwe. En janvier 2001, Kabila a été assassiné et son fils Joseph, à ce temps âgé de 29 ans, est devenu le nouveau Président.

Sous la pression de la Communauté Internationale, Joseph Kabila a accepté de reprendre les négociations de paix entre le gouvernement, l'opposition politique non armée, les différents groupes armés et les organisations de la société civile qui ont abouti en 2002 aux accords de paix de Sun City. L'accord a prévu une période de transition politique, dirigée par un Président et quatre Vices présidents, qui s'est achevée par des élections démocratiques en juillet 2006 et cela depuis 46 années. Etant donné l'étendue du pays et l'absence des infrastructures, l'organisation du scrutin a posé d'énormes défis logistiques et la facture de 400 millions d'Euros a été largement prise en charge par la Communauté Internationale et plus particulièrement l'Union Européenne.

Joseph Kabila a gagné ces élections avec 58% de voies après un second tour d'élection en octobre contre 42% pour son principal challenger Jean Pierre Bemba, le leader de l'ex-mouvement rebelle, le MLC qui était impliqué dans le conflit en Ituri. Bien qu'il ait accepté sa défaite, les forces loyales à Bemba ont depuis posé des problèmes de sécurité dans la capitale Kinshasa. Le récent déclenchement des combats à l'arme lourde, en mars 2007

dernier, entre les partisans de Bemba et les forces gouvernementales ont causé la mort d'à peu près 600 personnes.

Malgré que ces tensions aient sapé les encouragements par rapport au caractère pacifique du processus électoral, les gens restent optimistes. Les populations espèrent que les promesses faites pendant les campagnes électorales seront réalisées. Mais étant donné le nombre d'obstacles et défis, le changement ne viendra pas du jour au lendemain.

3.2. Le contexte et les défis à l'Est du Congo

Plus de trois-quarts des populations des provinces du Nord et Sud-Kivu vivent avec moins d'un dollar par jour, bien en dessous du minimum accepté sur le plan international. Quoique la région soit riche en ressources naturelles, telles que l'or et le coltan, les peuples ordinaires y bénéficient à peine. Également, le secteur agricole, malgré des grandes potentialités agricoles à l'Est du Congo, n'est pas en mesure de couvrir les besoins de base des populations. Ces dernières années, les faibles récoltes ont été dues par la maladie de la mosaïque qui attaque la culture de manioc, l'un des aliments de base dans la région. Comme résultat, beaucoup d'agriculteurs sont obligés d'acheter la farine de manioc ou le riz dans des centres commerciaux qui est importée du Rwanda, de l'Inde et du Pakistan.

Un autre aspect qui pèse lourdement sur la création de la richesse économique la présence exagérée de la corruption, laquelle fait partie des pratiques quotidiennes d'une grande partie des institutions publiques, telles que l'armée, la police et les services d'immigration. De telles pratiques entraînent l'absence remarquable de confiance des populations en ces institutions.

Également, les institutions qui ne sont nécessairement concernées par la corruption, telles que les écoles, les centres de santé et les hôpitaux, doivent faire face à l'insuffisance des ressources humaines et financières. Sur ce, la population n'a pas souvent de moyens de se payer de tels services. Comme conséquence, la majorité des enfants ne vont pas à l'école et plusieurs personnes meurent des maladies faciles à prévenir et à soigner, telles que la malaria, la malnutrition, la tuberculose, le choléra ou la diarrhée. En outre, les mortalités maternelles et infantiles, lors des accouchements, sont nombreuses. Ceci est en rapport avec le taux de fécondité des femmes congolaises – le plus élevé en Afrique – qui est environ 6.7 enfants par femme.¹⁹

En plus, la qualité de toutes sortes d'infrastructures de base à l'Est de la RDC est alarmante. Par exemple, la majeure partie des routes dans la région date de l'époque coloniale et depuis elles n'ont encore été réhabilitées/reconstruites, exception faite, peut-être, pour les travaux de réhabilitation de la route Bukavu - Kasongo (Maniema), malheureusement, elle demeure en terre avec les risques de se détériorer rapidement pendant la saison pluvieuse. Le travail est réalisé par une société chinoise dénommée TECSULT qui paie difficilement un maigre salaire de \$ 30 par mois. Cependant, la population congolaise active estimée à 80% est constituée des chômeurs.²⁰

Enfin, un autre fait critique est l'absence des informations fiables. Par exemple, la ville de Bukavu avec ses 700.000 habitants²¹ n'a pas de journaux et connaît l'absence d'une culture de lecture, qui est aussi influencé par un grand nombre des personnes analphabètes. Bien que plusieurs stations radios émettent à partir de la ville, plusieurs personnes ne sont pas en mesure de s'acheter un poste radio et leur couverture géographique est souvent limitée. La conséquence de l'absence de l'information est que les gens recourent aux rumeurs, appelées

¹⁹ Source: Site Internet UNICEF, 2005 figure.

²⁰ Notes de terrain.

²¹ Comme ces statistiques ne sont pas fiables pour des références démographiques en RDC, les chiffres des populations présentés doivent être interprétés comme des estimations approximatives.

localement « la radio trottoir », lequel a prouvé, dans le passé, d'être un terrain propice pour l'émergence des conflits.

3.2.1. Les conflits fonciers (terres)

A l'Est de la RDC, beaucoup de conflits sont liés aux des problèmes des terres. L'accès à la terre peut être, non seulement un élément déclenchant de la violence et de l'exclusion, mais aussi un problème qui est exploité et manipulé pour sauvegarder des agendas sociopolitiques. La diversité des conflits fonciers rend difficile leur analyse et par conséquent, les exemples ci-après servent à éclaircir sur leur complexité.

Dans la province du Sud-Kivu, les conflits autour des terres, arrivent principalement dans les zones montagneuses de Walungu, Kabare, Mwenga et Kalehe, peuplées sur le plan de densité par les peuples « shi » généralement agriculteurs, dont les activités agricoles se pratiquent dans les marais, plus ou moins drainés et sur des fortes pentes non protégées. Une exploitation intense et prolongée de ces derniers a entraîné l'épuisement des sols et des érosions fréquentes. Traditionnellement, mais avec des exceptions pour des grandes plantations privées, toutes les terres appartiennent aux chefs traditionnels ou les Bami (pluriel de Mwami) qui sont également les chefs de collectivité. Ces derniers délèguent la gestion des terres aux chefs de groupement et des localités, dirigeant des entités administratives et coutumières, qui les louent à leurs administrés saisonnièrement ou pour un long terme.²²

Comme la plupart de ces arrangements sont faits oralement, les parties vivent des contradictions régulièrement et constituent, dans beaucoup de cas, les bases des conflits. A cause de la circulation illégale des armes et la culture de la violence qui a pris racine pendant les guerres, les conflits autour des terres tendent davantage à tourner vers la violence. Quoique les tribunaux traditionnels essaient de régler pacifiquement les tensions autour des terres, la désintégration des relations sociales provoquée par la guerre a affecté leur position, leur légitimité et leur pouvoir. Egalement, ils doivent faire face à la jurisprudence officielle, bien que préférée par beaucoup de gens, n'est pas nécessairement plus efficace étant donné la grande incidence de la corruption.

Par contre dans les territoires de Fizi et d'Uvira, les conflits communautaires qui apparaissent comme des conflits des terres n'en sont pas réellement. Au fait, les causes réelles sont de nature ethnoculturelle. Les zones sont peuplées à majorité par les Babembe, les Bafulero et les Babuyu. On y trouve également les Banyamulenge qui ont des liens historiques et sociologiques avec les groupes Tutsis au Rwanda et au Burundi. Le conflit, plus spécialement entre les Banyamulenge et les Babembe/Bafulero et moins étendu entre les Babembe et les Babuyu, est en relation avec les problèmes de gouvernance et le leadership. Un autre sujet de dispute est la revendication de la nationalité congolaise par les Banyamulenge. Il convient de mentionner que les problèmes de nationalité et d'ethnicité sont devenus plus prononcés à cause de leur exploitation et manipulation par les factions armées et les pouvoirs politiques durant les guerres.

3.2.2. La démobilisation et la réintégration des ex-combattants

Les conflits en RDC avaient impliqué une multitude des groupes armés : les forces du gouvernement Congolais, les « rébellions » du RCD et du MLC, les mouvements Mai-mai²³,

²² La structure administrative traditionnelle en RDC est basée sur une structure hiérarchique.

²³ Le Mai-Mai est une appellation utilisée pour décrire une multitude de forces des combattants locaux composées de jeunes gens. Le mot Mai-Mai signifie "l'eau-l'eau" et se réfère à une eau sainte qu'ils s'aspergent

les milices Hema et Lendu en Ituri, les groupes étrangers constitués d'extrémistes rebelles Rwandais, Ougandais et Burundais ainsi que leurs forces armées nationales respectives.

Etant une partie importante du processus de paix, un programme de démobilisation à l'échelle nationale a été lancé par le gouvernement Congolais, à travers la Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (CONADER). Avec l'aide des forces de maintien de la paix de la MONUC, le processus de démobilisation a permis de réduire le nombre extraordinaire des forces armées. A l'exception des enfants âgés de moins de 18 ans, les femmes, les handicapés et les malades mentaux ou chroniques, une large partie des éléments armés a été brassée au sein de l'armée nationale congolaise (FARDC) et sont formés sur la bonne conduite militaire. Cependant, la nouvelle armée risque d'être fragilisée, étant donné que beaucoup de militaires demeurent encore loyaux vis-à-vis de leurs anciens chefs rebelles. Ceux qui sont démobilisés reçoivent mensuellement 25 \$ pour une période de 12 mois tout au plus. Le gouvernement a déjà brassé 14 brigades et 4 sont encours de formation. Plus ou moins 150.000 ex-combattants sont déjà démobilisés et retournés dans leurs villages respectifs.

Cependant, le principal défi à relever reste leur réinsertion sur le plan social, psychologique, économique et professionnel. Bien que beaucoup d'ONGs se focalisent sur leur éducation ou les forment pour des activités génératrices des revenus, le revenu de pillage, en tant que rebelles, a été sans nul doute plus lucratif. Par conséquent, il n'est pas surpris de voir des ex-combattants rejoindre les bandes armées. Un autre point préoccupant est que le processus de réintégration est presque uniquement focalisé sur les ex-combattants, oubliant les communautés autour d'eux, pouvant conduire à la jalousie. Egalement, beaucoup d'ex-combattants ne sont pas acceptés par leurs communautés, parce qu'ils sont parmi les auteurs des pillages, des tueries et des viols dans leurs propres villages. Si des telles tensions ne sont pas bien gérées de manière professionnelle, de nouveaux conflits peuvent encore surgir.

3.2.3. Les violations des Droits Humains : les violences sexuelles

Une caractéristique très affreuse de la violence qui a ravagé l'Est de la RDC en particulier est liée à la dimension sexuelle. Les groupes rebelles plus mentionnés au-dessus mais aussi les éléments de l'armée nationale, ont agressé systématiquement sur le plan sexuel, depuis 1996, les femmes, les filles, les jeunes enfants et les hommes. Bien que les statistiques fiables ne soient pas encore disponibles, les agences des Nations Unies et les organisations comme Human Rights Watch et Amnesty International estiment qu'entre 1996 et 2002, 40.000 à 60.000 personnes ont été victimes des violences sexuelles. Naturellement, ce chiffre est largement inférieur à la réalité, car il n'inclut que celles là qui se sont déclarées, alors que beaucoup ont préféré garder un silence absolu.

A part les actes d'humiliation d'être forcés à faire des relations sexuelles, souvent avec plusieurs homes, les stratégies utilisées sur les victimes, inclut la mutilation des organes génitaux en introduisant des objets tranchants dans le vagin ou la voie anale. Egalement, les membres des familles sont forcés d'avoir des relations sexuelles entre eux (l'inceste) ou avec leurs élevages pendant que les voisins et autres membres des familles sont forcés d'observer, ou même de chanter et de danser nu autour de la scène. Le traumatisme psychosocial (honte,

avant d'aller combattre. Cette eau, semble-t-il, les protège contre les balles. Autrefois, les Mai-mai se constitués pour protéger leurs communautés contre les forces d'occupation, mais plus tard ils se sont distingués aussi dans les mauvaises pratiques, telles que les viols, les pillages, les tueries, les enlèvements, etc..

peur, humiliation) aussi bien les implications physiques de tels actes sont très horribles : les grossesses indésirables, la contamination avec le VIH/SIDA, la fistule²⁴, l'incontinence, etc.

Quoi que l'incidence de tels actes a diminué, quelque peu, la violence sexuelle n'a pas encore été éradiquée. Cependant, une loi sur la violence sexuelle qui a été adoptée en juin 2006, devrait améliorer le procès des présumés coupables, la protection des victimes et des témoins, prévoyait que la qualité du système judiciaire Congolais s'améliore en termes d'indépendance, de confiance et des conclusions correctes et opportunes pour des poursuites judiciaires.

3.2.4. La réintégration des réfugiés et des familles déplacées retournées

Un autre fait qui a déstabilisé les relations sociales au Sud-Kivu sont les déplacements massifs des populations qui ont eu lieu. A cause de la guerre et la présence des Interahamwe, nombreux villages ont été abandonnés (Walungu/Kaniola, Kalonge, Bunyakiri, Nindja, etc.). Plusieurs personnes ont cherché la protection à Bukavu, une ville dont la population a quitté de 600.000 personnes en 1996 à 1.2 millions d'habitants en 2002, le surplus provenant des territoires environnant. OCHA estime à plus de 1.1 millions de personnes qui vivent encore loin de leurs maisons, parmi lesquelles 222.000 personnes au Sud-Kivu et 541.000 au Nord-Kivu²⁵. En outre, quelques 408.000 congolais vivent en exil dans les pays voisins.

En ce qui concerne les territoires de Fizi et Uvira, beaucoup de personnes avaient fui vers les pays voisins, notamment en Tanzanie et au Burundi, il y a maintenant plus de 10 ans. En vue de faciliter leur retour, en 2005 l'agence des Nations Unies pour les réfugiés, HCR, a commencé un programme de réinstallation qui, pour le Sud-Kivu, a depuis fait retourner 24.500 réfugiés à bord du bateau Mwongozo, qui signifie « conducteur » en swahili. En 2007, 48.500 autres seront rapatriés au Sud-Kivu. Dans le but de couvrir les charges, le HCR a récemment engagé 47 millions de dollars additionnels au-delà de son budget annuel pour le programme de réinstallation en RDC.²⁶

Le processus de réinstallation rencontre beaucoup d'obstacles. Premièrement, beaucoup préfèrent rester au niveau des centres de Fizi et de Baraka, lequel est à la base de la surpopulation et des rivalités sur les ressources, telles que l'eau. Aussi, les gens qui veulent retourner dans leurs villages, rencontrent souvent leurs maisons détruites et leurs champs vendus ou revendiqués illégalement par d'autres, ce qui crée des conflits entre les retournés et ceux qui sont restés dans les villages.

²⁴ La fistule est un terme médical utilisé pour désigner la présence d'un lien anormal entre le vagin et l'anus. Ceci est dû par les viols et l'insertion des objets tranchants dans le vagin. Egalement, une femme peut avoir le fistule à cause plusieurs naissances non espacées ou lorsqu'une jeune fille met au monde précocement. Comme résultat, la victime souffrant de sa condition devient incontinente. En dehors de la honte de dégager de mauvaises odeurs, beaucoup se sont retirées de la vie publique.

²⁵ OCHA (2006, p.11).

²⁶ UNHCR (2007).

QUATRIEME CHAPITRE

LA PAIX POUR UN CHANGEMENT

La construction de la paix peut être vue de différentes manières mais au Congo, c'est par les ONGs, qu'elle se réfère à un changement : changement de comportement des individus, changement du fonctionnement des institutions, changement de la distribution inégale des richesses et changement des conditions marginales dans lesquelles vivent plusieurs personnes.

Ce chapitre considère certains problèmes qui caractérisent et influencent les contributions des ONGs congolaises à réaliser le changement. Bien que, dans la pratique, la plupart des ONG ait adopté un mélange des activités et des stratégies, quelques différents domaines d'orientations, aussi bien quelques approches transversales sont décrites. Par la suite, un paragraphe sur la conceptualisation du changement considère certains concepts qui interagissent avec les possibilités d'opérer un changement, notamment l'élaboration des projets et les dilemmes complexes dans l'attribution des résultats des pratiques de paix, le choix des groupes cibles, les voies utilisées par les ONGs pour traiter les risques et la fonction spécifique des organisations réseaux.

4.1. Le travail pour la paix à l'Est de la RDC : Orientations organisationnelles

A l'Est de la RDC, une multitude des organisations de la société civile s'intéressent à une variété des causes et conséquences relatives aux conflits. Bien que les définitions de la construction de la paix soient variées dans la littérature, à l'Est de la RDC, travailler pour la paix est opérationnel, pour beaucoup d'organisations, par le besoin de changement de comportement et des relations entre les groupes et/ou les individus, étant donné que les comportements négatifs sont à la base des problèmes²⁷. Il est à noter que de tels changements sont nécessaires parmi les acteurs sociaux, culturels, politiques et économiques et se rapportent, parmi tant d'autres, à la réduction des conflits fonciers et interethniques, à l'augmentation de la résolution pacifique des conflits, à l'établissement d'un gouvernement constitutionnel, à la réintégration effective des réfugiés retournés, au changement de mentalité en faveur de la citoyenneté responsable et la démocratie, au respect des droits humains et de la dignité humaine, etc.

Eu égard à cela, la plupart d'organisations ont développé une sorte de combinaison des orientations, des stratégies et des activités qui devraient contribuer à des types et à des niveaux variés de changements qu'elles ont voulu voir dans la société. D'une part, cette diversification est occasionnée par la compréhension selon laquelle une attention étroite sur un aspect particulier du contexte ne fait pas l'unanimité dans sa complexité. D'autre part, cette diversification crée une grande base pour la survie organisationnelle en réponse aux différents et fréquents changements dans les politiques des bailleurs de fonds.

En dépit de la nature multidimensionnelle des pratiques de paix à l'Est du Congo, certaines spécialisations peuvent être observées et de grandes orientations organisationnelles ont été mises en exergue. Par « orientation », il est sous-entendu, le domaine général dans lequel une organisation agit. Le choix de ne pas la considérer comme un thème, une approche ou une stratégie, est délibérément fait, parce que les organisations, avec différentes orientations, utilisent souvent des approches ou des stratégies similaires et se focalisent sur les mêmes thèmes. Les analyses présentées dans la suite de ce rapport sont, si possible, rangées avec quelques orientations prédominantes adoptées par les ONGs concernées dans

²⁷ Multiples entretiens, janvier – mars 2007.

cette recherche. Notamment, comme les organisations ont souvent plus d'une orientation, la catégorisation présentée ci-dessous, n'est pas complète ou exclusive.

- La défense et la promotion des droits humains : Dans tous les cas et renforcé par la guerre, les droits humains sont peu respectés au Congo et beaucoup d'organisations visent à renforcer le système judiciaire mais aussi l'appui accordé aux victimes, avec un accent particulier sur la violence sexuelle.
 - L'assistance juridique et judiciaire aux victimes des violations des droits humains;
 - Le suivi des procès;
 - La dénonciation des violations des droits humains à travers les publications, etc.;
 - La vulgarisation des informations sur les droits humains, la Constitution de la RDC et en particulier les lois (Code de la famille et la loi sur les violences sexuelles);
 - La formation du personnel judiciaire (magistrats, avocats, les membres du ministère public) mais aussi les forces de sécurité (militaires et polices);
 - Le lobby politique au niveau national et international, au sujet de mettre fin à la persistance de l'impunité et les amendements enrichissants des lois pour des traitements basés sur les droits des victimes et auteurs des violations des droits humains.

- Communication et information: Les organisations médiatiques en particulier (plus spécialement les stations radio et télévision) visent la diffusion et la promotion d'une information complète, fiable, objective et impartiale, comme elles sentent son absence entrave le processus de paix.
 - Production et diffusion des programmes d'information se focalisant sur les nouvelles et les dossiers du jour;
 - Production de programmes éducationnels qui visent à influencer le changement de comportement sur des problèmes comme la santé de la reproduction, les pratiques agricoles, la résolution des conflits, le respect des droits humains, etc.;
 - Renforcement du métier de journaliste par la formation et les échanges entre journalistes de chaînes variées des médias;
 - Fonctionnement du système d'alerte en tenant responsables, les autorités politiques et militaires, en particulier en ce qui concerne la période post-électorale;
 - Accroître l'utilisation des médias et stimuler les discussions et des réflexions critiques à différents niveaux de la communauté sur des sujets pertinents liés au contexte local;
 - Production des matériels d'éducation visuels sous forme des posters, par exemple sur la violence sexuelle ou le processus électoral.

- L'éducation à la paix : Des sessions formelles et informelles sur la paix se focalisent largement sur la paix, sur le changement négatif et le comportement non voulu qui a pris, sous influence de l'habitude, de l'ignorance ou des mauvais exemples, une plus grande considération dans la société congolaise.
 - Organisation des campagnes de sensibilisation et sessions de formation sur la cohabitation pacifique, les droits humains et la démocratie pour des groupes cibles variés (administrateurs, personnel militaire, communautés locales, etc.);
 - Le développement et l'intégration des modules de formation sur la paix dans le système éducatif formel Congolais ;
 - Organisation des camps des jeunes au cours desquels, ils discutent sur les problèmes pertinents en rapport avec la paix;
 - Formation sur le leadership responsable local.

- La résolution locale des conflits et la réconciliation: La cause et la conséquence des conflits à l'Est de la RD Congo est l'intensification localisée des conflits d'intérêts sur les terres, le pouvoir et les problèmes de nationalité. Dans le but d'éviter que de tels conflits ne deviennent violents, beaucoup d'organisations cherchent à les résoudre aux niveaux les plus bas.
 - Formation des leaders locaux sur les résolutions non violentes des conflits et les techniques modernes de médiation;
 - Réévaluation des mécanismes traditionnels de résolution des conflits en identifiant leurs forces et leurs faiblesses mais aussi leur utilité dans la société moderne;
 - Consolidation des aspects importants des mécanismes traditionnels de résolution des conflits (*arbre à palabre*);
 - Création des forums d'échanges entre des groupes des gens qui sont en conflit, bien souvent autour des activités concrètes (activités génératrices des revenus);
 - Suivi local des tensions et des conflits entre les (groupes) des gens;
 - Vulgarisation des informations sur la loi foncière;
 - Négociation des accords sur le partage du pouvoir entre les communautés en conflits qui vivent sur un même territoire.

- La réintégration sociale: Comme la guerre avait eu des sérieuses répercussions sur la solidité des liens sociaux et avait laissé (des groupes spécifiques) des personnes marginalisées ou exclues, beaucoup d'organisations travaillent sur la restauration de la confiance et la dignité humaine socio-économique.
 - Détraumatisation et réconciliation individuelle et communautaire pour faire face à la stigmatisation, l'exclusion et l'humiliation;
 - Promotion des activités génératrices des revenus (réintégration socioprofessionnelle), en vue de rétablir la confiance en-soi et la valeur socio-économique des bénéficiaires dans leurs communautés respectives;
 - Rétablissement physique et réintégration de certains groupes cibles spécifiques, notamment des ex-combattants et leurs dépendants, des réfugiés et les déplacés internes retournés ainsi que les victimes des violences sexuelles;
 - Promotion et défense de la participation des femmes dans les processus de prise de décisions (politiques).

- Renforcement des capacités organisationnelles: L'histoire du Congo, caractérisée par la violence et l'abandon de la construction des institutions, a créé une situation dans laquelle, la plupart d'organisations manquent la capacité de fonctionner correctement, laquelle justifie le besoin du renforcement organisationnel. Quand bien même, ce domaine est principalement dominé par les organisations internationales, également les organisations locales cherchent à renforcer les capacités (organisationnelles) des associations à la base ou d'autres groupes des bénéficiaires.
 - Organisation des sessions de formation sur la gestion des projets et des organisations;
 - Prévision des forums d'échanges thématiques pour les partenaires ou les membres des organisations;
 - Assistance et échanges pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées dans les projets concrètes;
 - Recherche scientifique et expériences sur les pratiques de paix à l'Est de la RDC.

4.2. Quelques différentes approches

Quand bien même les orientations et même les types d'initiatives des pratiquants de la paix à l'Est de la RDC diffèrent, certaines différentes approches ou stratégies peuvent être identifiées, lesquelles sont vues comme étant particulièrement utiles pour construire la paix.

De manière générale, les organisations travaillent avec de sortes de représentations locales appelées « clubs de paix », « noyaux de paix », « club d'écoute », « paillote de paix », « chambre des regards », etc. Ces structures sont « les yeux et les oreilles » d'une organisation, étant donné qu'elles fournissent des informations sur le contexte et des rapports sur les conflits locaux ou sur les violations des droits humains. Également, ces structures sont responsables pour la résolution locale des conflits ou pour l'organisation des séances de restitution d'une certaine catégorie d'informations parmi les membres de la communauté. Bien souvent, de telles structures sont composées des notables qui sont des personnes respectueuses et en qui les gens placent confiance, tels que les enseignants, les chefs et les administrateurs locaux qui possèdent une influence positive au sein de leurs communautés.

Bien que certaines ONGs aient cherché à utiliser des structures déjà existantes, elles en ont, pour autant, créé un grand nombre. À cause du grand nombre de telles circonscriptions locales, il n'est pas évident de savoir que ce qui peut encourager la participation des membres de la communauté et aussi, il existe la possibilité de voir que certaines personnes se retrouvent dans plusieurs structures locales appuyées par différentes organisations. Ceci rend difficile, pour une organisation, de faire des conclusions, en ce qui concerne l'impact qu'ils ont sur de telles structures communautaires.

Une autre approche significative à la construction de la paix est la combinaison des activités génératrices des revenus avec la sensibilisation sur des sujets comme les droits humains, la résolution des conflits, la médiation, la cohabitation pacifique, etc. Ceci se base sur l'idée selon laquelle, l'information est insuffisamment intériorisée, si elle n'est pas suivie d'un accompagnement économique. Comme une organisation explique : « Nous avons remarqué, ces derniers temps, qu'une grande attention est mise sur la formation. Elle aide mais lorsqu'elle n'est pas combinée avec des activités concrètes, les résultats demeurent insignifiants. Par exemple, les membres d'un groupe des pêcheurs issus de communautés différentes ont été formés sur les avantages de travailler ensemble, mais comment peuvent-ils faire, s'ils ne disposent pas de matériels pour pêcher ensemble ? »²⁸

Comme l'exemple ci-dessus l'indique, ce qui rend importante l'intégration des activités économiques à la paix, est que ces dernières mettent ensemble les gens ou les groupes qui ont des intérêts communs dans une meilleure exécution des activités. Dans certains cas, ces groupes sont constitués des gens au passé historique identique, comme par exemple les victimes de la violence sexuelle qui trouvent un appui parmi leurs compagnes/compagnons. Dans d'autres cas, l'accent est placé sur des groupes ethniques qui vivent à couteau tiré. Cependant, dans ce cas, il est important d'identifier le réel problème qui existe entre tels groupes et la question nécessite d'être posée, si l'activité proposée contribue à trouver une solution. Si cela n'est pas bien fait, le projet n'atteindra pas ses objectifs et pire encore, peut avoir un effet improductif.

Un exemple qui a été donné, a fait référence à un projet « chèvres pour la paix », qui a ciblé les communautés des Banyamulenge et des Babembe. « Trente chèvres ont été données à un groupe avec l'idée d'en attribuer à un autre groupe une fois que ces chèvres auront mi-bas, à travers le système rotatif. Mais avant de commencer cette rotation, le premier groupe avait déjà commencé à bouffer ces chèvres »²⁹. Dans cet exemple, le réel problème entre les deux groupes est relatif à la bonne gouvernance et le projet le renforce plutôt que de le résoudre.

²⁸ Entretien avec le comité exécutif de CCAP, 12-02-2007.

²⁹ Entretien avec un consultant indépendant, 07-03-2007.

Les éléments fondamentaux des orientations des pratiques de paix mentionnées ci-haut à l'Est de la RDC ont été développés dans une période de conflit ouvert. Ceci avait comme effet que le contexte a rapidement changé, ce qui a poussé les organisations de la société civile à répondre aux besoins qui émergent. Les gens ont commencé des activités orientées vers la paix, parce qu'ils ont senti qu'ils devraient faire quelque chose. En plus de cela, un espace organisationnel pour la construction de la paix a été créé comme réponse à la disponibilité des financements extérieurs³⁰. Ce double engagement dans le travail sur la paix a produit une situation où beaucoup d'organisations, et en particulier celles taxées d'opportunistes, manquent le degré de professionnalisme et surtout répondent aux besoins immédiats dans une manière réactive. Comme un enquêté avait répondu, « le conflit ne nous a pas permis de faire un pas en arrière et réfléchir sur ce que nous étions entrain de faire, nous ne faisons qu'aller en avant »³¹.

Le processus de paix en RDC et plus précisément le processus des élections démocratiques de 2006, a conduit à une situation sécuritaire améliorée, lequel, semble-t-il, a renforcé la détermination parmi les organisations de la société civile à user de leur influence (poids) dans la durabilisation du changement. Avec la mise en place d'un gouvernement élu par la population, le sentiment général est que finalement « le temps est venu » pour attaquer les problèmes structurels et les inégalités qui ont longtemps créé un terrain propice à l'animosité et à la violence. Ceci a stimulé les organisations de la société civile d'accepter de jouer un rôle proactif dans la réflexion sur leurs pratiques et par conséquent, cela renforce le besoin de se professionnaliser, non pas seulement d'avoir juste un plus profond impact mais aussi pour servir d'exemple. Une telle introspection a également suscité la nécessité de réfléchir sur comment les activités implémentées aboutissent à un changement.

Dans le paragraphe suivant, quelques aspects qui seront mis en lumière se rapportant sur comment le caractère complexe du conflit, est en corrélation avec les processus de planification organisationnelle, le choix des groupes ciblés, la capacité/habilité d'aborder (traiter) les risques et le fonctionnement des organisations réseaux en rapport avec les impacts des pratiques de paix, les possibilités d'atteindre des changements et, au stade récent, leur mesurage.

4.3. La conceptualisation du changement

La construction de la paix, comme le paragraphe précédent l'a démontré, est faite par beaucoup d'organisations et inclut des orientations, des stratégies et des types variés des activités.

Avant de développer un programme ou un projet de construction de la paix, l'organisation devrait avoir en esprit ce qu'elle veut changer. Sur le plan général, les changements « envisagés » relatifs à une vision à long terme d'une organisation, donnent la direction sur ce qu'une organisation est entrain de faire et pourquoi elle est entrain de le faire. Au niveau du projet, les changements sont, idéalement, formulés et traduits de manière plus modeste en des objectifs qui sont (en partie) réalisables par les activités planifiées. A cet effet, des changements concrets sont, pour la plupart, décrits en rapport avec des groupes cibles spécifiques, la localisation et la période de temps.

Idéalement, l'objectif et la description du changement devraient s'appuyer sur une étude de base qui crée la compréhension de la situation au début du projet ou de programme. Les informations rassemblées dans une étude de base présentent également le fondement de mesurage des résultats. Cependant, les études de base structurées, qui sont organisées autour

³⁰ Entretien avec le président du Bureau de la Société Civile, 02-03-2007.

³¹ Entretien avec le secrétaire permanent du Groupe Jérémie, 01-03-2007.

des problèmes spécifiques qui ont un lien avec les activités planifiées, sont largement absentes dans le contexte congolais. Au lieu d'en identifier leur approche, les organisations comptent surtout sur des échanges ponctuels avec les bénéficiaires ou sur leurs propres interprétations des besoins de bénéficiaires.

Ce qui caractérise le changement social, sur le plan général mais aussi au niveau du projet, est que cela n'est pas nécessairement atteignable par une seule organisation mais c'est le résultat de beaucoup d'acteurs sur une période de temps donnée. Cela signifie qu'il est pratiquement impossible d'attribuer le changement à un projet, un programme ou une organisation et qu'il est préférable de parler, plutôt, de la contribution de l'ONG à un vaste processus de changement; quelque chose qui est reconnue par les organisations de la société à l'Est de la RDC. Cependant, ce qui est devenu plus clair à partir des entretiens individuels mais aussi de plusieurs sessions de travail, est que beaucoup d'organisations éprouvent des difficultés à être autrement concrètes et d'imaginer dans quelle manière, elles sont, elles-mêmes, entraînent de contribuer à ce large processus de changement.

Normalement, interrogeant les organisations sur ce qu'elles voient comme étant leurs contributions concrètes dans le changement, suppose une réponse qui tient compte de relation de « cause et effet » et liée à l'approche du cadre logique. Et comme indiqué précédemment, beaucoup d'organisations locales ne sont pas ou sont difficilement familiarisées avec les concepts et des idées soutenues dans le cadre logique comme elles développent des interventions en réponse aux besoins perçus et non pas, en premier lieu, en fonction de l'idée de créer un effet spécifique.

Néanmoins, lorsqu'on ne réfléchit pas sur la contribution potentielle au changement, cela augmente la chance que les actions puissent se réaliser dans une façon isolée ou que les différentes organisations se retrouvent entraînent de travailler avec les mêmes objectifs, activités et groupes cibles dans une même région géographique. Egalement, comme il sera examiné dans le cinquième chapitre, il gêne les organisations de développer et d'implémenter les mécanismes de suivi et d'évaluation.

A côté de ces observations générales sur le changement, plusieurs problèmes qui sont liés à la possibilité pour les ONGs d'atteindre le changement dans la construction de la paix dans le contexte Congolais peuvent être mis en relief, notamment leur choix des bénéficiaires, comment elles traitent les risques et les opportunités créés par le contexte changeant, et la question des réseaux de paix. La suite de ce chapitre décrit et analyse ces trois points sur fond d'accomplissement des projets liés aux objectifs organisationnels.

4.3.1. Les groupes cibles (bénéficiaires)

En ce qui concerne les plus grands changements auxquels les organisations de la société civile à l'Est de la RDC espèrent contribuer, le choix des bénéficiaires ainsi que les zones d'interventions possède un lien direct avec l'ampleur et le type de changement qui peut être atteint.

Beaucoup d'organisations à l'Est de la RDC, semble-t-il, reconnaissent la nécessité d'identifier et d'intégrer ces groupes ou ces individuels qui peuvent être étiquetés comme des adversaires de paix. A cet égard, en particulier ceux qui interviennent dans le domaine de l'éducation de la paix, semblent préférer travailler avec les leaders socio-politiques et militaires, les leaders d'opinions et les leaders, parmi tant d'autres, des groupes fondés sur la tradition, le sexe, la religion ou la coloration ethnique. Concernant plusieurs interrogés, de tels leaders doivent être ciblés parce qu'ils ont « une grande influence sur les communautés locales ». Avec leur position, disent-ils, les leaders peuvent être des « destructeurs

hypocrites » ou des « intoxicateurs », mais aussi des « bâtisseurs de la paix » lorsqu'ils font engager leurs partisans.³²

Egalement, la plupart d'organisations travaillent, d'une façon ou d'une autre, avec des groupes cibles décrits comme des vulnérables, tels que les victimes de violence sexuelle, les orphelins de la guerre, les veuves, etc. Ceci est lié au fait que les besoins, au sein de ces groupes, pour la plupart, sont évidents et que l'accent mis sur les groupes vulnérables rejoint les priorités des donateurs. Mais bien que le choix de bénéficiaires vulnérables soit justifié par leur position de marginalisation socialement, les groupes vulnérables ne sont pas nécessairement ceux qui peuvent avoir un large ou même un modeste impact sur les processus de paix. En fait, ils sont souvent priorisés dans l'appui à la paix, étant donné qu'ils ont été victimisés par son absence.

Un autre élément d'attention est l'orientation géographique d'une organisation. A l'Est de la RDC, comme pratiquement toutes les organisations ont leurs bureaux dans les centres urbains, les interventions sont aussi, dans certains cas, limitées aux bénéficiaires citadins. De même, les centres névralgiques humanitaires comme Baraka au sud d'Uvira, semblent attirer un appui disproportionné des organisations internationales et locales, pendant qu'à l'intérieur plus souvent préoccupant, des zones sont privées de toutes formes d'aides.

A cet égard, ce qui peut être signalé est que le choix pour certains groupes cibles ou des localisations géographiques, nécessite d'être fait soigneusement. En vue d'éviter « des projets fantômes » qui contribuent, de manière marginale, au changement ou sont moins pertinents en ce qui concerne les plus vifs besoins dans la société, ces choix devraient être basés sur un échange entre les capacités de l'organisation et le potentiel pour pousser de l'avant un changement profond et durable.

4.3.2. Le contexte changeant : risques et orientations

Une autre difficulté pour atteindre le changement est le changement lui-même. Les organisations oeuvrant sur les problèmes de la paix au Congo post-conflit sont confrontées à un changement rapide du contexte qui peut offrir des nouvelles opportunités mais aussi générer des risques pour le processus de paix, sur le plan global ou au niveau du programme. Comme mentionné par les personnes interrogées : « il n'est pas facile de spécifier quels changements ont été atteints, car chaque type de changement est contemporain ; aujourd'hui est différent de demain »³³.

Les risques posés par le changement du contexte exigent des organisations un suivi minutieux de ce qui arrive dans la société. Par conséquent, des efforts continus sont nécessaires pour suivre et évaluer, lorsque le « nouveau » contexte signifie que certaines stratégies organisationnelles, des programmes ou des projets sont, depuis un certain temps, pertinents et estiment qu'une revue, une adaptation ou une réorientation est nécessaire : un des principes du mesurage des résultats.

Au Congo, des individus ou groupes des gens qui affichent un comportement improductif créent des risques, surtout lorsque ces acteurs sont des personnalités militaires ou politiques avec une influence considérable dans la société. Par exemple, comme mentionné par une personne interrogée : « si vous êtes entrain de travailler sur la diminution de la perception négative en l'encontre des « rwandophones » au Nord-Kivu, ça prend uniquement une déclaration controversée par Laurent Nkunda et tout votre programme sera perturbé ».³⁴

³² Entretien avec le coordinateur de la CDJP Uvira, 19-02-2007 et du consultant indépendant, 07-03-2007.

³³ Entretien avec l'assistant social de la CDJP Bukavu, 05-02-2007.

³⁴ Entretien avec la directrice nationale, Search for Common Ground, 05-02-2007. Laurent Nkunda est un général dissident des FARDC qui a créé sa propre milice. Ces dernières années, ses éléments ont déstabilisé une

Une autre organisation a expliqué qu'elle est arrivée à dialoguer avec de tels destructeurs potentiels quand cela était possible. « Hier, j'ai visité le territoire de Masisi. Plus de 2.000 soldats qui sont loyaux à Laurent Nkunda sont basés dans l'un des villages où nous sommes entrain d'implémenter un programme. Je craignais que Nkunda ne puisse pas nous recevoir et que cette présence massive de ses militaires allait perturber notre travail. C'est pourquoi, durant ma présence sur terrain, j'ai décidé de le contacter pour lui expliquer la raison de notre mission. Bien que j'ai eu peur, j'ai été aussi content parce qu'il a accepté de me rencontrer. »³⁵

La recherche a démontré que la plupart des organisations à l'Est de la RDC réfléchissent sur les risques similaires liés au contexte qui pouvaient entraver leur travail avant de formuler un projet ou programme. Egalement, elles réagissent par l'adaptation et la concrétisation de leurs analyses des conflits pendant l'implémentation d'un projet. Cependant, peu d'organisations ont développé une stratégie claire et prédéfinie sur la manière d'aborder les risques liés au contexte, par exemple, en orientant un programme ou une approche. Ceci en dépit du fait que ces organisations obtiennent de leurs bailleurs de fonds la liberté d'amender les projets si cela s'avère nécessaire, comme cela a été révélé par le questionnaire. Comme résultat, la plupart des ONGs répondent qu'elles agissent dans une manière accidentelle, immédiate et « restrictive » lorsque le risque se manifeste.

Travaillant de manière réactive plutôt que de procéder en une analyse préventive minutieuse est forcément influencé par la nature fluide et rapide changeante des contextes des conflits, laquelle la rend difficile d'anticiper les risques potentiels. Cependant, il serait nécessaire pour les ONGs de documenter leurs expériences en matière de gestion des risques. Ceci peut générer une base des connaissances sur la manière dont certaines stratégies sont utilisées dans des situations particulières, il peut faire connaître la logique de traduction/transformation d'un changement de contexte en une nouvelle opportunité en terme de programme, et peut inspirer d'autres acteurs qui rencontrent les mêmes risques.

4.3.3. Les réseaux et le changement

Les voies dans lesquelles les organisations arrivent à conceptualiser le changement dans le contexte (post) conflictuel deviennent même plus complexes dans les organisations réseaux.

Comme mentionné auparavant, le changement est le résultat de plusieurs acteurs sur une période de temps donnée. A cet égard, la plupart des organisations interrogées, indiquent que l'efficacité, l'efficience et l'impact du travail de la paix mais aussi l'apprentissage réciproque sont valorisés lorsque des liens sont établis entre les acteurs, ce qui permet de se renforcer mutuellement et d'agir comme partenaires. Autrement dit, la collaboration et la coordination des activités devraient apporter une certaine valeur ajoutée (la sommation est plus large que ses parties) et par conséquent réduire la duplication (doublure) des activités au minimum.

Dans les provinces du Nord et du Sud-Kivu, cette compréhension a motivé la création de plusieurs structures de collaboration, comme les réseaux, les plates-formes ou forums qui sont basés sur des intérêts communs. Certaines de ces structures regroupent des organisations avec des orientations spécifiques. Par exemple, le Réseau des Radios et Télévisions Communautaires à l'Est du Congo, RATECO, qui regroupe la plupart des médias communautaires et le Réseau des Associations des Droits de l'Homme au Sud-Kivu,

bonne partie de la province du Nord-Kivu. Egalement, ils sont impliqués dans la prise de la ville de Bukavu en juin 2004. Les récentes négociations de paix avec les autorités militaires de la 8^{ème} Région militaire, ont conduit au mixage de ses troupes avec les FARDC. Cependant, Nkunda demeure encore sous le coup d'un mandat d'arrêt international lancé contre lui par le gouvernement de la RDC.

³⁵ Entretien avec le coordinateur de l'association Aide et Action pour la Paix, 12-03-2007.

RADHOSKI, qui se focalise sur des organisations oeuvrant dans le secteur des droits de l'homme et de la justice.

D'autres réseaux sont thématiquement structurés et mettent ensemble les membres provenant des organisations avec des différences sur le plan de leur orientation. Par exemple, le Réseau Innovation Organisationnelle de l'Eglise du Christ au Congo, RIO/ECC, a commencé un processus de réflexion inter-organisationnelle sur la pratique de la paix, RPP, où ses membres échangent sur les sujets spécifiques, tels que comment conduire une analyse du contexte, le développement des indicateurs de la paix, etc.

Un cas particulier est l'organisation réseau basée à Uvira dénommée Comité de Coordination des Actions pour la Paix, CCAP, qui associe une variété des organisations de la société civile. Dans sa composition de ses membres aussi bien de son comité exécutif, les fondements ethniques sont pris en compte, en se basant sur la représentation égale des communautés habitant le milieu (Babembe, Babuyu, Banyamulenge, etc.). Etant donné que l'ethnicité est un facteur de conflit dans les régions d'Uvira et de Fizi, le réseau CCAP vise à réaliser la solidarité inter-ethnique parmi les différentes communautés, belligérants, leaders et ses organisations membres. Mais le fait que les facteurs des conflits ethniques potentiels parcourent la composition des (comités) membres, une telle structure exige une attention spéciale de gestion.

A part le partage d'un certain intérêt thématique, la plupart des réseaux – comme a été indiqué au Congo – possèdent également une fonction pratique, comme par exemple en servant comme un bouclier de protection. Parce que tous les membres peuvent présenter leurs cas de manière collective, ils ont plus d'atouts de négociation et rencontrent moins de risques que s'ils travaillent de manière individuelle. Le CCAP avance un exemple : « En 2002, certains agents d'une organisation membre de CCAP ont été emprisonnés par les rebelles Maï-maï. Immédiatement, comme un réseau, nous avons imprimé des pétitions exigeant leur libération. Des milliers de documents ont été distribués et le message est parvenu aux concernés qui ont, par la suite, libéré nos membres ».³⁶

Panos a souligné aussi les avantages de collaboration en faisant référence à un collectif des journalistes de plusieurs radios qui produisent des programmes communs pendant le processus électoral. « Parce qu'ils ont partagé les informations, les programmes sont devenus plus complets et crédibles. Egalement, le collectif possède une fonction protectrice, car il a été prouvé qu'il est plus difficile d'attaquer un collectif qu'un journaliste individuel et, enfin, les membres qui présentent des faiblesses ont appris à partir des forces des autres. »³⁷

Les organisations internationales d'aide au développement qui sont engagées dans le secteur de construction de la paix en RDC sont désireuses de collaborer avec les réseaux, des fora thématiques, des organisations parapluie ou des types de synergies particulières, surtout parce qu'elles croient en la valeur ajoutée du collectif et/ou d'action complémentaire. Cependant, les donateurs devraient être conscientisés sur les risques de financer telles structures, étant donné que ces appuis tendent à déstabiliser les relations internes entre organisations membres et peuvent même entamer leur raison d'être.

Lorsque de telles structures obtiennent des appuis financiers, « l'adhésion des membres devient souvent motivée par la disponibilité des fonds plutôt qu'un véritable intérêt de travailler ensemble. »³⁸ Egalement, la plupart des exigences des donateurs, en ce qui concerne la justification des fonds ou la soumission des rapports, sont désignées pour des organisations préoccupées avec l'implémentation des projets concrets. Ceci crée un dilemme, aux moyens de la définition et de pratique, en tant que réseaux, ces derniers ne sont pas tombés dans cette catégorie. Cependant, comme des formes alternatives des politiques de

³⁶ Entretien avec le comité exécutif de CCAP, 12-02-2007.

³⁷ Entretien avec le coordinateur provincial de Panos, 22-01-2007.

³⁸ Entretien avec des conseillères SNV Goma, 13-03-2007.

financement de tels processus de financement sont peu développés, les réseaux qui, au départ ont été créés comme des structures de coordination, se transforment inévitablement en des nouvelles organisations d'implémentation des projets. Ceci compromet leur position et rôle, parce qu'ils cherchent à absorber ou à s'accaparer des tâches et des responsabilités de leurs organisations membres.

La plus grande partie de l'analyse ci-haut correspond aux notions théoriques sur les réseaux de paix, notamment qu'ils créent un avantage comparatif et qu'ils stimulent des échanges et l'apprentissage inter-organisationnel. Cependant, dans la pratique, il n'est pas toujours clair comment les réseaux au Congo arrivent à opérationnaliser leurs points d'intersection et leurs complémentarités. Il est, par conséquent, impératif d'observer minutieusement les pratiques des réseaux aussi bien les pierres d'achoppement que les facteurs complexes en ce qui concerne les réseaux basés sur les pratiques de paix. Le fait que ces structures soient constituées par divers acteurs et par conséquent des opinions/vues différentes, augmente potentiellement la possibilité d'aboutir à des contradictions et mésententes sur la manière d'atteindre le changement. Aussi signalons que la possibilité pour les membres de s'apprendre mutuellement n'est pas toujours garantie, étant donné que ces structures de collaboration sont dirigées par des organisations ou des individus forts. Lorsqu'ils ne sont pas bien gérés, ceci peut créer un déséquilibre qui peut entraver l'évolution et la croissance des membres moins expérimentés.

4.4. Les considérations finales

Ce chapitre a attiré son attention sur l'interdépendance entre le changement et les pratiques de paix. La plupart des organisations en RDC ont mentionné que travailler pour la paix signifie la nécessité de mettre fin au comportement (attitude) négatif. Ceci signifie que la construction de la paix au niveau de la société civile devient un processus social fort dans lequel certaines attitudes, opinions, etc. des gens nécessitent d'être changées. Pour y parvenir, les ONGs ont développé une série d'orientations organisationnelles, telles que les droits humains, les communications et information, l'éducation à la paix, etc.

En RDC, certaines approches particulières peuvent être identifiées, notamment l'utilisation des clubs locaux de paix ou des circonscriptions locales qui sont responsables pour la mise sur pieds d'un cadre d'appui à la base et qui fournissent les ONGs avec des informations relatives au contexte. Egalement, la plupart des organisations visent à combiner des projets économiques à petite échelle avec plus d'approches souples, comme la formation sur les droits humains. Une autre particularité est la présence des réseaux de paix. Bien qu'en principe, ils existent pour coordonner les activités de leurs membres, pour fournir une base d'échanges et d'apprentissage et, à partir d'une action commune, possèdent une fonction de protection, il reste, tout de même, moins flou de savoir la relation qui existerait entre leurs avantages comparatifs spécifiques avec les pratiques de paix.

A cet égard, il est important de créer plus de compréhension sur leur valeur ajoutée en évitant d'appuyer des réseaux dans une manière qu'elles deviennent des nouvelles organisations d'implémentation, lesquelles se substituent à leurs membres. Ce qui ressort est que beaucoup d'organisations, aussi bien individuelles que des réseaux, manquent une approche professionnelle comme elles ont été soit le fait d'avoir été créé récemment, peuvent être taxées d'opportunistes, soit elles n'ont pas été capables de développer et de se professionnaliser pendant la guerre.

Dans le but de réaliser un changement, il a été signalé qu'il est important de définir des objectifs réalistes. D'une manière idéale, la motivation de commencer un projet spécifique devrait être basée sur les besoins des bénéficiaires, lesquels devraient être établis par une étude de base qui fournit une compréhension des besoins qui nécessitent de changement.

Evidemment, il n'est pas facile de concrétiser le changement de comportement. Cependant, il est important de se focaliser sur quelques aspects spécifiques qui peuvent être influencés par un projet précis ou une organisation. Cela fait aussi qu'il y ait la nécessité de sélectionner minutieusement le groupe cible, étant donné que leur relation avec un changement et impact positif sur la société diffère (par exemple, cibler les belligérants peut provoquer plus de changement durable en terme de la violence réduite que cibler les victimes)

Pour ajout, notons que les risques présentés par le contexte, devraient être pris en considération. D'une façon générale, de tels risques se manifestent par les personnalités militaires ou politiques puissantes qui peuvent, par une déclaration controversée, discréditer complètement le processus de paix. Actuellement, la plupart des ONGs en RDC répondent aux tels risques dans une manière réactive comme le changement rapide du contexte, pour le meilleur ou le pire, ne leur permet pas d'anticiper à ces changements. Cependant, en documentant ce qu'ont été les étapes franchies pour résoudre un problème spécifique, les choix que cela a impliqués et les effets que cela a donnés, de précieuses informations peuvent être rassemblées pour être utilisées afin de résoudre un problème futur, soit de manière réactionnelle ou de manière préventive. Une telle documentation peut commencer par se construire sur des précieuses expériences précédentes et peut être plus utile que d'essayer de pousser les ONGs à élaborer quelques scénarios détaillés avant que le projet démarre. Ceci, cependant, ne signifie pas que les ONGs pouvaient arrêter de réfléchir sur ce qui pourrait potentiellement arriver comme une telle prise de conscience augmente la chance de détecter les risques à un stade précoce.

Comme le changement est le résultat de plusieurs acteurs, il est impératif de comprendre ce que font les autres, comment les actions peuvent être complémentaires et comment le chevauchement ou l'inefficacité peut être évité. Ceci exige des ONGs de s'engager dans un dialogue ouvert avec d'autres organisations, même si elles pouvaient être taxées des concurrentes. L'échange entre les organisations qui possèdent les mêmes orientations (par exemple des organisations des médias ou des clubs des droits humains) est utile lorsqu'il s'agit de discuter les détails de quelques pratiques, des méthodes d'évaluation, les points d'apprentissage, etc.

Mais également, l'échange entre les organisations avec des orientations différentes devrait être encouragé comme il offre la possibilité, dans un contexte particulier, de développer les projets de telle sorte qu'elles peuvent travailler de manière complémentaire. Les organisations réseaux, dans les deux cas, peuvent remplir un important rôle en coordonnant de tels échanges et d'une bonne mise au point des approches. Comme la coordination des réseaux n'est pas similaire à une implémentation traditionnelle des projets, les agences de financement devraient examiner comment créer et favoriser des politiques de financement qui sont souples.

CINQUIEME CHAPITRE

LE MESURAGE DES RESULTATS DANS LES PRATIQUES DE PAIX

Ce chapitre examine les expériences avec le mesurage des résultats ou le suivi et l'évaluation des ONGs en matière de pratiques de paix à l'Est de la RDC. Il est à noter que parmi des ONGs il existe une large/étendue compréhension, souvent basée sur des notions théoriques de suivi et d'évaluation, sur l'importance de mesurage des résultats. Egalement, comme certains exemples vont le démontrer, des organisations comprennent quels résultats ont été atteints, soit sur le plan général ou au niveau plus pratique.

Néanmoins, lorsqu'il s'agit en pratique d'établir un lien entre de tels résultats et les interventions des ONGs, les expériences avec les méthodes de suivi et l'évaluation sont discrètes et largement focalisées sur les mécanismes des feedbacks irréguliers. Comme il sera mentionné, ceci est causé par une confusion des concepts qui se rapporte à la gestion du cycle d'un projet, lequel complique le développement un système solide de suivi et d'évaluation. Egalement, les moyens de s'engager dans le mesurage des résultats s'avèrent être insuffisants.

5.1. Pourquoi devons-nous mesurer?

La nécessité de mesurer les résultats fait partie de l'ensemble de la suite du projet et se rapporte aux processus ascendants et descendants aussi bien de l'apprentissage interne que de responsabilité.

Le système de suivi et l'évaluation apparaît sur différents niveaux. En rapport avec les caractéristiques actuelles de la gestion du projet, une distinction peut être faite entre le mesurage des résultats au niveau immédiat qui ont un rapport direct avec les résultats des activités ; le mesurage des effets, qui se situent au niveau intermédiaire et plus profond, les changements atteints au niveau des bénéficiaires directs et indirects, et enfin le mesurage de l'impact, se référant à des changements durables et à long-terme dans toute la société. Le suivi et l'évaluation peuvent être aussi vus comme se concentrant sur les résultats de développement (les changements observés au sein des groupes, au niveau des individus et des organisations avec lesquels le programme fonctionne) ou les résultats des processus (se focalisant aussi bien sur le plan de l'efficacité et de la performance organisationnelle internes que du point de vue opérationnel des autres acteurs clés/détenteurs d'enjeux impliqués dans le processus de changement).³⁹

Pour Cordaid, le suivi et l'évaluation prennent une place prédominante au niveau des résultats immédiats (output) et des effets (outcome), dans laquelle l'output se réfère à la compréhension de ce que les capacités des organisations de la société civile sont renforcées en nombre et en qualité. Les outcomes sont compris, en relation avec les stratégies d'intervention de Cordaid, d'une manière que la pauvreté a été réduite, la société est reconstruite et les politiques (internationales) ont été influencées. L'outcome, à cet égard, est largement atteint par les interventions de ses organisations partenaires au niveau des bénéficiaires directs et indirects. Le mesurage des résultats aux niveaux output et outcome est lié au besoin pour Cordaid de disposer des rapports des progrès et des résultats à soumettre à ses donateurs, tels que le Ministère des Affaires Etrangères. Mais aussi, il est profondément influencé par des processus de légitimation face à sa propre organisation et à ses partenaires.

En RDC, virtuellement, toutes les organisations contactées sont de plus en plus conscientes de la nécessité de suivre et évaluer ce qu'elles font et possèdent une compréhension élaborée sur pourquoi de tels exercices peuvent être utiles. Les questionnaires

³⁹ Voir par exemple Earl, Carden et Smutylo (2001, p. 64-66).

ont révélé que les organisations ne ressentent pas que la nécessité de mesurer les résultats est nécessairement imposée par les Bailleurs de fonds et, également, il n'est pas vu comme un exercice qui vient seulement à la fin d'un projet ou d'un programme. D'une manière prédominante, les ONGs expliquent le suivi et l'évaluation comment étant liés aux notions de l'apprentissage interne dans le but d'améliorer aussi bien les programmes, les projets et les stratégies ultérieures que des pratiques organisationnelles. Comme un expert dans le suivi et l'évaluation l'a observé : « les deux dernières années, les ONGs reconnaissent de plus en plus la nécessité à engager une auto-évaluation en plus des évaluations programmées à la fin du projet. D'habitude, elles engagent les membres de la communauté et les bénéficiaires en vue d'examiner s'ils demeurent toujours sur la bonne voie. Elles comprennent que les processus de paix sont sensibles et ont besoin d'être suivis de très près. »⁴⁰ Ou comme quelqu'un d'autre l'a mentionné : « lorsque vous ne faites pas l'évaluation, vous ne savez pas en mesure de savoir qu'est-ce qui ne se passe pas, mais aussi qu'est-ce qui se passe. »⁴¹

Comme les réponses ci-dessous l'indiquent, le suivi et l'évaluation peuvent se situer à des niveaux variés dans lesquels l'amélioration est recherchée. Ce qui ressort est que la plupart de réponses ont un lien solide avec l'apprentissage et la réflexion au niveau plus profond. Il est à noter que cette compréhension révèle une connaissance théorique solide sur le suivi et l'évaluation qui, comme la plupart des organisations ont expliqué, provient de la participation dans des formations et des ateliers axés sur la planification des projets.⁴²

- Au niveau des activités (performance et output/résultats immédiats)
 - Analyser si les activités planifiées sont exécutées et achevées par rapport au plan;
 - Analyser si les activités implémentées avaient eu des résultats immédiats voulus.
- Au niveau des effets et impact (résultats intermédiaires)
 - Identifier si les différentes communautés ont été emmenées à vivre ensemble;
 - Déterminer l'efficacité d'un projet/programme (résultats contre investissements);
 - Identifier les changements atteints dans/parmi les bénéficiaires (comportement, action, relations).
- Au niveau stratégique
 - Décider sur une amélioration ou réorientation possible du projet, du programme, de l'approche ou de la stratégie;
 - Améliorer le positionnement et l'orientation à l'intérieur de quelques domaines;
 - Analyser ce qui reste à faire, avec qui et par quels moyens;
 - Identifier les erreurs en vue de les éviter dans le futur;
 - Analyser si les activités achevées s'apparentent aux objectifs et aux attentes définis par avance.
- Au niveau organisationnel
 - Évaluer la pratique organisationnelle interne en termes des forces et faiblesses, en vue de renforcer les capacités;
 - Identifier la valeur ajoutée de l'organisation, qui aide à créer un sentiment de fierté et d'auto-satisfaction;
 - Remplir l'obligation interne de spécifier la direction ultérieure en rapport avec les expériences passées et l'action actuelle.

⁴⁰ Entretien avec un consultant indépendant, 07-03-2007.

⁴¹ Entretien avec le directeur national de Search for Common Ground, 05-02-2007.

⁴² Il faut noter que les organisations contactées n'ont pas donné leurs réponses de manière catégorique qui sont présentées dans ce rapport.

- Au niveau du contexte
 - Identifier les contraintes et opportunités liées au contexte en rapport avec le programme (social, politique, culturel, etc.);
 - Identifier si une contribution peut être faite sur ce que font les autres;
 - Développer un degré de coopération avec les acteurs dans d'autres domaines;
 - Identifier si les « clauses » des accords faites avec les Bailleurs sont respectées.

Le suivi et l'évaluation font partie des processus de légitimation organisationnelle. Idéalement, ils donnent une lumière sur les forces *et* les faiblesses d'une organisation et ses programmes. La capacité de démontrer de bons résultats, renforce la position et la confiance d'une organisation. Par conséquent, les organisations ont un intérêt direct de prouver qu'elles sont en mesure de fonctionner. Par contre, le fait d'être ouverte à propos des résultats imparfaits ou négatifs met une organisation dans une position fragile étant donné qu'elle ouvre les portes à des critiques. C'est pourquoi, le mesurage des résultats se focalise souvent de manière large sur les résultats positifs, une caractéristique qui est souvent critiquée.

Les craintes d'être critiqué ont un lien direct avec la position du secteur ONG à l'Est de la RDC. Au cours des années, et influencé par un contexte de dysfonctionnement de l'appareil de l'Etat ainsi qu'une économie généralement faible, le secteur ONG occupe une position centrale dans le fonctionnement de l'économie locale, en particulier en termes des emplois. Par conséquent, penser que les organisations sont uniquement motivées par des idéaux, n'est pas juste par rapport à la réalité, comme elles sont aussi profondément influencées par les notions de survie organisationnelle en concurrence avec d'autres organisations similaires.

La corrélation entre le mesurage des résultats et la légitimation organisationnelle a comme conséquence que le suivi et l'évaluation sont un exercice politique qui peut être subjectif. Quoique les intérêts organisationnels ne puissent jamais être complètement mis à côté, les reconnaître pourra stimuler les organisations à apprendre à partir de leurs expériences moins brillantes. Le paragraphe suivant présente quelques exemples (aussi principalement positifs) des résultats réalisés par les pratiques de paix.

5.2. Les résultats signalés : quelques exemples

Parmi les organisations interrogées et celles contactées à travers le questionnaire, les descriptions des résultats atteints ou des changements observés ont été mélangés en termes d'échelle et de précision mais plusieurs tendances/orientations ont été identifiées.

Quelques exemples donnés ont été des descriptions générales des tensions généralement modérées, telles que par exemple le fait que les Banyamulenge puissent encore une fois circuler librement et même aller au marché, ou que les différents groupes ethniques ont commencé à partager la nourriture ou fréquentent les mêmes églises ainsi que moins de gens ne recourent aux armes pour arranger le conflit mais recherchent davantage d'une solution négociée. Ce qui ressort de ça est que ces « réalisations » reflètent les changements généralement observés en rapport avec le comportement dans la société. Bien que ces « changements les plus significatifs » ont une grande valeur en termes d'avancement du processus de paix, ils révèlent néanmoins peu de choses en termes de contributions organisationnelles particulières et sont difficiles à suivre ou à évaluer.

Ce qu'il convient de noter est que certains « changements modèles » circulent et semblent être utilisés comme des exemples pour des multiples organisations. Plusieurs organisations interrogées se sont référées à un problème d'eau potable qui s'est posé à

Baraka/Fizi quelques années passées, lorsque les milices Banyamulenge avaient coupé l'adduction d'eau qui alimentait la cité de Baraka. La pénurie d'eau potable était devenue un problème de santé publique, étant donné que cela a favorisé l'apparition de l'épidémie de choléra. Après des efforts de médiation par les organisations de la société civile, l'embouteillage a été extirpé. Apparemment, le conflit en rapport avec les problèmes d'eau a été considéré comme une priorité. Cependant, comparé à l'élaboration des processus profonds et complexes, il serait important de mentionner que cet exemple de changement est plutôt compréhensif et se limite en termes de cause contre les effets ainsi que le problème contre la solution, et est par conséquent facile à assimiler. Toutefois, d'autres exemples ont été plus concrets et avaient une relation évidente avec les interventions des organisations :

- La défense et la promotion des droits humains

- « En août 2006, nous avons lancé une investigation sur l'exploitation sexuelle des mineures par les militaires des FARDC et les Sud-Africains de la mission de maintien de la paix des Nations Unies. Plusieurs témoignages ont été diffusés sur les antennes des radios, lesquels avaient poussé la MONUC à conduire sa propre enquête. Après trois mois, nous avons vu que les incidents de l'exploitation sexuelle avaient diminué et les parents des victimes avaient rapporté que leurs enfants avaient encore rejoint le chemin de l'école. »⁴³
- « Nos activités de lobby mais aussi celles de nos partenaires, ont eu un profond impact sur l'adoption de la nouvelle loi sur les violences sexuelles (juin 2006). Au début, il n'y avait pas assez d'appui au sein du parlement et le processus s'est arrêté. Heureusement, l'issue a été diffusée par les médias, ce qui avait créé une pression politique. La loi est passée dans les dernières heures avant la fin de la dernière session du parlement de transition, à un moment où l'on ne pensait plus réussir. »⁴⁴

- Communication et information

- « Avec notre studio radio mobile, nous avons lancé quelques importants concepts relatifs à la paix, tels que « votre voisin est votre frère » et « en changeant, vous pouvez changer les autres ». Nous avons observé que les gens commençaient à s'y référer. »⁴⁵
- « Pendant la période électorale, nous avons distribué des affiches avec des règles sur comment se comporter en tant qu'observateurs. A travers la radio, nous avons expliqué aux gens où trouver ces affiches. Beaucoup de gens sont parvenus à les exploiter, ce qui nous a indiqué que notre radio est suivie et les gens nous témoignent confiance. »⁴⁶
- « Pendant la période électorale, les programmes radio ont prêté attention aux opinions des femmes qui étaient interrogées par une association spécifique des journalistes féminins issus des médias variés. Nous avons noté que ceci a éveillé/suscité une certaine compréhension au niveau des ménages que la radio peut être un outil de développement/épanouissement des femmes. »⁴⁷

- L'éducation à la paix

- « Nous avons remarqué un changement de comportement des enfants qui ont participé dans notre programme d'éducation à la paix dans les écoles. Avec l'insurrection de

⁴³ Entretien avec le directeur national de Search for Common Ground, 07-03-2007.

⁴⁴ Entretien avec le directeur national de Global Rights, 09-02-2007.

⁴⁵ Entretien avec le coordinateur et chef de programme MIJAS, 17-02-2007.

⁴⁶ Entretien, *ibid.*

⁴⁷ Entretien avec le coordinateur Radio Maendeleo, 22-01-2007.

Mutebusi (juin 2004) à Bukavu, les gens avaient la tendance à se venger en cherchant à tuer les Banyamulenge. Certains enfants que nous avons enseignés, avaient caché leurs collègues dans le but de les protéger. »⁴⁸

- « Nous travaillons avec des étudiants, parce qu'ils ont été assez manipulés par les acteurs politiques. A travers les ateliers, nous leur avons montré les manipulations constituent des réels obstacles à la paix. Actuellement, les étudiants sont bien en mesure de résister aux pratiques manipulatrices. »⁴⁹
- « Au cours d'une discussion entre les chefs locaux et la police sur la gestion des ressources naturelles en relation avec les conflits, il est apparu que les chefs locaux étaient entrain d'imposer des taxes qui n'étaient pas reconnues par les lois officielles. Egalement, la police avait instauré, à cet égard, un système de contrôle inapproprié. Après les négociations, les deux groupes ont adopté un comportement plus responsable. »⁵⁰

- La résolution traditionnelle des conflits

- « Nous avons organisé un tournoi de football en faveur des jeunes Congolais et des Rwandophones des hauts plateaux.⁵¹ Nous les avons interrogé par questionnaire, avant et après le tournoi, sur leur perception sur d'autres groupes. Au début, ils pensaient que ce n'était pas prudent de visiter « l'autre côté » mais après avoir joué ensemble ils ont changé cette idée. »⁵²
- « A cause de nos formations sur la résolution traditionnelle des conflits, le nombre des conflits qui étaient emmenés auprès des tribunaux, ont diminué. A cet effet, même les tribunaux officiels commencent à se lamenter, parce qu'ils sont entrain de perdre la clientèle. »⁵³
- « A Kalehe, il existe un conflit entre les Bantu et les Pygmées. Ces derniers avaient été chassés de leurs forêts par les Interahamwe. Comme, ils ne savent pas cultiver, ils ont commencé à voler les récoltes des Bantu, ce qui a engendré un conflit. Un groupe de femmes a compris qu'en fait, les Bantu et les Pygmées étaient victimes de l'insécurité créée par les Interahamwe. Elles ont contacté les chefs des Bantu qui donnèrent des portions des terres aux Pygmées. En conséquence, les femmes Bantu leur apprirent comment cultiver. »⁵⁴
- « Nous avons voulu organiser une rencontre entre les Banyamulenge et les Babembe, pour qu'ils arrivent à parler ouvertement ce qui les oppose. Au début, il ne voulait pas se rencontrer, mais ils ont fini par accepter de s'échanger des messages par écrit. Après un certain temps, ils ont compris qu'ils étaient entrain de faire face aux mêmes problèmes et ont fini par se rencontrer dans un lieu neutre. Aujourd'hui, ils travaillent ensemble dans des champs communautaires. »⁵⁵

- L'intégration sociale

- « Nous organisons des sessions d'écoute en faveur des ex-enfants soldats. Beaucoup ont des cauchemars et ont peur que toutes les mauvaises choses ne quitteront jamais

⁴⁸ Entretien avec le secrétaire exécutif de l'association Héritiers de la Justice, 01-03-2007.

⁴⁹ Entretien avec l'assistant social de CDP Bukavu, 05-02-2007. L'insurrection Mutebusi se réfère à quelques jours de combat à l'arme lourde en juin 2004, au cours desquels, Mutebusi et Laurent Nkunda, deux militaires dissidents des FARDC d'origine Banyamulenge, avaient pris Bukavu, avant de l'évacuer quelques jours plus tard.

⁵⁰ Session de travail RIO, 30-01-2007.

⁵¹ C'est au sud-est d'Uvira.

⁵² Entretien avec le directeur national de Search for Common Ground, 05-02-2007.

⁵³ Entretien avec le secrétaire permanent et le secrétaire général ad intérim de Groupe Jérémie, 01-03-2007

⁵⁴ Entretien avec la coordinatrice de International Alert, 26-01-2007.

⁵⁵ Entretien, ibid.

leurs esprits. Après des multiples sessions, nous remarquons que leur esprit se calme et que leur comportement devient plus positif. »⁵⁶

○ « Les activités liées à l'augmentation de la conscience sur les problèmes entre les réfugiés retournés et les populations locales avait produit comme résultat que beaucoup ont prêté des portions des terres à ces familles réfugiées, jusqu'à ce que ces dernières aient trouvé les leurs. Egalement, quelque gens avaient disponibilisé leur cuisine, pour faciliter l'hébergement temporaire pour certains réfugiés. »⁵⁷

- Le renforcement des capacités organisationnelles

○ « Dix ans après que nous avons lancé notre organisation, beaucoup de gens l'ont fait aussi. Nous avons accompagné beaucoup d'entre eux parce qu'ils ont voulu profiter de notre expérience. Même si la plupart ont commence à travailler dans les domaines différents, ensemble nous avons engendré des changements durables. »⁵⁸

○ « Nous avons créé des Jardins d'échange. Ceci signifie que les organisations locales se réunissent pour discuter les difficultés qu'elles rencontrent dans leurs projets. En les appuyant dans ce sens, le résultat indirect est qu'elles arrivent à produire un travail de qualité. »⁵⁹

Ce que ce paragraphe veut démontrer est que ces exemples de changement et les résultats sont abondants dans le contexte à l'Est de la RDC. Cependant, les processus généraux de changement au niveau de la société sont observés par beaucoup d'acteurs mais ne sont pas directement liés aux interventions ciblées en matière de paix. Aussi, les changements plus spécifiques qui sont réalisés directe ou indirect par des actions concrètes peuvent montrer des résultats immédiats, mais il n'est pas le cas en termes de processus de changement ou d'impact beaucoup plus large.

5.3. Le mesurage pratique des résultats

Ce qui est devenu clair dans les paragraphes précédents est que les organisations ont une bonne compréhension sur les avantages, les fonctions et les niveaux de mesurage des résultats. Egalement, elles sont capables de donner des exemples concrets de changement. Toutefois, lorsqu'il s'agit de poser la question de savoir comment leurs actions ont contribué concrètement à un tel changement et comment ils mettent en pratique leur entendement théorique sur le mesurage des résultats, ces organisations expriment des difficultés. Comme résultat, en RDC, peu d'organisations ont développé des approches structurées de mesurage des résultats.

Le plus souvent, cela n'est pas nécessairement dû au manque de la volonté mais est influencé par plusieurs facteurs complexes, tels que la nature des pratiques de paix. Comme il a déjà été démontré clairement dans les chapitres précédents, le caractère fluide, hétérogène et de long terme des processus de paix liés avec le changement rapide du contexte, ce qui complique les organisations à mesurer leurs propres contributions au changement. Comme cela a été mentionné par Search for Common Ground, « le problème avec le suivi des actions de paix est que ceci traite des changements complexes dans le comportement qui sont, à leur tour, influencés par des changements mineurs dans le contexte. Il exige donc un degré élevé de souplesse et fait qu'il est difficile de développer des outils inconditionnels de mesurage. »⁶⁰ En outre, une confusion étendue dans la compréhension des concepts inhérents aux cycles de

⁵⁶ Entretien avec le chargé de programme ADED, 19-02-2007.

⁵⁷ Entretien avec le président de MIJAS, 17-02-2007.

⁵⁸ Entretien avec le chargé du département de paix et réconciliation, ADEPAE, 07-03-2007.

⁵⁹ Entretien avec le coordinateur de Pole Institute, 12-03-2007.

⁶⁰ Entretien avec le consultant indépendant, 07-02-2007.

projet et aux exigences présentées par les organisations de financement, complique ce mesurage des résultats, lequel sera discuté à côté des auteurs facteurs critiques dans le paragraphe suivant.

Néanmoins, et même si plusieurs personnes interrogées ont admis qu'ils ne savent pas par où commencer, plusieurs organisations ont entrepris des réflexions sur le mesurage des résultats et commencent à expérimenter la mise en place des mécanismes de suivi et évaluation. Mais, étant donné leurs expériences relativement modestes sur le terrain, il est difficile de parler à propos de « bonnes pratiques ». En outre, ce qui marche bien dans un projet spécifique est grandement tributaire du contexte, l'orientation de l'organisation et les caractéristiques propres au projet. Lorsqu'on regarde comment les organisations suivent et évaluent les résultats, quelques approches générales et novatrices sont mises en relief en ce qui concerne le rassemblement des informations sur le progrès et changement.

Ci-dessous, quelques exemples seront reliés aux orientations des organisations qui ont été définis avant.

- La défense et la promotion des droits humains
 - « Après avoir organisé des débats parmi les étudiants dans les universités sur les droits humains, nous avons évalué le nombre d'étudiants qui ont intégré les problèmes des droits humains dans leurs mémoires et travaux de fin de cycle. »
 - « Le nombre des dossiers traités par les tribunaux ont diminué. Nous le savons, parce que nous analysons les registres qui sont tenus aussi bien par nos comités locaux que par les tribunaux eux-mêmes (le nombre des cas traités, solution). »⁶¹
 - « Nous travaillons sur la mise en place d'un système de suivi en ce qui concerne nos publications comme nous voulons savoir qui les exploitent et dans quel sens elles leur sont utiles. »⁶²
- La communication et information
 - « En vue d'évaluer les programmes diffusés par notre radio, nous travaillons avec des radios clubs. A cet effet, nous analysons si les gens ont suivi nos programmes, par exemple en leur posant des questions au sujet de leur contenu et s'ils les ont aimés ou non. Nous parlons également avec les représentants, par voies des focus groups, des communautés au niveau global en vue d'éviter des fausses réponses. Dans ce cas, nous pouvons améliorer la qualité de nos journalistes. »⁶³
 - « Lorsque nous avons accompli dix ans, avec l'aide de cinq étudiants, nous avons développé un questionnaire qui a été distribué par les représentants de terrain parmi nos radios clubs, les gens qui écoutent notre radio et nos partenaires. En se basant sur les résultats du questionnaire, nous avons élaboré une nouvelle stratégie participative. »⁶⁴
 - « Les rapports rédigés par nos groupes d'écoute, montrent que les programmes ont une valeur ajoutée. En outre, ils révèlent que les auditeurs se préparent pour suivre nos émissions. »⁶⁵
- L'éducation à la paix
 - « Quand nous visitons nos radios clubs dans les écoles, nous leur posons la question de savoir ce qu'ils ont retenus de nos sessions de formation et comment ils comptent utiliser les informations reçues. Nous essayons de spécifier nos questions, faisant

⁶¹ Entretien avec l'assistant social de CDJP Bukavu, 05-02-2007.

⁶² Session de travail avec ASPD, 12-03-2007.

⁶³ Entretien avec le directeur national de Search for Common Ground, 05-02-2007.

⁶⁴ Session de travail de restitution, 28-03-2007.

⁶⁵ Entretien avec le chargé de l'unité évaluation de Search for Common Ground, 06-02-2007.

partie des questionnaires, concernant nos sujets qui ont été traités à un moment donné. Le plus souvent, nous préparons ces visites au début, pendant et après l'année scolaire. »⁶⁶

- « Nous avons complété un questionnaire avec les élèves de l'école primaire, en vue de créer une compréhension sur les effets de l'éducation à la paix sur leurs familles respectives. Les questions sont orientées pour mesurer l'impact et sont développées avec nos partenaires. »⁶⁷
- La résolution traditionnelle des conflits
 - « Nous travaillons avec 36 localités où nous avons installé des paillotes de paix. Chaque trois mois, nous analysons combien sont fonctionnelles (en termes de pourcentage). Nous avons aussi compris dans quelle manière beaucoup de rencontres ont été organisées et quels sujets ont été abordés pendant ces rencontres. »⁶⁸
 - « Tous les comités locaux nous envoient les rapports décrivant les activités qui ont été décrites sur le plan local et les solutions qui ont été trouvées aux différents conflits. »⁶⁹
- La réintégration sociale
 - « En ce qui concerne les activités économiques qui ont été mises en place et qui étaient combinées avec les formations sur la paix, nous essayons de réunir des informations en faisant usage des formulaires avec les questions. Ceci est fait par nos comités locaux. Les résultats sont utilisés par notre bureau, pour développer les indicateurs. »⁷⁰
 - « Quant à la réintégration des réfugiés, nous avons organisé un atelier intercommunautaire où nous avons discuté sur ce que les bénéficiaires ont appris et ce qui reste à apprendre. Nous demandons aussi à nos membres locaux de nous fournir les descriptions très récentes du contexte. Par ces moyens, nous pouvons bien suivre le projet. »⁷¹
- Le renforcement des capacités organisationnelles
 - « Nous sommes dans un processus d'élaboration d'un nouveau programme et nous voulons intégrer le suivi et l'évaluation plus considérablement dans le budget. Nous avons réalisé que peu de moyens sont disponibles pour ces aspects pourtant importants. Nous sommes entrain de stimuler nos organisations partenaires de réfléchir sur le mesurage des résultats en considérant leurs Cadres Logiques. »⁷²

Ce qui ressort de ce qui précède, en dépit de l'orientation organisationnelle, est que beaucoup d'organisations rapportent le succès de leur programme au feedback, comme une méthode de suivi, qu'elles reçoivent de leurs bénéficiaires sur terrain, sous forme de lettres, des appels téléphoniques ou des témoignages oraux. Cependant, la question qui peut être soulevée est de savoir à quel degré un tel feedback représente les résultats de certains programmes au sein de la communauté sur le plan global. Ces gens qui expriment leurs opinions, à travers le feedback, ont d'habitude quelque chose à dire qui est positivement ou négativement subjective. Aussi, la plupart ont une personnalité sociale et des moyens à réagir. En

⁶⁶ Entretien avec le secrétaire exécutif de l'association Héritiers de la Justice, 01-03-2007.

⁶⁷ Session de travail de restitution, 28-03-2007.

⁶⁸ Entretien avec le comité exécutif de GAIDN, 18-01-2007.

⁶⁹ Entretien avec le coordinateur de CDJP Uvira, 19-02-2007.

⁷⁰ Entretien avec le responsable du département de paix et réconciliation, ADEPAE, 07-03-2007.

⁷¹ Entretien avec le comité exécutif de CCAP, 12-02-2007.

⁷² Entretien avec le chargé des programmes au Global Rights, 09-02-2007.

conséquence, cette subjectivité potentielle des informations les rend moins représentatives pour l'ensemble du groupe cible et quoi qu'ayant une valeur, fait qu'il est difficile de le considérer s'il s'agit de déclarations sur l'impact ou résultats au niveau des groupes cibles.

Un autre type de feedback qui est beaucoup utilisé, sont des rapports écrits par des échanges physiques avec les circonscriptions locales. Comme mentionné dans le chapitre précédent, presque toutes les organisations contactées, déclarent travailler d'une manière ou d'une autre avec les représentants locaux ou des groupes des bénéficiaires organisés. Une tâche majeure de tels groupes est d'alimenter l'organisation avec les informations provenant de la base qui est utilisée comme référence pour évaluer les résultats. « S'il y a un problème au niveau local, nos conscriptions locales l'incluent dans les rapports qu'elles nous envoient. Par conséquent, nous essayerons de réagir de manière appropriée ». ⁷³ Le feedback positif signifie ainsi que le programme a un effet positif et vice-versa. De tels rapports soulèvent des préoccupations similaires sur l'objectivité et en plus, ils semblent être focalisés largement sur une description contextuelle d'importants événements qui se sont produits dans la communauté. Bien que l'information sur le contexte puisse être mise à profit par l'organisation, il ne dit pas nécessairement quelque chose à propos des réalisations de ses projets.

Il est, néanmoins, vrai que les organisations contactent leurs bénéficiaires aussi activement pour créer des connaissances sur le changement. Les méthodes les plus utilisées par les organisations pendant les visites de terrain sont des questionnaires, des interviews, l'observation participante et les discussions en groupes. Certaines ont développé des guides d'entretien ou les matrices de suivi liées aux résultats à court, à moyen et à long terme, d'autres approchent telles les visites de terrain dans une manière moins structurée. Mais, le risque avec cette dernière est que les visites de terrain, étant rares pour certaines organisations à cause de contraintes budgétaires, deviennent à la fois événements où l'implémentation des activités est confondue avec leur suivi. Aussi, il a été difficile d'établir si les critères clairs ont été développés sur qui à impliquer dans les exercices d'évaluation du terrain. Pour ces organisations qui ont déclaré avoir développé des outils de mesurage, peu d'entre elles ont été poussé de les partager.

Une autre stratégie de suivi utilisée par la plupart des organisations est qu'elles organisent des réunions internes, en vue de discuter les rapports par semaine, mensuellement ou de manière hasardeuse. Quoique de telles rencontres aient souvent une forte orientation vers des discussions sur des changements dans le contexte sociopolitique, elles servent aussi d'affiner, d'améliorer ou de réorienter une approche en vue de se rendre compte qu'elles peuvent faire mieux, comme par exemple les actions prises par plusieurs organisations des droits humains qui ont adapté et dans beaucoup de cas, élargi leur orientation. Le rapport « Au-delà des conflits » de l'étude menée en 2003 a observé que les organisations des droits humains dans la région des Grands Lacs visent à changer les pratiques inacceptables à travers les dénonciations des violences et en cherchant des confrontations personnelles avec les autorités. ⁷⁴ Actuellement, plusieurs organisations des droits humains ont reconnu que, ces dernières années, l'attention unique sur critiquer des autorités militaires et politiques a peu influencé leur comportement. ⁷⁵ Bien que ces dénonciations fassent partie du travail, des approches inclusives sont davantage en train d'être développées, telles que : organiser des formations sur les droits humains pour les autorités politiques et militaires, fournir une assistance judiciaire aux victimes des abus, le suivi des procès et le renforcement des

⁷³ Entretien avec la secrétaire exécutive de RFDP, 06-02-2007.

⁷⁴ Douma et Hilhorst (2004, p.41).

⁷⁵ Entretiens avec le secrétaire exécutif HDLJ et le secrétaire permanent Groupe Jérémie, 01-03-2007.

capacités des populations pour défendre eux-mêmes leurs droits et respecter leurs devoirs civiques.⁷⁶

En outre, les rencontres inter-organisationnelles, souvent à travers des réseaux, sont organisées pour réfléchir sur les pratiques de paix, y compris le mesurage des résultats. Ceci est une excellente opportunité pour les organisations d'échanger les expériences et d'apprendre des autres opinions. Cependant, en termes de continuité, le travail peut être stimulé si toutes les organisations participantes s'engagent en responsabilisant la même personne chaque fois. Le sentiment ressenti par beaucoup de personnes interrogées est qu'ils l'estiment utile si les participants dans telles rencontres peuvent se focaliser sur des cas réels basés sur des projets. En transmettant les débats sur chaque projet individuel, dans une forme d'une équipe régulière de travail, des conseils pratiques peuvent être donnés par d'autres. Ce qui devrait être évité est que ces rencontres inter-organisationnelles se fient aussi fortement sur les discussions cycliques, et souvent non concluantes, sur les sources des conflits étant donné que des différences dans les opinions entre participants n'aboutiront jamais à des analyses des conflits acceptées par tous. Aussi, elles devraient éviter une attention primaire et unique sur la propagation de la théorie comme, chez la plupart de gens, les théories sont soit difficiles à comprendre, soit elles sont éloignées des réalités quotidiennes.

5.4. Les facteurs critiques

En ce qui concerne le mesurage des résultats en RDC, certains facteurs supplémentaires constituent les clés pour sa pratique. Ce paragraphe fait un regard sur comment la préoccupation avec les cycles de projet et des approches basées sur un cadre logique entrave le suivi et l'évaluation à cause de la confusion élargie sur les étapes et les concepts complexes, pendant que l'usage des indicateurs est souligné séparément. Egalement, ce paragraphe soutient que les moyens actuels disponibles pour le mesurage des résultats ne sont pas suffisants pour le développement d'une compréhension plus profonde sur les résultats immédiats, les effets et l'impact.

5.4.1. Les résultats et les cycles du projet

Une difficulté qui a un effet profond sur le fait que le mesurage des pratiques de paix semble être difficile d'être développé par les organisations à l'Est de la RDC, est que les processus de planification sont confus au début. Comme il a été déjà mentionné auparavant, les organisations sont supposés de suivre un certain canevas dans l'élaboration de leurs projets, notamment basés sur les cadres logiques, alors qu'elles manquent souvent une profonde compréhension des concepts utilisés dans une telle élaboration ou connaissent des difficultés dans la mise en pratique de ces concepts dans leurs projets respectifs. Comme effet, lorsqu'on discute avec les organisations ou en lisant leurs propositions de projets, on a le sentiment que certaines étapes et des concepts utilisés dans un cycle de projet sont mélangés : « toutes les informations demandées sont là, mais rien n'est à sa place ». Il semble qu'elles travaillent dur pour réussir, mais en étant absorbées par un processus d'essayer de se conformer aux standards, une petite attention est accordée à une réflexion critique sur la raison qui fait qu'un projet soit développé en premier lieu.

Ainsi, en vue d'être capable de démontrer comment certaines actions contribuent au changement voulu, il est important de faire un pas en arrière pour réfléchir sur comment les activités proposées touchent sur un problème ou une situation dans le contexte qui peut être influencé par les activités proposées. Avec ceci, il est important de réfléchir au préalable sur

⁷⁶ Entretien, ibid.

ce qui devrait être réalisé après une certaine période ainsi que sur les indicateurs (quantitatif et qualitatif) qui détermineront si ce succès a été atteint.

A cet égard, il est précieux de prendre en considération que « plus n'est pas toujours mieux ». Beaucoup d'organisations en RDC placent leurs visées en formulant des objectifs très ambitieux et généraux, comme par exemple « contribuer d'une manière significative à l'établissement d'un Etat de droit en RDC » ou « restaurer et consolider la paix sociale ». Ce qui pose problème avec tels objectifs est que le mesurage des résultats devient difficile, étant donné que la relation entre les activités et les objectifs reste moins précise.

Egalement, selon les organisations que nous avons contactées, les objectifs spécifiques se sont révélés difficiles d'être formulés. Dans la plupart de cas, les objectifs spécifiques ont été aussi très généraux et n'avaient pas de lien, en termes d'argent, de main-d'œuvre et d'accès géographique, avec un éventuel « bénéfice » établi par des organisations. En sus, les objectifs sont souvent formulés comme des activités en utilisant les termes tels que lobbying, formation, distribution, etc., au lieu de décrire un certain mouvement ou un changement en faisant usage de verbes qui expriment un quelconque mouvement, tel que par exemple: augmenter, restaurer, diminuer, promouvoir, soutenir, consolider, etc. Comme résultat, lorsqu'on parle des résultats, les organisations se limitent souvent à la performance au niveau des activités ou se réfèrent à des vastes changements dans la société qui sont les résultats de plusieurs interventions qui ne sont pas nécessairement les leurs.

Mais même si une organisation est capable de réunir des informations par le suivi et l'évaluation d'une manière structurée, cette information nécessite d'être traitée. Selon un consultant local, « beaucoup d'organisations sont incapables de réfléchir sur ces résultats ».⁷⁷ Comme résultat, les réalisations ne sont pas nécessairement mises à profit dans une organisation et ses projets comme cet exercice est estimé trop demandant en terme du temps ou les informations - peuvent être bien réunies - se révèlent moins pertinents. Dans ce dernier cas, les méthodes utilisées pour collecter l'information peuvent être mal adaptées aux caractéristiques du projet. Egalement, aucune organisation qui a été contactée, a mis en place un système de documentation dans lequel les résultats en ce qui concerne le progrès d'un projet donné, devraient être classés. Sans un tel système, il est très difficile de retenir une vue globale, d'apprendre à partir des erreurs et des opportunités ainsi que de partager avec d'autres.

5.4.2. Les indicateurs

Les indicateurs occupent une place centrale dans la gestion du projet basée sur les cadres logiques. Ils constituent des outils de mesurage qui décrivent le changement ou progrès en rapport avec les objectifs et les résultats attendus du projet. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs par nature et peuvent être spécifiquement élaborés pour mesurer la réalisation des activités planifiées (les indicateurs de performance), leurs résultats immédiats (les indicateurs des extrants) d'une activité ainsi ses effets à plus long termes (les indicateurs des effets).

Ce qui a été observé pendant la recherche est que les organisations définissent, d'une manière prédominante, les indicateurs quantitatifs de performance qui ont une relation directe avec l'activité elle-même. Les efforts sur les effets et impact des activités ne grattent uniquement que la surface, comme une organisation a mentionné : « Jusqu'à présent, nous avons seulement réfléchi sur les résultats immédiats et les effets, il nous reste à travailler sur les impacts ».⁷⁸ Par exemple, une organisation qui produit des banderoles en vue de vulgariser

⁷⁷ Entretien avec un consultant indépendant, 07-03-2007.

⁷⁸ Session de travail avec RIO, 30-01-2007.

le contenu de la loi sur les violences sexuelles, a formulé des indicateurs comme « le nombre de banderoles imprimées et distribuées ». De même, les indicateurs pour les activités comme l'organisation des rencontres entre les leaders communautaires ont été formulés en termes du « nombre de sessions organisées » ou « nombre des participants ».

Bien que les indicateurs quantitatifs fournissent une compréhension si les activités planifiées ont été exécutées ou pas, dans les exemples ci-dessus il signale peu sur comment a été l'impact des banderoles et le contenu discuté dans les rencontres (niveau des effets et de l'impact) sur les bénéficiaires. Ou en d'autres termes, les indicateurs qui révèlent le changement social quantitatif, au niveau des bénéficiaires ou au niveau de la société globale, sont peu développés. Dans ces cas où les indicateurs qualitatifs ont été développés (par exemple, le degré d'acceptation au sein de la communauté en ce qui concerne les réfugiés retournés), ils ont été peu basés sur un outil ou une description élaborée qui relève ce qui constitue « l'acceptation ». Ceci montre que le défi qui demeure est de traduire les indicateurs qualitatifs en méthodes et approches pour leur mesurage concret.

Une fois de plus, le développement des indicateurs est en relations avec les voies dans lesquelles les projets ont été conçus. Généralement souvent, toutes les personnes interrogées ont été incertaines à propos de la manière de formuler un indicateur ou comment distinguer entre un indicateur quantitatif et celui qualitatif. Lorsque des discussions créatives sur les indicateurs au niveau interne/externe ou pendant les sessions de brainstorming ne sont organisées au début, il est difficile de les élaborer une fois le projet est prêt à être évalué.

Comme la nature du changement envisagé pendant les périodes (post) conflits est hautement qualitative, se rapporte aux relations interpersonnelles et à la mentalité, et se produit sur une longue période, le développement des indicateurs pour les processus de paix est beaucoup plus complexe que dans des projets traditionnels de développement comme dans le secteur de l'agriculture ou de la santé. Quand on parle de l'exemple des projets de santé, leurs indicateurs ont été souvent plus développés sur base de vastes études de base, un aspect qui est largement absent dans les projets de paix. Egalement, les projets de santé, en général, utilisent des standards globaux de ce qui est considéré comme « bonne santé » sur lequel sont basés leurs indicateurs.

Les processus de paix, étant donné leur nature contextuelle, sont, cependant, très difficiles ou même impossibles à standardiser. En ce qui concerne le débat si les indicateurs généraux pour les processus de paix pouvaient potentiellement être développés, la plupart des organisations ont mentionné qu'un tel exercice sera inutile, d'autant plus que les indicateurs dépendent directement des objectifs spécifiques du projet, du contexte et ainsi différent d'une organisation à une autre et la localisation géographique.⁷⁹ Egalement, il s'avère difficile de lier entièrement l'usage des indicateurs particuliers aux différentes orientations organisationnelles présentées dans ce rapport parce que la plupart des organisations n'ont pas encore développé un cadre d'une bonne concentration et des indicateurs réalisables.

5.4.3. Les ressources (moyens)

Finalement, un des dilemmes pour un fonctionnement structuré et des exercices fréquents de suivi et d'évaluation est qu'ils exigent du temps, des ressources humaines et de l'argent. Et c'est précisément ce que beaucoup d'organisations à l'Est de la RDC ne disposent pas, en particulier les plus petites. En ce qui concerne les ressources humaines, peu de structures parmi toutes les organisations interrogées ont récemment engagé du personnel spécifiquement chargé du mesurage des résultats. Par exemple, une organisation a installé une équipe de deux

⁷⁹ Les différents entretiens, janvier – mars 2007.

personnes chargée de suivi et d'évaluation, parce qu'il « n'était pas clair ce qu'était l'impact de ses activités dans le passé. »⁸⁰

Egalement, lorsqu'on analyse le budget du projet, le seul type de mesurage des résultats qui est intégré est l'évaluation externe à la fin du projet. Cela est dû en partie par le fait que beaucoup de bailleurs de fonds hésitent à financer des activités qui n'ont pas de relation directe avec les bénéficiaires, tels que les exercices de suivi et d'évaluation. Cependant, bien qu'il soit important de maintenir un équilibre acceptable entre le mesurage des résultats et l'implémentation des activités concrètes, les manières dans lesquelles les budgets du projet sont actuellement structurés laissent peu d'espace à un large investissement dans le mesurage des résultats.

5.5. Les réflexions finales

Le suivi et l'évaluation, comme a démontré ce chapitre, n'est jamais neutre d'autant plus qu'il rejoint les processus de légitimation politique de l'organisation. Le mesurage des résultats est généralement utilisé comme un outil pour prouver qu'on est entrain de bien faire quelque chose, étant donné que cela attire la bonne volonté des donateurs locaux et communautaires. Dans cette manière de réfléchir, il n'est pas surprenant qu'en dépit de cela, les résultats qui ne sont pas aussi bons, traînent derrière. Toutefois, des expériences négatives fournissent normalement une base plus riche pour l'apprentissage et cet aspect de mesurage des résultats devrait être ainsi stimulé.

Ce chapitre a montré aussi que les ONGs Congolaises comprennent bien pourquoi le suivi et l'évaluation sont très utiles, notamment pour de raisons d'apprentissage interne, d'amélioration des performances et des stratégies, ainsi que pour analyser si les projets avancent comme planifiés. Egalement, elles se réfèrent aux différents niveaux de mesurage des résultats, tels que les résultats directs (les extrants), les effets et l'impact. Lorsque ces organisations établissent leurs rapports sur les résultats, les exemples sont abondants. Toutefois, les organisations s'attèlent à donner des exemples qui sont soit très généraux et révèlent peu de choses sur leurs relations avec des projets concrets, utilisent les mêmes exemples des résultats qui sont faciles à comprendre en termes de cause et effet ou soit, elles sont des exemples très concrets qui sont, à leur tour, difficiles à se rapporter aux changements généraux qui s'observent au niveau de la société.

Les méthodes qui sont utilisées, en dépit de l'orientation organisationnelle, sont presque complètement basées sur les témoignages oraux et le feedback écrit. Seulement peu d'organisations font usage des questionnaires ou d'autres formes de récolte d'information. Egalement, les organisations ont des difficultés de traduire des informations récoltées à travers les mécanismes de suivi et l'évaluation en des actions concrètes pour leurs programmes. Jusque maintenant, et comme ont confirmé aussi toutes les organisations interrogées, la pratique de mesurage des résultats est ainsi peu basée sur des stratégies structurées de récolte, de documentation, de traitement et de partage de l'information.

Ce chapitre a mentionné que cette réalité de mesurage des résultats n'est pas due à l'absence de volonté mais que la pratique de mesurage des résultats est influencée négativement par la nature des processus de paix eux-mêmes, notamment ces processus de changement dans un environnement (post)conflit, qui produisent rapidement et souvent devancent la capacité d'apprendre à partir d'eux-mêmes.

Egalement, les cycles de projet basés sur le cadre logique présentent un obstacle, parce que la plupart des organisations se démènent avec la mise en pratique des concepts, dont elles comprennent souvent théoriquement. Quoi qu'il soit inutile d'initier des débats

⁸⁰ Entretien avec le chargé de l'évaluation au Search for Common Ground, 06-02-2007.

philosophiques sur l'avantage d'une approche basée sur les cadres logiques dans les projets de construction de la paix, il est nécessaire de reconnaître leurs limites. Telles réflexions ouvrent les possibilités de s'investir dans le développement des réflexions, des approches et des pratiques ajustées ou additionnelles en ce qui concerne l'élaboration, l'implémentation et le suivi des pratiques de paix.

Encore une autre limite est que la plupart des ONGs se focalisent sur des indicateurs quantitatifs qui, de manière prédominante, décrivent l'exécution des activités. Ceci fournit peu de compréhension dans les changements du point de vue immatériel, tels que la connaissance, la perception, le comportement et les relations qui sont plus significatifs lorsqu'on parle des processus de mesurage de résultats.

Comme la plupart des expériences avec le mesurage des résultats en RDC sont informelles et moins structurées, elles présentent des difficultés en révélant de près dans quelle mesure les choses sont exactement faites, quels types d'approches peuvent être identifiés comme des « bonnes pratiques » et comment l'information récoltée influence les choix, les réflexions et les pratiques organisationnelles. Toutefois, il peut être mentionné que de tels processus informels ont de la valeur comme ils sont basés sur une connaissance inhérente au contexte et sont informés par instinct, intuition et les précédentes expériences moins spécifiées. La valeur de ces méthodes informelles de suivi et d'évaluation peut être renforcée en s'investissant dans leur formalisation. Ceci ne signifie pas que les ONGs dans un contexte (post)conflit devraient adopter des approches rigides (pas à pas), mais plutôt qu'elles devraient être accompagnées, stimulées et invitées à une réflexion critique sur ce qui marche pour elles.

Du côté des organisations qui implémentent les projets, ceci demande qu'elles fournissent plus d'informations détaillées sur la manière dont elles font le suivi et l'évaluation et quels en sont les résultats. Ceci peut être réalisé par la multiplication des échanges oraux informels et écrits aussi bien entre les collègues qu'avec les donateurs ; de préférence durant un processus de planification du projet ainsi que dans la mise en place des systèmes de documentation locale et internationale des résultats et approches spécifiques. Naturellement, les défis que les ONGs rencontrent dans le mesurage des résultats de leurs interventions au niveau intermédiaire et du long terme ne sont pas exclusifs à la seule RDC. Il est donc utile d'aussi stimuler les échanges d'expériences interrégionaux.

SIXIEME CHAPITRE

REMARQUES ET RECOMMANDATIONS FINALES

6.1. Remarques finales

Ce rapport a traité des expériences pratiques des ONGs à l'Est de la RDC en ce qui concerne le mesurage de leurs résultats. Les données sur le sujet ont été rassemblées pendant une période de trois mois de travail sur terrain dans les provinces du Nord et Sud-Kivu (l'Est de la RDC) où les interviews, les sessions de travail et un questionnaire ont été utilisés pour discuter avec des informateurs issus des organisations partenaires de Cordaid, d'autres ONGs impliquées dans le domaine de la paix et les détenteurs d'enjeux (acteurs clés) externes sur le terrain.

Les objectifs de cette étude ont été de : (1) identifier et analyser les expériences et les bonnes pratiques en ce qui concerne le mesurage des résultats des pratiques de paix; (2) formuler et proposer des possibilités (outils/voies/scénarios) pour favoriser et améliorer le mesurage des résultats des pratiques de la paix; (3) contribuer au processus de renforcement des capacités des partenaires de Cordaid en ce qui concerne le mesurage des résultats des pratiques de paix en stimulant les réflexions et les échanges mutuels.

Les causes et conséquences des conflits en RDC sont complexes et se rapportent à un cercle vicieux du sous-développement, de la pauvreté, la corruption, les hostilités entre des communautés rivales, l'exploitation illégale des ressources naturelles, l'absence d'un gouvernement central, etc. A l'Est de la RDC, certains problèmes sensibles défiant l'établissement d'une paix durable ont été soulevés par des ONGs locales et internationales, notamment le problème général des violences sexuelles, la démobilisation et réintégration des ex-combattants et la réintégration des réfugiés et des déplacés internes retournés.

Les interventions de Cordaid à l'Est de la RDC, sont basées sur une approche multisectorielle et multi acteur. Eu égard à cela, la paix est un aspect transversal (« mainstreamed ») et une attention est placée sur le lien entre l'aide d'urgence et l'aide au développement mais aussi sur le renforcement des capacités (organisationnelles) des partenaires locaux. Les partenaires impliqués dans cette recherche sont financés sous le secteur Reconstruction et Réconciliation.

Indifférente à ces types de problèmes, la construction de la paix à l'Est de la RDC a beaucoup à faire avec le changement de comportement non voulu sur le plan individuel, groupe ou institutionnel. Eu égard à cela, les pratiques locales qui ont été développées autour de la paix, sont diverses et impliquent une variété d'acteurs sur les différents niveaux et avec différentes orientations, telles que la défense et la promotion des droits humains, la communication et l'information, l'éducation à la paix, la résolution traditionnelle des conflits, la réintégration sociale et le renforcement des capacités organisationnelles.

En particulier, certaines approches transversales ont été mises en exergue, notamment l'attention sur les clubs locaux et l'intégration des activités génératrices des revenus combinées avec les formations de construction de la paix. Egalement, la capacité d'atteindre un changement est, parmi tant d'autres, influencée par le choix des groupes cibles et les voies par lesquelles les ONGs sont entrain d'aborder le changement du contexte. Quoiqu'il a démontré que les ONGs en RDC visent à traduire les risques ou opportunités posées par le contexte changeant dans leurs approches, ceci est fait d'une manière accidentelle et moins structurées.

Un dernier aspect en rapport avec le changement est la mise en place des structures de coopération dans la construction de la paix, telles que les réseaux qui stimulent les échanges et renforcent le travail fait par ses membres. Leurs avantages sont localement définis comme ayant une fonction protectrice et d'apprentissage. Toutefois, la variété des intérêts souvent rend difficile la coordination des réseaux et les donateurs devraient être attentifs que leurs politiques de financement ne sont pas entrain d'étouffer les initiatives locales en introduisant des projets standards bureaucratiques.

Comme la paix est construite sur une longue période de temps, avec différents apports et par différentes parties, le résultat final n'a jamais été l'œuvre d'un seul acteur. Par conséquent, il a été jugé nécessaire de se focaliser sur les contributions des acteurs en rapport avec la construction d'une partie de la paix en s'intéressant sur la manière dont le travail des autres acteurs peut renforcer ou empêcher ces actions. A cet effet, l'attention pour le mesurage des résultats et les réflexions sur les résultats immédiats, les effets et l'impact des pratiques de paix sont dus au changement des orientations des ONGs vers des styles de travail fondés sur les résultats, l'apprentissage et les cadres logiques. Egalement, le mesurage des résultats est important pour le positionnement organisationnel, en particulier en ce qui concerne les partenaires et les concurrents.

Les activités de suivi et l'évaluation peuvent donc réaffirmer si l'approche choisie ou l'implémentation des activités demeurent pertinentes et/ou bien faites. En effet, c'est une technique de juger d'une part l'efficacité, l'efficience et l'importance des interventions concrètes, ainsi que les forces et faiblesses des stratégies de l'organisation elle-même. L'information récoltée sera, de manière ultime, traduite en leçons apprises et la performance améliorée. La recherche a démontré que la plupart des organisations en RDC reconnaissent les avantages des pratiques de suivi et d'évaluation et voient sa valeur en rapport avec les processus d'apprentissage qui sont motivés par la volonté d'améliorer les pratiques existantes. Egalement, elles sont généralement capables de décrire des changements concrets qui sont visibles dans la société, mais la relation avec leurs activités est restée largement moins claire.

Toutefois, les réflexions et les pratiques autour des activités de suivi et d'évaluation des actions de paix restent largement théoriques. Ceci est dû au fait que les organisations font face à des difficultés dans le développement et la mise en œuvre, d'une façon systématique, des méthodes, des outils et des indicateurs qui peuvent aider à comprendre la contribution des ONGs à un processus clair du changement. Il est donc prématuré de parler de « meilleures pratiques » de paix. Egalement, il s'avère qu'il est difficile de lier les pratiques spécifiques de suivi et d'évaluation ainsi que de l'utilisation particulière des types d'indicateurs aux organisations avec une orientation différente comme les expériences de cette recherche ont démontré qu'il y a chevauchement et complémentarité dans la pensée et la pratique du suivi et de l'évaluation.

Ce qui est à faire ressortir en ce qui concerne la manière dont les ONGs à l'Est de la RDC abordent la question de mesurage des résultats, est qu'elles lient le succès de leurs programmes au feedback de leurs bénéficiaires. Egalement, les résultats et leurs indicateurs sont surtout décrits sur le plan des activités ou les bénéficiaires directs, pendant qu'une faible attention est accordée aux résultats au niveau des effets ou de l'impact au sein de la société en général.

Un des facteurs qui influence cette approche étroite est la voie par laquelle les projets sont conçus. Bien que les ONGs Congolaises aient adopté les cadres logiques dans l'élaboration de leurs projets, elles rencontrent souvent des difficultés dans la transformation des concepts dans des propositions des projets cohérents et des interventions pratiques. En plus, en particulier les petites ONGs manquent souvent une compréhension complète et approfondie des concepts complexes et réfléchissent peu sur la question pourquoi elles veulent développer un programme donné. Comme résultat, il y a absence d'une vision claire

sur les besoins à satisfaire, et en conséquence sur les obstacles qui entravent le mesurage des résultats. Egalement, la plupart des organisations manquent le temps, le personnel et les moyens financiers pour s'engager dans les pratiques de mesurage des résultats.

Les objectifs de la recherche ont été en grande partie atteints. Bien que les expériences des organisations locales ont été bien identifiées, discutées et analysées (premier objectif), la recherche n'a pas réussi à identifier clairement les bonnes pratiques dans le domaine des processus de suivi et d'évaluation des actions de paix en RDC. Ceci est causé par le caractère exploratoire des expériences et l'absence des exemples consistants documentés. En ce qui concerne le deuxième objectif, l'étude a identifié plusieurs zones qui nécessitent d'être considérées davantage dans le développement des processus de suivi et de l'évaluation dans les pratiques de paix. Ces zones ne font pas délibérément appel à un outil ou instrument, parce que cela implique un certain degré d'exclusivité qui semble impossible d'atteindre dans un contexte varié et en profonde mutation. Le troisième objectif, notamment de contribuer au renforcement des capacités, était atteint en organisant plusieurs sessions de travail intra et inter-organisationnelles qui avaient pour but de stimuler les réflexions à travers plusieurs questions, plaçant les choix sur des discussions et tirer des leçons sur des échanges des expériences.

Bien que cette étude était focalisée sur les expériences à l'Est de la RDC et était en relation étroite avec Cordaid, les problèmes soulevés sont également pertinents pour les autres régions, d'autres sujets ainsi que d'autres organisations qui n'ont pas été touchées par les activités de recherche. Il est par conséquent important d'assurer que la réflexion et l'apprentissage de mesurage des résultats, en particulier dans les périodes (post) conflictuelles, continue sur une base aussi large et profonde que possible.

6.2. Recommandations

Comme les observations et les conclusions présentées dans ce rapport soulèvent des questions sur la manière d'avancer avec le traitement de mesurage des résultats des pratiques de paix, incluant le développement des méthodes, des outils et des indicateurs précis ultérieurs, ce paragraphe présente quelques recommandations.⁸¹ En vue de renforcer et stimuler un apprentissage organisationnel sur le mesurage des résultats des pratiques de paix et son intégration dans les pratiques quotidiennes, ces recommandations devraient être vues comme incitatives pour susciter des discussions et d'échanges, plutôt que des canevas fixes. Bien qu'un certain chevauchement existe, une distinction est faite entre les recommandations dans le domaine des pratiques de paix comme approche/orientation, l'élaboration du projet, le mesurage des résultats, le renforcement des capacités, et la coopération ainsi que les échanges. Ou possible, les recommandations concernant, de manière singulière, aussi bien Cordaid que les organisations Congolaises impliquées dans les actions de paix (y compris les partenaires de Cordaid). Egalement, quelques recommandations générales sont incluses.

6.2.1. Les pratiques de paix

Générales

- L'adoption d'une approche multi-sectorielle et multi-acteur, qui « mainstreams » l'attention pour la paix, semble être justifiée dans le contexte de l'Est de la RDC et peut ainsi être retenue;

⁸¹ Les recommandations dans ce paragraphe ont été en partie formulées par les partenaires de Cordaid à l'issue d'un atelier de réflexion qui a été organisé à Bukavu le 28 mai 2007, à la fin d'une de trois mois de recherche.

- La combinaison de « software et hardware » (e.g. combiner les activités d'urgence avec le développement, ainsi que par exemple la combinaison entre la formation et les activités économiques) devrait être encouragée, mais leur élaboration devrait avoir un objectif spécifique de stimuler la paix basée sur les résultats;
- La réflexion sur le développement des tactiques, des stratégies et des orientations innovantes et édifiantes peut être stimulée. A cet effet, les causes des conflits et leurs caractéristiques devraient être gardées à l'esprit et la paix ne devrait pas être vue comme l'objectif final;
- Les stratégies de construction de la paix devraient augmenter, en dernier lieu, l'engagement, l'appropriation et la participation de ses bénéficiaires au niveau de la base. Avec ceci, il est important d'affirmer que n'importe quel appui n'affecte pas négativement ou ne détruit pas les processus de pacification et de réconciliation;
- Le renforcement des voies dans lesquelles les risques et les opportunités du contexte sont traduits dans des approches organisationnelles et des projets spécifiques est nécessaire. Ceci exige la flexibilité, l'anticipation et la clarification sur la manière dont certains choix ont été faits. A cet effet, la documentation sur les étapes précédemment prises à travers des réponses aux risques peut être utile, aussi bien pour l'apprentissage interne que les échanges inter-organisationnels;
- Une attention spécifique nécessite d'être accordée au fonctionnement des réseaux de construction de la paix en clarifiant leurs forces et leurs avantages comparatifs en termes de coordination, de réflexion et d'échanges. Sur ce point:
 - Les réseaux de paix devraient s'assurer qu'ils ne sont pas entrain de jouer le rôle d'implémentation de leurs membres, mais ils se spécialisent dans la coordination stratégique de leurs membres, la compilation et la distribution des résultats/expériences à partir et auprès des membres, etc.
 - Les donateurs devraient explorer des formes alternatives des politiques de financement, dans le but de faciliter le fonctionnement des réseaux.
- La base de choix des groupes-cibles (bénéficiaires) et les localisations des interventions devrait être fondée sur une estimation réaliste sur ce qui peut être changée avec des moyens disponibles. Il est important de trouver un équilibre en travaillant avec des groupes vulnérables (des victimes) et les adversaires de la paix aussi bien en milieu ruraux que dans les zones urbaines.

6.2.2. Elaboration des projets

Les projets de paix, en plus de prendre en considération le changement de la nature du contexte, nécessitent d'être élaborés dans une manière que leurs résultats soient mesurables.

Pour les organisations engagées dans les actions de paix (y compris les partenaires)

- Avant de développer un programme ou un projet de construction de la paix, une organisation devrait avoir en esprit quel type de changement est nécessaire;
- Il faudra s'assurer qu'on comprend les concepts complexes dans l'élaboration des cadres logiques de l'actuel projet. Sinon, demander la clarification ou proposer un système de planification alternatif ;
- Idéalement, le changement envisagé devrait s'appuyer sur une étude de base qui crée une compréhension de la situation au début du projet ou du programme. L'utilisation des études de base avant d'implémenter un projet devrait être encouragée;
- Il est important de formuler des cibles et objectifs modestes qui possèdent des relations spécifiques avec les activités proposées: en d'autres termes, les activités devraient être en mesure de contribuer pour réaliser les objectifs;

- Intégrer un plan clair, réaliste et pertinent de suivi et d'évaluation dans une proposition de projet (aussi dans la partie narrative que budgétaire). Avec ceci, maintenir un équilibre acceptable en termes de coûts et de main-d'œuvre entre le mesurage des résultats et la mise en oeuvre des activités concrètes.

Pour Cordaid

- Etendre le processus de planification de projet en créant un espace pour inclure les études de base ;
- Si les cadres logiques, en dépit de leurs limites, continuent de former la base des projets de paix, il faudra s'assurer que les partenaires ont une compréhension profonde des concepts complexes en leur fournissant des feedbacks sur les projets soumis. Ne pas perdre de vue des approches alternatives pour la gestion du projet;
- Si possible, fournis une assistance technique aux partenaires pendant la phase d'élaboration du projet (donc avant de l'approuver) en s'assurant que l'appropriation du processus reste pour les partenaires;
- Etudier la mise en place des structures de financement qui permettent l'inclusion des pratiques de mesurage des résultats plus élargis.

6.2.3. le mesurage des résultats

Le mesurage des résultats, à côté d'une attention sur les output et outcome, possède un lien solide avec l'apprentissage organisationnel. Les processus d'apprentissage et le mesurage des résultats ne concernent pas seulement l'identification de ce qui a marché, mais aussi de ce qui ne va pas. Plus d'attention devrait être accordée aux pratiques moins fructueuses, en vue d'intégrer ce qui a été appris dans les projets futurs.

Pour les organisations engagées dans les actions de paix (y compris les partenaires)

- Il est important de définir clairement le niveau de suivi et de l'évaluation: activités/résultats immédiats (output), les effets (outcome) ou l'impact et développer les indicateurs par conséquent. S'assure que ces indicateurs reflètent le changement souhaité;
- Etablir une base de données ou un système de fichier avec des informations pertinentes sur les changements qui se produisent dans le contexte, le projet et l'organisation. Aussi, il faudra documenter les expériences en ce qui concerne le suivi et l'évaluation;
- Rendre les outils de mesurage simples et s'assurer que les gens qui les travaillent avec, les comprennent bien et ont été impliqués dans leur développement;
- A cet effet, établir une répartition claire et réaliste des tâches dans un contexte spécifique et désigner un responsable explicitement chargé du traitement des informations récoltées et l'exécution de leur utilisation;
- Il faudra s'assurer que les méthodes fréquemment utilisées, telles que l'utilisation de feedback des bénéficiaires, sont complétées par des systèmes plus structurés et équilibrés de récolte des informations.

Pour Cordaid

- Créer un espace d'apprentissage par « essai et erreur » des stratégies de mesurage des résultats, y compris l'exploration de nouveaux types des instruments/outils, etc;
- Il faudra s'investir dans la formalisation de la documentation des expériences informelles et moins structurées des partenaires avec les stratégies de mesurage des résultats, par exemple en facilitant l'établissement d'une base de données sur le mesurage des résultats et l'invitation des partenaires à y contribuer avec des expériences concrètes;

- Renforcer les réflexions individuelles ou collectives, à travers des projets concrets de construction de la paix (au sein de Cordaid, entre Cordaid et ses partenaires et entre les partenaires), sur toutes les sortes des stratégies et des outils de mesurage des résultats qui marchent ou qui ne marchent pas;
- Renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation à l'intérieur de Cordaid, en se focalisant sur :
 - La paix comme un processus en faisant sortir les résultats des projets individuels.
 - Les résultats (effets, impact) du parcours de renforcement des capacités.

6.2.4. Renforcement des capacités

Général

- Il ne faudra pas trop se fier sur la propagation des théories, mais plutôt se focaliser sur la manière dont ces théories peuvent être mises en pratique autour des projets concrets (résolution du problème);
- Intégrer le mesurage des résultats des interventions dans la culture organisationnelle ;
- S'assurer que les réflexions sur les résultats commencent déjà avec la planification d'un projet (incluant le développement des indicateurs, les outils de mesurage, méthodes, etc.).

Pour Cordaid

- Appuyer les parcours d'apprentissage individuel et/ou collectif, en tenant compte les besoins spécifiques des organisations partenaires, qui se focalisent sur le renforcement des capacités des pratiques de suivi et évaluation (e.g. par une assistance technique);
- Avec ceci, il ne faudra pas adopter une approche rigide (étape par étape), mais il faudra plutôt se focaliser sur le questionnement des partenaires en rapport avec ce qui conviennent pour eux (pourquoi, comment, avec qui, etc.). Ceci stimule la réflexion;
- S'assurer que le renforcement des capacités est une partie intégrante des structures d'appui;
- Examiner si et comment les Bureaux de Cordaid au Congo peuvent jouer un rôle dans le renforcement des capacités de mesurage des résultats parmi ses partenaires.

6.2.5. Coopération et échanges

Comme le changement est le résultat des multiples acteurs, il est impératif d'éclairer sur ce que font les autres, comment les actions peuvent être complémentaires et comment les chevauchements et l'improductivité peuvent être évités.

Pour les organisations engagées dans les actions de paix (y compris les partenaires)

- Stimuler les échanges entre organisations qui possèdent une même orientation (par exemple les organisations des médias ou les clubs des droits humains) comme il est utile de discuter en détail sur certaines pratiques, les méthodes d'évaluation, les points d'apprentissage, etc.;
- Il faudra alterner ceci en créant des échanges avec des organisations qui ont une différente orientation.
- S'assurer que les organisations faibles ne se perdent pas dans des discussions lorsqu'elles se rencontrent avec les organisations expérimentées;
- Dans les rencontres inter-organisationnelles, il faudra se focaliser sur des cas réels des projets. En faisant des débats sur chacun des projets individuels, sous forme des sessions de travail, des conseils pratiques peuvent être donnés par d'autres;

- S'investir dans une plus vaste coordination des actions implémentées par les organisations avec des différentes orientations en accordant une attention sur la manière dont elles sont complémentaires, se renforcent mutuellement et contribuent à un aspect spécifique du changement;
- Améliorer la présentation des rapports en incluant les éléments narratifs sur les résultats, l'impact, le suivi et l'évaluation des pratiques.

A Cordaid

- Encourager les échanges entre les organisations locales avec des différentes orientations comme il fournit la possibilité de développer, dans un contexte particulier, les projets dans une manière qu'elles peuvent travailler en se complétant mutuellement;
- Si possible, essayer de travailler avec des structures d'échanges déjà existants, plutôt que d'en créer de nouvelles;
- Aussi, il faudra voir comment intégrer dans certaines formes d'échanges d'autres organisations locales qui ne sont pas nécessairement des partenaires de Cordaid;
- Créer un échange réciproque (partenaire-Cordaid, aussi à distance) basé sur le questionnement au lieu de présenter uniquement les organisations avec des critères fixés sur la manière dont elles sont exigées d'élaborer les rapports des résultats;
- Stimuler les échanges sur le mesurage des résultats des pratiques de paix aussi bien entre les Néerlandais et leurs collègues internationaux qu'entre Cordaid et ses donateurs.

ANNEXES

I. Liste des organisations interrogées

Bukavu

- Héritiers de la Justice
- Groupe Jérémie
- Réseau des Femmes pour la Défense des Droits et la Paix (RFDP)
- International Alert
- Global Rights
- Caritas
- Commission Justice et Paix (CDJP)
- Radio Maendeleo
- Panos Institute
- Search for Common Ground/Centre Lokole (SFCG)
- Centre de Gestion des Conflits (CEGEC)
- Réseau d'Innovation Organisationnelle/Eglise du Christ au Congo (RIO/ECC)
- Groupe d'Appui aux Initiatives de Développement de Ngweshe (GAIDN)
- Bâtisseurs de la Paix (BAP)
- Innovation et Formation pour le Développement et la Paix (IFDP)
- Action pour le Développement et la Paix Endogène (ADEPAE)
- Bureau de la Société Civile (BSC)

Goma

- ISDA
- Pole Institut
- Action Sociale pour la Paix et le Développement (ASPD)
- Synergie des Femmes Contre la Violence Sexuelle (SFVS)
- Aide et Action pour la Paix (AAP)
- Campagne pour la Paix
- Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV)

Uvira

- Commission Justice et Paix (CDJP)
- Comité de Coordination des Actions pour la Paix (CCAP)
- Action pour le Développement et l'Encadrement de l'enfant en situation Difficile (ADED)
- Mission des Jacobins Sages (MIJAS)
- Groupe d'étude et d'actions pour le développement du Sud-Kivu (GEADES)

II: Liste des sessions de travail

Individuelles

- Action Sociale pour la Paix et le Développement (ASPD)
- Innovation et Formation pour le Développement et la Paix (IFDP)

Global Rights (avec ses partenaires)

- Réseau des Associations des Droits de l'Homme au Sud-Kivu (RADHOSKI)

- Action Sociale pour la Paix et le Développement (ASPD)
- Initiative Congolaise pour la Justice et la Paix (ICJP)
- Centre Africain pour la Paix, la Démocratie et les Droits de l'Homme (ACPD)

CCAP (avec ses membres)

- Groupe d'étude et d'actions pour le développement du Sud-Kivu (GEADES)
- Centre de Promotion Féminine (CEPROF)
- Société Coopérative de Développement de Fizi (SOCOODEFI)
- EMO-Barka/3ème Eglise
- SOS-AJESS
- AFIB
- Femme qui en Soulève une Autre (FESA)
- Solidarité-Echanges pour le Développement Intégral (SEDI)
- Union des groupements des éleveurs et agriculteurs de Fizi-Itombe(UGEAFI)
- MINECO (Ministère d'Evangelique au Congo)
- Halte Afrique
- Association des Femmes Chrétiennes (AFEC)
- Action pour le Développement et l'Encadrement de l'enfant en situation Difficile (ADED)

RATECO (avec organisations membres)

- Radio Télévision Nationale Congolaise (RTNC)
- Radio Sauti ya Nkaahi Kasongo
- Radio Maria
- Radio Télé Udidon Grands-Lacs
- Radio Maendeleo
- Radio APIDE de Kamituga
- Association des Femmes de Media (AFEM)
- Radio Sauti ya Rehema
- Réseau des Radios et Télévisions Communautaires à l'Est du Congo (RATECO)
- Radio Neno la Uzima
- Panos

RIO (avec organisations membres)

- Messagers pour l'Education et la Sensibilisation des Enfants à la Paix (MESEP)
- Conseil pour la Paix et la Réconciliation (COPARE)
- International Rescue Committee (IRC)
- Search for Common Ground/Centre Lokole
- Peace Tree Network (PTN)
- Institut Vie et Paix (IVP)
- Action pour le Développement et la Paix Endogènes (ADEPAE)
- Ligue des Organisations des Femmes pour la Paix et le Développement (LIFOPAD)
- Groupe Jérémie
- Observatoire Gouvernance et Paix (OGP)

Organisations et initiatives couvertes par l'enquête

- Héritiers de la Justice
- Groupe Jérémie
- Bureau de la Société Civile
- Action en Faveur des Enfants en Situation Difficile (AFESD)

- Village Cobaye (VICO)
- Barza Intercommunautaire du Sud Kivu
- Conseil pour la Paix et la Réconciliation (COPARE)
- Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (CONADER)
- Laisser l'Afrique Vivre (LAV)
- Caucus des Femmes du Sud-Kivu pour la Paix
- Action pour l'Education aux Droits (AED)
- Centre Olame
- Bureau Diocésain de Développement/Oeuvres Sociales (BDD)
- Réseau des Associations des Droits de l'Homme au Sud-Kivu (RADHOSKI)
- La Benevolencia

III. Questionnaire

Section I: Information de base

1. Quelques informations de base ont été récoltées sur l'organisation (nom, localisation, années d'expérience, nombre d'employés classés par sexe, la zone géographique des actions).
2. A propos du plan stratégique (s'il y en a) ou un autre projet concret: Quels sont les objectifs en rapport avec la réconciliation/reconstruction/la construction de la paix?
3. Les personnes interrogées ont été appelées à spécifier leurs bénéficiaires par rapport aux cinq groupes d'âge (<5; 5-15; 15-25; 25-55; >55) et les groupes cibles spécifiques, tels que les veuves, les femmes victimes des violences sexuelles, les femmes/filles dépendant des militaires de l'armée, les agriculteurs, les pêcheurs, les mineurs, les forces de police et de l'armée, les éléments armés démobilisés, les journalistes, les (para)juristes/avocats/juges, les réfugiés retournés, les chefs traditionnels, etc.
4. Le domaine d'intervention a été également spécifié (diplomatie officielle, gestion informelle des conflits, les mesures militaires, les mesures économiques et sociales, la bonne gouvernance, communications/médias, éducation, renforcement des capacités, la réintégration socioprofessionnelle, la recherche, le lobbying et bien d'autres), mais également le thème d'intervention: droits humains, violences sexuelles, soins médicaux, éducation civique, micros-crédits, cohabitation pacifique, éducation à la paix, réhabilitation des réfugiés/retournés, démocratisation/processus électoral, sécurité alimentaire, exploitation des ressources naturelles, dénonciation des violations des droits humains, activités manuelles, etc.

Section II: Déclarations

1. Les personnes interrogées donnaient leurs opinions et le consultant marquait leurs réponses selon l'échelle de A (complètement en désaccord) to G (complètement en accord). Dans le cas de l'absence d'une opinion, la lettre X (en majuscule) a été utilisée.
 - Je suis convaincu que mes actions contribuent à la paix.
 - Les organisations qui oeuvrent sur les mêmes sujets sont des concurrentes.
 - Un changement du contexte//environnement résulte toujours dans une adaptation du projet pendant l'implémentation.
 - Dans le contexte, il exige aussi que mes donateurs me donnent la liberté d'adapter l'orientation du projet.
 - J'ai une profonde compréhension des besoins des bénéficiaires de mes actions.

- Je connais comment les bénéficiaires apprécient les résultats de mes actions sur leurs propres vies.
 - J'ai le sentiment que les évaluations sont faites pour satisfaire les bailleurs de fonds.
 - Les évaluations sont souvent organisées à la fin du projet.
 - Je participe régulièrement aux sessions d'échange sur le suivi et l'évaluation.
 - J'ai l'accès à des informations relatives aux méthodes de suivi et d'évaluation que je peux utiliser pour examiner les résultats de mes actions.
 - les objectifs de mes projets sont aussi ambitieux.
 - Je connais comment développer les indicateurs qualitatifs qui montrent l'impact de mes actions.
 - Je possède la capacité de mesurer les indicateurs que j'ai décrit dans mes projets.
 - Lorsque je mesure les résultats de mes actions, je me réfère toujours aux données de base.
 - Le développement d'un outil de mesurage de l'impact des actions de paix, reste impossible.
 - La majorité des ateliers sur les problèmes de paix que j'ai suivis ont été inutiles.
2. Quel est le changement le plus significatif réalisé par votre (vos) intervention (s)?
 3. Quelles méthodes d'évaluation, connaissez-vous/déjà entendu?
 4. Quelles méthodes d'évaluation, utilisez-vous?
 5. De quelle manière, pensez-vous améliorer vos capacités de suivi et d'évaluation?

Section III: La compréhension organisationnelle des concepts

1. Par rapport à vos expériences avec des projets concrets, comment décrivez-vous le conflit?
2. Quelles caractéristiques spécifiques de types de conflit décrits que vous voulez changer?
3. Par rapport à vos expériences avec des projets concrets, comment définissez-vous la paix?

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, Mary B and Lara Olson (2003) *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners, Reflecting on Peace Practice Project*, Cambridge USA: The Collaborative for Development Action, Inc
- Church, Cheyanne and Mark M. Rogers (2006) *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*, Washington DC: Search for Common Ground
- Cordaid (April 2006) *Walk that extra mile Strategisch beleidsplan 2007-2010*, The Hague: Cordaid
- Davis, Rick and Jess Dart (2005) *The Most Significant Change (MSC) Technique: A guide to its use*, <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Douma, Nynke and Dorothea Hilhorst (2004) *Beyond Conflict: Peacebuilding policies and practices of Cordaid and its partners in the Great Lakes region, the experiences of DR Congo, Rwanda and Burundi*, Wageningen: Disater Studies
- Earl, Sarah; Carden, Fred and Terry Smutylo (2001) *Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs*, Ottawa: International Development Research Centre
- Elkins, Catherine (2006) *Monitoring and Evaluation for Development in Peace-Precarious Situations*, paper prepared for the North-South Divide and International Studies 47th Annual ISA Convention, March 2006, San Diego, http://www.rti.org/pubs/Elkins_ME_Peace.pdf .
- Hochschild, Adam (1998) *King Leopold's Ghost: A Story of Greed, Terror and Heroism in Colonial Africa*, Boston: Houghton Mifflin Company
- Lange, Maria (2004) *Building Institutional Capacity for Conflict-Sensitive Practice: The Case of International NGOs*, International Alert, London
- Lederach, Jean Paul (1997) *Building Peace: Sustainable reconciliation in divided societies*, Washington, United States Institute of Peace Press
- Nzongola-Ntalaja, Georges (2002) *The Congo from Leopold to Kabila: A People's History*, London: Zed Books
- OCHA (2006) *Humanitarian Action Plan 2007: Democratic Republic of Congo*, Kinshasa: OCHA, <http://ochaonline.un.org/cap/webpage.asp?Page=1504>
- Sartorius, Rolf and Christopher Carver (2006) *Monitoring, Evaluation and Learning for Fragile States and Peacebuilding Programs: Practical tools for improving program performance and results*, Social Impact, available at <http://www.mande.co.uk/>
- UNHCR (2007) *Supplementary appeal: Return and reintegration of Congolese refugees in the Democratic Republic of Congo*, Geneva: UNHCR