



Au service
des peuples
et des nations



United Nations
Peacebuilding



Évaluation finale du projet « Paix, Justice, Réconciliation et Reconstruction au Kasai Central (PAJURR-KC)

Livrable 3

Rapport final de l'évaluation

Par Prof. Grégoire NGALAMULUME TSHIEBUE

Consultant



Juillet 2021

Table des matières

I.	Sigles et abréviations.....	3
II.	Résumé Exécutif.....	5
III.	Contexte de la mise en œuvre du Projet et sa logique d'intervention	10
III.1.	Cadre stratégique du Projet.....	10
III.2.	Brève présentation du Projet.....	11
IV.	Objectifs et portée de l'évaluation	12
V.	Méthodologie utilisée.....	13
VI.	Contraintes et limites de l'étude.....	14
VII.	Principaux résultats et constats	15
VII.1.	Pertinence.....	15
V.1.1.	Pertinence et cohérence du PAJURR en lien avec les documents stratégiques des Nations Unies en RDC.....	15
VII.1.2.	Pertinence et cohérence du PAJURR en rapport avec le cadre stratégique national.....	16
VII.1.3.	Pertinence et cohérence du PAJURR en rapport avec le cadre programmatique provincial : le Plan de Développement Provincial (PDP) et le Programme d'Actions du Gouvernement Provincial (PAGP).....	17
VII.1.4.	Pertinence et cohérence du PAJURR sur la base des informations collectées sur le terrain	18
VII.2.	Efficacité du projet	21
VII.3.	Efficience du projet PAJURR	39
VII.4.	Impact du PAJURR	40
VII.5.	Durabilité et appropriation du PAJURR	42
VII.6.	Mécanismes de gouvernance et coordination du projet	43
VII.7.	Analyse de la cohérence et des fonctions catalytiques du projet PAJURR.....	44
VIII.	Conclusions et recommandations.....	45
VIII.1.	Grille d'analyse SWOT	46
VIII.2.	Bonnes pratiques	47
VIII.3.	Leçons apprises	47
VIII.4.	Recommandations	48
IX.	Annexes	50

I. Sigles et abréviations

ADSSE	Association pour le Développement Social et la Sauvegarde de l'Environnement
AIDS	Action pour les Infrastructures et le Développement Social
AJID	Association des Jeunes Islamistes pour le Développement
AGR	Activité Génératrice des Revenus
AT	Administrateur de Territoire
BCG	Bureau de Consultation Gratuite
BCNUDH	Bureau Conjoint des Nations Unies pour les Droits de l'Homme
BEMPRODEC	Bureau D'Elaboration et de Mise en Œuvre des Projets de Développement Communautaire
CCRC	Commission Consultative pour le Règlement des Conflits Coutumiers
CEILU	Centre d'Encadrement Intégré de la Lukibu
CLER	Comité Local d'Entretien Routier
CLPD	Comité Local de Développement et de Paix
CLSP	Comité Local de Sécurité de Proximité
CPVR	Commission Provinciale Vérité et Réconciliation
DDRR	Désarmement, Démobilisation, Réinsertion et Réintégration
EPSP	Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
ETD	Entité Territoriale Décentralisée
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IMF	Institution de Microfinance
ISSSS	Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et à la Stabilisation
MARC	Mécanisme Alternatif de Résolution des Conflits
MONUSCO	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation au Congo
MROP	Maintien et Rétablissement de l'Ordre Public
MUSO	Mutuelle de Solidarité
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectif de Développement Durable
ODECOLA	Organisation pour la Défense des Communautés Locales et Peuples Autochtones
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation Paysanne
OPJ	Officier de Police Judiciaire
OVDA	Office de Voies de Desserte Agricole
PAGP	Programme d'Actions du Gouvernement Provincial
PAJURR	Paix, Justice, Réconciliation et Reconstruction au Kasai Central
PBF	Peace Building Fund
PDP	Plan de Développement Provincial
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNC	Police Nationale Congolaise
PNRJ	Politique Nationale de Réforme de la Justice
PNSD	Plan National Stratégique pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SFCG	Search For Common Ground
SNU	Système des Nations Unies

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STAREC	Programme de Stabilisation et de reconstruction
TMG	Tribunal Militaire de Garnison

II. Résumé Exécutif

Le projet Paix, Justice, Réconciliation et Reconstruction au Kasai Central « PAJURR », financé par le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies (Peace Building Fund (PBF)) a été lancé en novembre 2018 pour une durée initiale de 24 mois, avec un budget de 3 500 000 USD. Il a été développé à la suite d'un conflit violent qui a embrasé la province du Kasai Central à partir du mois d'août 2016 consécutivement à l'assassinat du chef coutumier Jean-Pierre Mpandi et mis en œuvre par un consortium composé du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Bureau Conjoint des Nations Unies aux Droits de l'Homme (BCNUDH) et l'ONG internationale Search For Common Ground (SFCG), sous la tutelle du Ministère du Plan au niveau national et provincial ainsi qu'en étroite collaboration avec le STAREC.

Le projet visait le renforcement de la cohésion sociale entre les communautés affectées par le conflit au Kasai Central et la réduction des facteurs de violence dans cette province. Il a développé une stratégie décomposée en trois axes d'intervention complémentaires : lutte contre l'impunité et restauration de l'autorité de l'Etat, réconciliation intercommunautaire et relance de l'économie locale et réintégration socioéconomique des personnes et communautés affectées par le conflit.

Cette évaluation a été conduite dans le but d'apprécier les réalisations du projet PAJURR qui a clôturé programmiquement au 22 mai 2021 et de déterminer sa contribution globale et sa valeur ajoutée en matière de consolidation de la paix en RDC et au Kasai Central, en particulier à travers la mise en place d'un processus de justice transitionnelle au niveau provincial et l'appui au relèvement communautaire. Dans une perspective de redevabilité et d'apprentissage, cette évaluation permet d'identifier les réussites du projet en matière de consolidation de la paix ainsi que les domaines où les résultats sont plus mitigés. Les leçons ainsi tirées pourront nourrir les recommandations devant améliorer les interventions futures.

La mission d'évaluation a été conduite par un Consultant national, appuyé par des enquêteurs pour la récolte des données quantitatives dans les sites de mise en œuvre du projet. Les principales activités de collecte d'informations proposées ont consisté en : (i) une revue et analyse des documents et rapports du projet; (ii) des entretiens et discussions avec les staffs des agences de mise en œuvre, du bailleur et des ONG prestataires ; (iii) 64 entretiens semi-directifs ayant touché 101 interlocuteurs clés dont 17 femmes (16,8%) ; (iv) 28 groupes de discussion avec les bénéficiaires et non bénéficiaires du projet ayant réuni entre 4 et 65 personnes ; (v) une enquête auprès de 631 personnes dont 198 femmes (31,4 %) dans la zone du projet ; (vi) l'observation et la visite de réalisations et AGR des bénéficiaires du projet.

Principaux constats de l'évaluation

a) Pertinence du PAJURR

Il ressort de l'analyse l'alignement du projet sur les cadres stratégiques nationaux et internationaux et donc sa contribution aux objectifs communs de développement et de paix en RDC; le processus inclusif dans l'élaboration et la gestion du projet en particulier pour la planification des interventions; et la pertinence du projet qui répond aux besoins exprimés par les populations. En conséquence, tous les interlocuteurs soulignent le bien-fondé du projet et souhaitent sa prolongation, son extension à d'autres cibles dans les mêmes communautés et sa réplique dans les deux autres territoires non touchés (Demba et Dimbelenge) et aux autres communes de la ville de Kananga.

Toutefois, bien que pertinent au vu du contexte d'intervention et à la complémentarité des axes, le projet s'est avéré sur terrain beaucoup trop ambitieux. Aussi, la relation causale apparaît davantage verticale, soit, par axe d'intervention. L'articulation, l'interaction harmonieuse et l'enchevêtrement ou l'imbrication entre les trois axes d'intervention auraient été beaucoup plus intenses et produiraient davantage d'impact, si la durée de mise en œuvre aurait été suffisante.

S'agissant des considérations de genre, une forte participation des femmes a été encouragée dans la mise en œuvre des activités. Dans ce sens, une attention particulière a été portée à la participation des femmes aux activités et à la prise en compte de leurs besoins spécifiques tant dans le cadre de la lutte contre l'impunité, la résolution des conflits que dans la relance de l'économie locale.

b) Efficacité du projet

Le nombre d'activités à réaliser par le projet PAJURR a été assez significatif et même si les activités se poursuivent sur terrain, beaucoup d'extrants ont été produits. Ainsi sur le plan de l'efficacité, PAJURR a été efficace à plus de 90 %. La majeure partie des activités programmées ont été réalisées, même si beaucoup d'entre elles l'ont été en retard par rapport aux délais prévus.

c) Efficienne

Il ne nous a pas été possible d'évaluer l'efficienne du projet parce que nous ne disposons pas de l'ensemble des informations financières nous permettant de nous prononcer sur une utilisation efficace, rationnelle et stratégique ou non des ressources. Une évaluation rigoureuse des coûts de chaque activité exigerait davantage de temps. En revanche par rapport au temps, le projet n'a pas été du tout efficient. Il a mis suffisamment de temps pour démarrer (recrutement des staffs, contractualisation avec les ONG HIMO, lancement des activités, etc.), ce qui a concouru à la demande d'extension sans coûts de six mois.

d) Impact

Même si certaines activités sont toujours en cours, certains changements notables sont déjà manifestes et qui peuvent directement être imputables au PAJURR. Il s'agit : (i) de la restauration de la confiance dans les institutions judiciaires et de sécurité (69,3 % et 68,1 % de personnes interrogées déclarent avoir confiance respectivement dans la justice formelle et dans la police, contre 68,1% globalement (baseline) (ii) du rétablissement de la cohabitation et de la collaboration entre les différentes communautés (99 % de personnes interrogées) même si elle demeure fragile à cause de conflits internes, surtout de pouvoir coutumier et de limites entre entités; (iii) du désenclavement des milieux ciblés et l'augmentation du trafic sur les tronçons aménagés, entraînant de facto l'apparition des activités économiques et l'accroissement des échanges commerciaux, la circulation de l'argent dans les villages; (iv) de la diminution de l'insécurité sur les tronçons aménagés où le trafic est intense jusqu'aux heures tardives; (v) de l'abandon des activités négatives, notamment le vol par certains jeunes et habitants de villages sélectionnés dans les travaux HIMO; (vi) du renforcement de la cohésion sociale par le travail communautaire (boire la même eau dans les bidons, dialogue, fréquentation); (vii) de la restauration des moyens d'existence et un début d'amélioration des conditions de vie pour la majorité des travailleurs HIMO.

En revanche, ces changements pourraient s'estomper avec la fin du projet, faute d'une consolidation appropriée.

La mission a également documenté quelques effets inattendus, positifs et négatifs. C'est le cas de la jalousie de certains membres des communautés n'ayant pas participé aux activités rémunératrices conduisant aux actions de sabotage du patrimoine des bénéficiaires, dans un contexte de pauvreté extrême et de vulnérabilité élevée ; de l'harmonie revenue dans certains couples grâce aux revenus retrouvés des femmes ou des hommes.

e) Durabilité

Certains acquis du projet restent davantage fragiles et pourraient s'effacer progressivement après la fin du projet si des mécanismes concrets de leur accompagnement ne sont pas mis en place. C'est le cas des routes dont la stratégie de maintenance, avec notamment la mise en place des CLER sans motivation et sans soutien ne saurait produire d'effets souhaitables. Déjà à ce jour, certains tronçons commencent à être envahis par des herbes et présenter des signes de délabrement occasionnés par les eaux de ruissellement, faute de saignées importantes et aux endroits appropriés. C'est le cas aussi de coopératives agricoles dont l'expérience malheureuse de récolte emporte la motivation de plusieurs, de même que les MUSO dans certains sites qui se sont arrêtés dès la fin de paiements pour les travaux HIMO. Il est utile que la partie nationale prenne le relais pour la consolidation de ces acquis (routes de desserte agricole, coopératives agricoles, MUSO, etc.) mais l'absence de volonté dans certains cas et de moyens dans d'autres paraissent comme de réelles limites.

f) Mécanisme de gouvernance et coordination du projet

Les organes de concertation mis en place, notamment le Comité Technique à Kananga et le Comité de Pilotage à Kinshasa ont normalement bien fonctionné en plus de l'équipe de gestion. Le fonctionnement du Comité de Pilotage à Kinshasa est justifié par le niveau de représentation de ses membres, notamment les membres du Gouvernement central et les chefs d'Agences qui y sont basés. La coordination du projet a également bien fonctionné.

g) Cohérence et fonctions catalytiques du PAJURR

Projet pilote de consolidation de la paix financé par le PBF au Kasai depuis la fin du conflit, le PAJURR a bénéficié des externalités positives et négatives d'autres projets menés dans la région. Les interventions de la MONUSCO (CVR), de l'ONG INTERPEACE et de la Banque Mondiale dans le cadre du projet STEP 2 ainsi que le nouveau projet PBF SSKAT ont interagi positivement avec PAJURR tandis que certaines interventions humanitaires lui ont rendu parfois la tâche difficile, étant donné que les bénéficiaires généralement vulnérables, sont engagés dans des activités de résilience pour produire par eux-mêmes grâce à leur travail, alors que les interventions humanitaires procèdent à la distribution des actifs généralement sans contrepartie dans les mêmes zones, ce qui est souvent jugé comme une injustice par les bénéficiaires des interventions de développement.. PAJURR correspond aussi à une initiative pilote en justice transitionnelle tant au pays que dans la région. Ce projet a donc fait la démonstration de la possibilité d'un travail de fond sur la consolidation de la paix dans la région et sur d'autres facteurs déterminants à impact durable. Il a aussi et surtout démontré la disponibilité, l'ouverture et l'engagement des communautés à consolider la paix et à s'auto-prendre en charge. Ces acquis restent toutefois fragiles et il s'avère utile de les capitaliser et de les consolider par un accompagnement judicieux à travers de nouvelles interventions étatiques et/ou de la coopération au développement Néanmoins, les besoins/attentes des communautés restent immenses et il faudra envisager de les adresser prochainement

dans le cadre du Triple Nexus, assurant la transition de l'humanitaire vers la stabilisation, la consolidation de la paix et le développement.

Recommandations

a) Adressées au Gouvernement Provincial et au Gouvernement central

- Renforcer la gouvernance par la restauration de l'autorité de l'Etat, la consolidation de la paix et de la sécurité, de l'ordre et de la justice et la lutte contre l'impunité pour les crimes les plus graves sur toute l'étendue de la Province du Kasai Central. Pour cela :
 - Recruter, former, équiper et déployer la PNC dans les différentes agglomérations pour des interventions rapides et efficaces ;
 - Réhabiliter/construire les Commissariats et Sous-Commissariats de police là où ils sont implantés et les équiper convenablement (mobilité, communication, armement) ;
 - Assurer la couverture des services judiciaires et pénitentiaires dans tous les chefs-lieux des territoires par la réhabilitation/construction des Tribunaux et des Parquets ainsi que les prisons ;
 - Affecter les magistrats dans toutes les juridictions, remplacer immédiatement ceux qui ne se présentent pas à leur lieu d'affectation et appliquer le régime disciplinaire;
 - Assurer les poursuites judiciaires et l'exécution pénale et civile des décisions de justice (sanctions et réparations) ;
 - Accélérer la mise en œuvre effective de la décentralisation ;
 - Promouvoir le renforcement de la confiance entre la population et les forces de sécurité par l'institution d'un cadre permanent de concertation.
- Matérialiser son engagement pour l'appropriation des acquis du projet par :
 - L'organisation efficace des services de maintenance des tronçons routiers réhabilités, notamment par la prise en charge des Comités Locaux d'Entretien Routier (CLER) ;
 - L'accompagnement technique par les services d'encadrement des AGR et structures communautaires mises en place (CLPD, Coopératives agricoles, MUSO, OP d'élevage...).

b) Adressées au PBF

- Mobiliser des ressources en vue du financement d'un projet identique au PAJURR vu sa pertinence en l'étendant aux autres communautés non atteintes pour cette phase pilote dans les mêmes territoires et en le dupliquant dans les deux autres territoires non couverts. Ce nouveau projet devrait couvrir l'ensemble de la Province du Kasai Central ;
- Permettre le financement de nouveaux projets sur une durée un peu plus longue (trois à cinq ans) en vue de mieux préparer la résilience des communautés. Pour cela, assurer un meilleur séquençage des activités et un meilleur accompagnement pour une plus grande durabilité des interventions. Une revue à mi-parcours devrait être envisagée pour tirer des enseignements à mettre en œuvre en vue des corrections éventuelles.
- Prévoir une phase de transition ou de désengagement progressif des projets afin d'assurer la durabilité de leurs acquis.
- Pour les projets exécutés en consortium, adopter une approche de financement flexible permettant de libérer les tranches suivantes de financement en fonction des besoins de chaque partenaire de mise en œuvre, vu que le budget est exécuté de manière indépendante par chaque Agence ;

c) Aux Agences de mise en œuvre PNUD, BCNUDH et SFCG :

- Alléger les procédures administratives et financières en les adaptant au contexte d'intervention du projet ;
- Tenir compte des aspects opérationnels qui ont un impact sur le temps de mise en œuvre des activités et donc la réalisation des résultats ;
- Améliorer la communication interne et externe ainsi que la gestion des attentes des communautés ;
- Harmoniser les méthodologies d'intervention des structures contractantes en vue d'avoir des interventions uniformes ;
- Confier les aspects financiers de paiement des bénéficiaires HIMO aux IMF présentes en province pour permettre aux ONG prestataires de se consacrer de manière sereine aux aspects techniques et leur éviter des suspicions de la part des bénéficiaires qui risquent de détériorer le climat de travail ;
- La mise en place de structures communautaires doit être réalisée en prévoyant suffisamment de temps d'accompagnement et de renforcement pour garantir leur durabilité ;
- Pourvoir à l'accompagnement technique des agriculteurs et éleveurs par des techniciens pris en charge ;
- Compléter la formation des gestionnaires des Kits météorologiques en vue de leur utilisation efficace et prévoir des recyclages réguliers ;
- Diversifier les AGR et investir dans des formations de métiers long terme tenant compte des besoins du marché du travail et des besoins locaux (par exemple menuiserie, art culinaire, couture, transformation de denrées agricoles, etc...) à travers des centres d'apprentissage professionnel ;
- Faire un état de lieux des CLPD mis en place en vue de leur redynamisation ;
- Veiller à prévoir des activités de sensibilisation et de communication à l'attention des membres de communautés non sélectionnés pour participer aux interventions en vue d'éviter des actions de sabotage envers les membres sélectionnés ou les travaux communautaires ;
- Prévoir une phase de transition ou de désengagement progressif des projets et la mettre en place dès le début du projet afin d'assurer la durabilité de leurs acquis.

d) Aux ONG prestataires

- Respecter les prescriptions techniques des travaux et infrastructures communautaires ;
- Mettre en œuvre les activités conformément à la philosophie du projet (sélection des bénéficiaires, échéancier de rémunération, etc.).

a) Aux communautés bénéficiaires

- S'approprier les infrastructures réhabilitées (maintenance, entretien, protection) et les structures communautaires mises en place (CLPD, CLSP, MUSO, Coopératives, OP d'élevage) pour garantir leur maintenance et leur durabilité.
- Poursuivre ses engagements dans la promotion de la cohabitation pacifique, la cohésion sociale, la transformation de conflits et l'amélioration de ses conditions de vie.

III. Contexte de la mise en œuvre du Projet et sa logique d'intervention

III.1. Cadre stratégique du Projet

Le projet Paix, Justice, Réconciliation et Reconstruction au Kasai Central « PAJURR », financé par le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies (Peace Building Fund (PBF)) a été lancé en novembre 2018 pour une durée initiale de 24 mois, avec un budget de 3 500 000 USD.

Le projet a été développé à la suite d'un conflit violent qui a embrasé la province du Kasai Central à partir du mois d'août 2016 consécutivement à l'assassinat du chef coutumier Jean-Pierre Mpandi. Ce conflit s'est par la suite étendu aux provinces voisines du Kasai et du Kasai Oriental, avec des conséquences humanitaires et socio-politico-économiques dramatiques, notamment plus de trois mille morts, environ un million et demi de personnes déplacées ainsi que la destruction de nombreuses infrastructures publiques et communautaires. Il a été mis en œuvre par un consortium composé du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Bureau Conjoint des Nations Unies aux Droits de l'Homme (BCNUDH) et l'ONG internationale Search For Common Ground (SFCG).

Ambitionnant de renforcer la cohésion sociale entre les communautés affectées par le conflit au Kasai Central et de réduire les facteurs de violence dans cette province, épicerie du conflit Kamwina Nsapu, le projet a développé une approche holistique qui vise à adresser les différentes dynamiques et causes structurelles du conflit, d'une part ; et à plusieurs niveaux : institutionnel, communautaire et individuel afin de maximiser les effets des interventions et de s'inscrire dans une logique de pérennisation de l'action, d'autre part. L'approche développée par ce projet se nourrit des interventions menées à l'Est de la RDC dans le cadre de la stratégie de stabilisation (ISSSS). Le projet PAJURR s'inscrit ainsi dans cette logique de stabilisation.

Cette approche du projet s'appuie sur la stratégie de la Politique Nationale de Réforme de la Justice qui consiste à agir, à la fois, en soutien de la demande de justice à travers le développement de l'accès au droit et à la justice, et en soutien de l'offre de justice pour rapprocher les institutions des justiciables.

Le PAJURR a développé une stratégie décomposée en trois axes d'intervention complémentaires. En effet, les deux premiers axes d'intervention recouvrent les quatre piliers de la justice transitionnelle (droit à la justice, garanties de non-répétition, droit à la vérité et droit à la réparation) qui visent à accompagner la transformation de la société du conflit vers la paix et à concrétiser la réconciliation des individus et des communautés. Les différents mécanismes de justice transitionnelle mis en place sont complétés et renforcés par la relance de l'économie et le développement d'échanges commerciaux intercommunautaires afin de créer des interdépendances entre les communautés et de réduire les vulnérabilités socioéconomiques des individus et des communautés, qui sont des facteurs de violence. A travers les différentes activités et mécanismes mis en œuvre, le projet vise à assurer la pacification des relations entre les communautés affectées par le conflit et de construire les fondations solides d'un développement et d'une paix durable.

Le projet a été mis en œuvre sous la tutelle du Ministère du Plan au niveau national et provincial ainsi qu'en étroite collaboration avec le STAREC.

III.2. Brève présentation du Projet

Le projet PAJURR a pour finalité le renforcement de la cohésion sociale entre les communautés affectées et la réduction des facteurs de conflit au Kasai Central. Il vise la réalisation de trois objectifs spécifiques représentant chacun un axe d'intervention :

Axe d'intervention 1 – La justice pénale comme vecteur de paix sociale : Lutte contre l'impunité et restauration de l'Etat de droit
OS 1 : La Justice est restaurée dans sa fonction de pacificatrice sociale à travers une lutte contre l'impunité efficace et le renforcement des capacités de la chaîne pénale.
Produit 1.1. : Renforcement des capacités techniques et opérationnelles de la police en vue d'assurer la protection des populations et la diminution des conflits
Produit 1.2. : Amélioration de l'offre de justice pénale pour contribuer à lutter efficacement contre l'impunité des auteurs de crimes internationaux et/ou graves.
Produit 1.3 : Assistance judiciaire et juridique de qualité aux victimes de crimes internationaux et/ou graves et aux personnes les plus vulnérables (en particulier les femmes et les enfants) et information sur leurs droits.
Produit 1.4. : Renforcement de la redevabilité des acteurs de la chaîne pénale pour contribuer à accroître la légitimité et la confiance de la population dans les institutions.
Axe d'intervention 2 – Vérité, reconnaissance et dialogue : les fondements de la réconciliation intercommunautaire
OS 2 : Les communautés affectées par le conflit interagissent pacifiquement et partagent une compréhension commune du conflit.
Produit 2.1. : Informations crédibles aux individus et communautés affectées par le conflit sur la destinée de leurs membres disparus– droit à la vérité.
Produit 2.2. : Mise en place des mécanismes de réparation matérielle et/ou symbolique des préjudices subis
Produit 2.3. : Les structures locales de la prévention et transformation de conflit ont la capacité, la crédibilité et l'opportunité de s'engager dans la transformation du conflit et la médiation.
Produit 2.4. : Amélioration de l'accès à l'information relative à la transformation du conflit et à la médiation par les communautés au Kasai Central.
Produit 2.5. : Travail en complémentarité entre les mécanismes alternatifs de résolution des conflits et les institutions judiciaires en vue d'assurer la cohésion sociale et d'améliorer l'accès à la justice pour les groupes vulnérables.
Axe d'intervention 3 – Relance de l'économie locale et réintégration socioéconomique des individus et communautés affectés par le conflit
OS 3 : Les échanges commerciaux entre les communautés sont redynamisés et contribuent à la réintégration socioéconomique des personnes affectées par le conflit
Produit 3.1. : Prise de conscience par les communautés locale et les institutions et autorités locales des droits économiques, sociaux et culturels et des modalités pour les réaliser de manière démocratique.
Produit 3.2. : Amélioration de l'accessibilité aux marchés et aux infrastructures de base pour permettre la création d'emplois temporaires pour les personnes affectées par le conflit (déplacés, retournés, et victimes de violences...).

Produit 3.3. : Amélioration de la productivité des agriculteurs/trices par l'adoption des meilleures pratiques agricoles afin de réduire les tensions liées à la rareté des ressources.

Produit 3.4. : Accès aux services financiers de proximité par les populations affectées par le conflit (en priorité les déplacés, les retournés et les victimes), en particulier les femmes et les jeunes, grâce à une meilleure structuration en groupe d'épargne (MUSO/AVEC).

IV. Objectifs et portée de l'évaluation

Cette évaluation a été conduite dans le but d'apprécier les réalisations du projet PAJURR qui a clôturé programmatiquement au 22 mai 2021 et de déterminer sa contribution globale et sa valeur ajoutée en matière de consolidation de la paix en RDC et au Kasai Central, en particulier à travers la mise en place d'un processus de justice transitionnelle et du relèvement communautaire. Dans une perspective de redevabilité et d'apprentissage, cette évaluation permet d'identifier les réussites du projet en matière de consolidation de la paix ainsi que les domaines où les résultats sont plus mitigés. Les leçons ainsi tirées pourront nourrir les recommandations devant améliorer les interventions futures.

Concrètement, l'évaluation finale du projet poursuit les objectifs suivants :

- a) Évaluer la performance globale du projet PAJURR au regard des objectifs assignés et des résultats escomptés (impact ; effet ; produit) selon les critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité (aspects programmatiques et opérationnels) ;
- b) Identifier et analyser les principaux facteurs internes et externes ayant favorisé ou entravé l'atteinte des effets et résultats attendus par le projet PAJURR ;
- c) Évaluer dans quelle mesure le projet PAJURR a contribué réellement à la réduction des facteurs de conflit en RDC de manière générale, au Kasai Central, de manière spécifique ainsi que la contribution du projet PAJURR à l'atteinte des ODD, en particulier de l'ODD 16 ;
- d) Évaluer si l'appui du Peacebuilding Fund à travers le projet PAJURR a contribué à la promotion et réalisation de l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité à travers une attention particulière portée à la participation des femmes dans les processus de paix ;
- e) Évaluer si le projet PAJURR a été mis en œuvre selon une approche sensible au conflit ;
- f) Réaliser un journal des bonnes pratiques et des leçons apprises de la mise en œuvre du projet PAJURR ainsi que des innovations ;
- g) Identifier et analyser les orientations programmatiques pertinentes et réalistes en matière d'appui à la définition de processus/politique de justice transitionnelle et aux approches de relèvement communautaire.

L'évaluation a ainsi couvert la durée entière du projet et les interventions réalisées dans l'ensemble de sa zone d'intervention : (i) Ville de Kananga et hinterland; (ii) secteurs de Dibataie et Kasangidi dans le territoire de Dibaya; (iii) secteurs de Bambaie et Kalunga (territoire de Luiza) et (iv) secteurs de Kafuba et Kavula (territoire de Kazumba).

Cette évaluation a été conduite en réponse aux exigences du PBF en matière de suivi-évaluation et de redevabilité et dans le respect des principes d'évaluation énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système de Nations Unies.

Les documents du projet, les résultats de l'étude Baseline, ses outils stratégiques (cadre des résultats, PTA, rapports d'activités et de suivi, etc.) ont orienté la démarche d'évaluation.

V. Méthodologie utilisée

L'évaluation a été conduite par un Consultant national indépendant, appuyé par des enquêteurs pour la récolte des données quantitatives dans les sites de mise en œuvre du projet. L'approche méthodologique suivie a été proposée dans la note méthodologique soumise au PNUD qui l'a validée comme premier livrable de la mission ; ce qui a permis le démarrage de la phase de terrain. Les principales activités de collecte d'informations proposées ont consisté en : (i) une revue et analyse des documents et rapports du projet; (ii) des entretiens et discussions avec les staffs des agences de mise en œuvre et du bailleur ; (iii) des entretiens semi-directifs avec les interlocuteurs clés ; (iv) des groupes de discussion avec les bénéficiaires et non bénéficiaires du projet; (v) l'observation et la visite de réalisations et AGR des bénéficiaires du projet.

Le Consultant a pu ainsi récolter à la fois les données quantitatives et qualitatives. Nous avons opté pour la formule d'un échantillon raisonné à « effet boule de neige ». À ce titre, nous nous sommes directement adressés aux acteurs considérés par nous ainsi que par les commanditaires de l'étude comme pertinents, et ce, en fonction de leurs responsabilités, leur expérience, leur influence, leur importance et leur participation tant à l'étude de base qu'à la mise en œuvre du projet évalué. La diversification et la variété des acteurs a garanti la différentialité des opinions et des informations recherchées. Les détails sur la présentation de l'échantillon d'étude se trouvent en annexe.

Les données quantitatives ont été récoltées grâce au questionnaire administré dans chaque site de mise en œuvre du projet, auprès particulièrement des bénéficiaires directs et des bénéficiaires indirects, des autorités politico-administratives et coutumières ainsi que des services administratifs et des membres de la société civile. Elles permettent ainsi d'avoir des éléments en rapport avec certains indicateurs du projet en vue de la comparaison avec la situation de référence. Au total, 631 personnes dont 198 femmes (31,4 %) ont été interrogées dans onze sites : (i) Kamombela, (ii) Tshibambula, (iii) Dibataie, (iv) Kasangidi, (v) Tshimbulu, (vi) Bambaie, (vii) Kalunga, (viii) Luiza, (ix) Kavula, (x) Kafuba et (xi) Kazumba, du 02 juin au 13 juin 2021.

Les données qualitatives ont été recueillies grâce aux entretiens et groupes de discussion au cours de la période allant du 26 mai au 24 juin 2021 tant à Kananga que dans les différents sites. Le Consultant a privilégié une démarche participative et interactive en vue d'intégrer, autant que possible les avis et arguments des différents acteurs clés. Pour cela, les acteurs non accessibles physiquement ont été joints au téléphone pour échanger avec eux et prendre en compte leur point de vue. Cette large consultation a favorisé une meilleure compréhension des contextes de mise en œuvre du projet et de tirer les conclusions utiles. À ce titre, une grande diversité d'acteurs a été consultée, incluant les autorités politico-administratives (provinciales, territoriales et de secteurs), les autorités coutumières (groupements et villages), les services de l'Etat (justice, parquets civils et militaires, cours et tribunaux civils et militaire, police, plan, développement rural, STAREC, OVDA et autres), les agences de mises en œuvre, les ONG pour les travaux HIMO, le bailleur, le barreau, les groupes de bénéficiaires directs (membres des CLPD, coopératives agricoles et d'élevage, victimes de violence assistées, travailleurs HIMO, clubs d'écoute, policiers, avocats, etc.), ainsi que les acteurs non bénéficiaires directs (population, société civile).

L'objectif de ces entretiens était d'approfondir la compréhension des thématiques clés de la mission, notamment les thématiques relatives à la justice transitionnelle, à la cohésion sociale et à la relance

économique, au contexte d'intervention, à la conception et à la mise en œuvre du projet, aux résultats obtenus, aux forces et défis rencontrés, aux bonnes pratiques et aux leçons apprises, etc. Il a aussi été question de mieux comprendre les perceptions des interlocuteurs et leurs attentes par rapport au projet, leur rôle, la qualité de leur participation dans l'obtention des résultats aux diverses étapes du cycle de cette intervention, leurs motivations, leur appréciation du projet et des capacités des partenaires impliqués, leurs perspectives, l'appropriation par la partie nationale, les défis d'autonomisation, etc. En définitive, les thèmes abordés ou questions posées ont permis de fournir des éléments de réponses aux diverses questions soulevées dans les TdR et le cadre (matrice) d'évaluation joint en annexe.

Au total, 64 entretiens semi-directifs ayant touché 101 interlocuteurs clés dont 17 femmes (16,8%) et 28 groupes de discussion avec les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects du projet ayant réuni entre 4 et 65 personnes ont été organisés dans l'aire d'intervention du projet.

Les bénéficiaires indirects ont été tirés par choix raisonné dans les mêmes zones que les bénéficiaires directs pour avoir les mêmes caractéristiques et permettre une dimension comparative des points de vue. Selon le besoin et avec précautions, des catégories particulières ont été consultées de manière spécifique et séparée. Il s'agit essentiellement des ex-miliciens et des victimes d'atrocités graves afin de rendre leur prise de parole plus simple, directe et libre.

Les visites de réalisations (routes réhabilitées, ponts, chèvreries préparées, AGR des bénéficiaires) ont permis de constater et de compléter les informations des interviews et focus group pour bien comprendre les défis et enjeux liés à la mise en œuvre du projet.

La compilation et l'analyse qualitative et quantitative des données se sont faites en continu au cours de la mission et ont été complétées au moment de la production de ce rapport. Les critères et orientations proposés dans le document des termes de références ont guidé l'analyse. L'analyse des données quantitatives l'a été au moyen du Logiciel SPSS après l'encodage des données. Les principes de neutralité, de saturation et de triangulation ont été rigoureusement appliqués.

VI. Contraintes et limites de l'étude

Cette mission a connu certaines contraintes dans son déroulement. On peut retenir : (i) la poursuite des activités au-delà du terme officiel du projet, rendant difficile la prise en compte de toutes les réalisations pour mesurer la performance du projet¹ ; (ii) l'arrêt précipité des activités dès le mois de décembre 2020 voire plus tôt par une des agences de mise en œuvre, en l'occurrence SFCG et la fermeture de son bureau à Kananga a perturbé la poursuite de la mise en œuvre des activités dans l'axe 2 du projet et rendu l'appréciation de ces dernières plus ou moins problématique, faute d'orientations et précisions nécessaires ; (iii) le simulacre, phénomène par lequel certains acteurs du bas, notamment les populations bénéficiaires simulent des réponses positives lors de l'enquête (démarche quantitative) surtout aux questions relatives aux institutions étatiques, évitant de froisser les enquêteurs, en contradiction parfois avec les réactions lors de focus group ou même de certaines réalités de terrain. Cette attitude met en cause la fiabilité de certaines données qualitatives/quantitatives et traduit un manque de confiance des

¹ Au nombre des activités encore en cours, il y a lieu de noter des activités liées à la réhabilitation des infrastructures communautaires dont les contrats avec les ONG sont antérieurs à la fin programmatique du projet ainsi que les activités qui leur sont liées comme l'organisation des MUSO. Il y a également les opérations d'achats (équipements (motos, etc.), chèvres, qui sont intervenus à la fin du projet ainsi que certaines formations de l'axe 2 pris en charge par le BCNUDH.

personnes interrogées dans un contexte complexe. En effet, dans ce contexte, il est toujours difficile de "critiquer" les institutions de l'Etat ; (iv) l'accès problématique aux informations financières auprès de certaines ONG HIMO, ce qui limite la démarche d'appréciation de l'efficacité du projet ; (v) l'état de délabrement très avancé des tronçons routiers dans la zone d'intervention du projet ; (vi) le retard important pour la signature du contrat qui a bousculé l'organisation du travail et l'agenda du Consultant. Toutefois, le Consultant a pu faire avec ces différentes contraintes pour poursuivre la mission et produire les résultats escomptés.

VII. Principaux résultats et constats

Au cours de cette partie, nous allons tenter de fournir des éléments de réponse aux principales questions de l'évaluation contenues dans les TdR de la mission et synthétisées dans la matrice de l'évaluation en annexe.

VII.1. Pertinence

La première étape de l'analyse consiste à vérifier le bien-fondé du projet PAJURR ainsi que le niveau de la réponse apportée et son adéquation avec les demandes communautaires, les problèmes de la région, les attentes et besoins des bénéficiaires. Il est aussi question de vérifier de quelle manière le projet PAJURR s'articule et s'inscrit en phase avec les orientations stratégiques des Nations Unies et des stratégies nationales et provinciales.

VII.1.1. Pertinence et cohérence du PAJURR en lien avec les documents stratégiques des Nations Unies en RDC

- a) Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement de la RDC (UNDAF) 2013-2017 (étendu jusqu'en 2020 et Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour Le Développement Durable (UNSDCF) 2020-2024

Le projet PAJURR s'inscrit au sein du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement de la RDC (PNUAD) 2013-2017 qui a été prolongé jusqu'en 2020 et remplacé par le Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour Le Développement Durable (UNSDCF) 2020-2024. Les résultats poursuivis par le projet PAJURR répondent aux objectifs communs fixés par le UNDAF puis par l'UNSDCF. Plusieurs indicateurs de résultats des deux documents stratégiques sont complétés en partie par les données du projet PBF. Le dernier cadre de coopération est un outil stratégique visant à promouvoir la cohérence et l'efficacité des programmes des Nations Unies et constitue leur réponse commune aux défis et priorités de développement du Gouvernement congolais inscrits dans son Plan National Stratégique de Développement (PNSD) pour la période 2019-2023. Il permet au SNU de contribuer efficacement à la réalisation des ODD tout en mettant en avant les synergies des actions entre toutes les entités des Nations Unies grâce aux nouvelles approches stratégiques comme le Triple Nexus et le développement de programmes intégrés à forts impacts sur la réduction de l'insécurité humaine dans ses multiples dimensions (juridiques, civiques, économiques, etc.), la consolidation de la paix, l'autonomisation des femmes et des jeunes ainsi que l'amélioration de la qualité de la gouvernance nationale, provinciale et locale.

Les objectifs et activités du PAJURR s'alignent bien et sont en cohérence avec les trois axes stratégiques de l'UNSDCF :

- Consolidation de la paix, respect des droits humains, protection des civils, cohésion sociale et démocratie au niveau de tous les trois effets : i) réduction de la violence, des conflits armés et amélioration de la sécurité des personnes, ii) garantie de droits économiques, sociaux, culturels, etc. iii) meilleurs accès à la justice et au développement des capacités de veille de la société civile ;
- Croissance économique inclusive, développement agricole, capture du dividende démographique, protection et gestion durable des ressources naturelles au niveau du premier effet relatif à la promotion d'une croissance inclusive ; et,
- Accès aux services sociaux de base et assistance humanitaire. Ici, le projet PAJURR a pris en compte de manière limitée l'effet 1 relatif à l'accès équitable de qualité et durable surtout pour les populations les plus vulnérables.

b) L'Agenda 2030 pour le Développement Durable

Au Sommet sur le développement durable tenu à New-York au siège des Nations Unies du 25 au 27 septembre 2015, les États membres de l'ONU ont adopté un nouveau programme de développement durable, visant à mettre fin à la pauvreté, lutter contre les inégalités et l'injustice, et faire face au changement climatique à l'horizon 2030. Ce cadre universel en faveur du développement durable pour la période 2015-2030 s'inscrit dans le prolongement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dont la fin de la mise en œuvre a été actée au 31 décembre 2015 et comprend dix-sept Objectifs assortis de cent soixante-neuf cibles et deux cent quarante et un indicateurs. Il vise aussi à renforcer la paix partout dans le monde et reconnaît que l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions reste la condition sine qua non du développement durable. L'ensemble des pays et autres parties prenantes travaillent en partenariat à la mise en œuvre de l'Agenda.

Les objectifs et activités du PAJURR sont bien en adéquation avec cet Agenda, notamment au niveau de cinq objectifs : (i) Objectif 2 : Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ; (ii) Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ; (iii) Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ; (iv) Objectif 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables ; et, (v) Objectif 16 : Paix, Justice et Institutions Efficaces – notamment par son objectif de restaurer l'Etat de droit, de pacifier les relations entre les communautés afin de réduire le niveau de violence.

VII.1.2. Pertinence et cohérence du PAJURR en rapport avec le cadre stratégique national

a) Le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) 2019-2023

Le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) 2019-2023 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la vision pour le développement et l'émergence de la RD Congo à l'horizon 2030, devant permettre de transcrire, dans un cadre programmatique cohérent de développement du pays, la vision et les ambitions d'émergence à la hauteur des potentialités et défis de développement humain.

Les objectifs du PAJURR cadrent parfaitement avec les objectifs du PNSD, notamment au niveau de trois des cinq piliers, à savoir : (i) pilier 2 : Renforcement de la bonne gouvernance, restauration de l'Etat et consolidation de la paix ; (ii) pilier 3 : Consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l'économie ; (iii) : pilier 4 : Aménagement du territoire, reconstruction et modernisation des infrastructures.

b) Politique Nationale de Réforme de la Justice (PNRJ)

La Politique Nationale de la Réforme de la Justice (PNRJ) validée en mai 2017 est désormais le document stratégique de référence en matière de politique judiciaire en RDC. Ce document a été complété par le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) adopté en Février 2018.

Le projet PAJURR compte soutenir les efforts du gouvernement dans la lutte contre l'impunité, le renforcement des structures de prévention, médiation et transformation de conflit et la relance de l'économie locale afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie tout en créant des interdépendances entre les communautés. Il contribue ainsi à réaliser quelques résultats de la PNRJ, dont notamment : (i) Axe 1, Résultat 1 : L'aide judiciaire pour les plus démunies et les personnes en situation de vulnérabilité est effective ; (ii) Axe 1, Résultat 3 : Le recours aux cliniques juridiques et aux MARC est soutenu par l'Etat ; (iii) Axe 2, Résultat 8 : La redevabilité des magistrats est améliorée dans le respect de leurs droits et de l'indépendance du pouvoir judiciaire ; (iv) Axe 3, Résultat 13 : Les capacités des acteurs de la justice sont renforcées grâce à une offre de formation initiale et continue adaptée à leurs besoins ; (v) Axe 4, Résultat 14 : La lutte contre l'impunité et la corruption est renforcée ; (vi) Axe 4, Résultat 17 : Les droits des personnes détenues sont garantis.

VII.1.3. Pertinence et cohérence du PAJURR en rapport avec le cadre programmatique provincial : le Plan de Développement Provincial (PDP) et le Programme d'Actions du Gouvernement Provincial (PAGP)

En novembre 2018, le Kasaï Central a élaboré son tout premier Plan de développement, grâce à l'appui technique et financier du PNUD. Ce cadre de référence en matière de développement a opté, en réponse au diagnostic global participatif de la province, pour cinq axes stratégiques de développement à mettre en œuvre de 2019 à 2023 : (i) Axe 1 : Renforcement de la gouvernance et consolidation de la paix ; (ii) Axe 2 : Développement des secteurs productifs ; (iii) Axe 3 : Modernisation des infrastructures de base ; (iv) Axe 4 : Développement social et valorisation des ressources humaines ; Axe (v) : Protection de l'environnement et gestion durable du cadre de vie.

À l'issue des élections provinciales de décembre 2018, un nouveau Gouvernement provincial a été mis en place. Ce dernier a élaboré son Programme d'Actions aligné sur le PDP pour en faire un instrument de mise en œuvre, dont la vision était : « D'ici 2024, le Kasaï central sera une province paisible, attrayante, prospère pour tous et moteur de l'industrialisation du Grand Kasaï, grâce à la participation active de toutes ses filles et tous ses fils ».

Comme on le voit, les objectifs ainsi que les activités du PAJURR sont en adéquation et s'alignent dans les axes 1, 2 et 3 tant du PDP que du PAGP.

VII.1.4. Pertinence et cohérence du PAJURR sur la base des informations collectées sur le terrain

a) Alignement stratégique du projet

Qu'il s'agisse des autorités politico-administratives et coutumières, des services administratifs et techniques, de la société civile ou des bénéficiaires directs et même des bénéficiaires indirects du projet; à l'unanimité, tous les acteurs rencontrés estiment que le projet PAJURR a été pertinent. Les acteurs étatiques et non étatiques au niveau provincial soutiennent avoir été associés à sa conception, notamment à travers la participation des délégués au Comité Local d'Approbation du projet tenu à Kinshasa en octobre 2018 et à la planification des activités au cours d'un atelier de planification à Kananga qui a débouché sur l'élaboration du Plan de Travail Annuel.

Pour ces acteurs, les objectifs du projet sont représentatifs des besoins en matière de cohésion sociale, de consolidation de la paix et de relance de l'économie locale. Ils le jugent particulièrement opportun dans la mesure où il intervient dans un contexte marqué par le déficit de confiance entre populations elles-mêmes et entre elles et les institutions publiques d'une part, et s'adresse à un public particulier, notamment les personnes vulnérables, dépourvues de moyens d'existence durable : victimes de crimes et de graves violations des droits humains, y compris de violences sexuelles, ex-miliciens, déplacés internes et retournés d'Angola, veuves et orphelins, agriculteurs et éleveurs, etc. Leur accompagnement constitue une opportunité à exploiter et à capitaliser. Les activités du projet sont ainsi en adéquation avec les préoccupations des communautés locales, en témoignent quelques déclarations : ce projet est « une bénédiction de Dieu qui nous a visités après avoir tant souffert » (Chef de secteur de Kavula/Kazumba). « Depuis les événements Kamwina Nsapu, nous n'avons reçu aucun projet venu pour nous soutenir. PAJURR est la toute première intervention pour nous », ajoute une victime du site Mulombodi, ou encore : « le développement commence par la route. Aujourd'hui, nous sommes reliés au Kasai Oriental et personnes qui passent nuit et jour ici apprécient la route alors qu'ils se moquaient de nous avant » (Chef Kamwina Nsapu).

Concrètement, il y a lieu de retenir l'alignement du projet sur les cadres stratégiques nationaux et internationaux et donc sa contribution aux objectifs communs de développement et de paix en RDC; le processus inclusif dans l'élaboration et la gestion du projet en particulier pour la planification des interventions; et la pertinence du projet qui répond aux besoins exprimés par les populations.

En conséquence, tous les interlocuteurs soulignent le bien-fondé du projet et souhaitent sa prolongation, son extension à d'autres cibles dans les mêmes communautés et sa réplique dans les deux autres territoires non touchés (Demba et Dimbelenge) et aux autres communes de la ville de Kananga.

b) Validité de la conception et de la théorie de changement

Afin de réaliser l'objectif global de renforcer la cohésion sociale entre les communautés affectées par le conflit au Kasai Central, le projet a envisagé une stratégie décomposée en trois axes d'intervention complémentaires. En effet, les deux premiers axes d'intervention recouvrent les quatre piliers de la justice transitionnelle (droit à la justice, garantie de non-répétition, droit à la vérité et droit à la réparation) qui visent à accompagner la transformation de la société du conflit vers la paix et à concrétiser la réconciliation des individus et des communautés. Les différents mécanismes de justice transitionnelle mis en place sont complétés et renforcés par la relance de l'économie et le développement d'échanges commerciaux intercommunautaires afin de créer des interdépendances entre les communautés et de réduire les vulnérabilités socioéconomiques des individus et des communautés, qui sont des facteurs de

conflit. A travers les différentes activités et mécanismes mis en œuvre, le projet visait à assurer la pacification des relations entre les communautés affectées par le conflit et de construire les fondations solides d'un développement et d'une paix durable.

À l'issue du travail de terrain, la mission d'évaluation estime que la logique de conception du projet PAJURR ainsi que sa théorie de changement stipulée sont cohérentes en ce qui concerne la complémentarité des trois axes d'intervention. Les activités communautaires (HIMO, coopératives agricoles, MUSO) ont permis dans une certaine mesure de resserrer les liens entre les membres ou communautés qui étaient en conflit et permettre une réconciliation dans bien de cas, alors que les infrastructures, notamment les routes de desserte agricole ont balisé la voie à une réelle fréquentation et à l'écoulement des produits champêtres et donc, un réel dynamisme des échanges commerciaux entre les villages et les communautés et même entre les provinces (cas du groupement des Bajila Kasanga (Kamwina Nsapu) avec la province du Kasai Oriental. La mission a documenté des cas où des ex-miliciens en conflit ouvert avec certains membres de communautés ont pu travailler ensemble et enterrer leur hache de guerre (sites de Tshibambula, Kavula, Muamba Nsadi). Aussi, les revenus issus des activités, particulièrement HIMO (les coopératives ayant connu dans une large mesure des échecs dans la production) au niveau communautaire ont été salués par certaines victimes qui les considèrent comme une forme de réparation de préjudices subis, dans un contexte où les demandeurs étaient nombreux.

Toutefois, bien que pertinent au vu du contexte d'intervention et à la complémentarité des axes, le projet s'est avéré sur terrain beaucoup trop ambitieux avec plusieurs activités et plusieurs cibles. D'une part, la complexité dans la mise en place d'un processus de justice transitionnelle s'est confirmée au fur et à mesure de l'évolution dans la mise en œuvre. Un tel processus nouveau dans la province et le pays, innovateur impliquait des actions tant au niveau national que provincial (lois, décisions, adhésion) qui nécessiteraient son inscription dans le temps long et non dans les deux ans comme prévu, surtout dans un contexte électoral au cours duquel le projet a été lancé et d'installation de nouvelles institutions. Les craintes exprimées au départ à travers une hypothèse de risque y dédiée ont été confirmées et prises en compte au cours de la phase d'extension sans coûts, notamment avec l'adaptation des objectifs à la réalité pour parler désormais de l'appui à la mise en place des mécanismes de justice transitionnelle. Le processus nécessitait davantage de temps et il ne pouvait pas être possible d'avoir de tels mécanismes mis en place et opérationnels dans les deux ans. D'autre part, vu les stratégies de survie au niveau des ménages vulnérables où les membres se débrouillent au jour le jour, leur immobilisation pendant quelques jours et semaines dans des activités HIMO ou agricoles génère dans le court terme des difficultés sérieuses de prise en charge le temps que celles-ci commencent à produire (victimes de crimes engagées dans les AGR agricoles, agriculteurs membres de la coopérative) ou à produire un salaire qui tombe après des semaines, voire des mois après un travail HIMO harassant, dur, nécessitant une bonne alimentation et à la base des maladies. D'où, certains sont poussés à pouvoir s'endetter auprès des usuriers avec des taux d'intérêt dépassant les 50 % pour une durée de deux semaines ou auprès des vendeurs de vivres pour pouvoir tenir dans l'accomplissement de leurs tâches, ce qui a amoindri le bénéfice attendu de ces activités. Ainsi, travailler avec des personnes parmi les plus vulnérables nécessite de mettre en place des stratégies particulières d'accompagnement surtout au cours de premières semaines (avances sur salaire, paiement journalier, collaboration avec les agences humanitaires pour la distribution d'aide alimentaire et de médicaments de base, etc.). En outre, les soixante-cinq (65) jours de travail temporaire prévus paraissent minimes pour permettre une réelle organisation en vue du développement de la résilience.

Par ailleurs, prévoir des activités agricoles et d'élevage sans accompagnement technique approprié des agriculteurs et éleveurs par les moniteurs agricoles, agronomes, vétérinaires ou par des animateurs endogènes n'augure d'aucune perspective suffisante d'amélioration de la productivité. La signature des conventions de partenariat avec les services techniques du secteur passe pour une piste à exploiter.

Notons en passant que les attentes des communautés ont été nombreuses et diverses et que les besoins à satisfaire sur terrain sont immenses dans un contexte de fragilité et de vulnérabilité extrême où tout est prioritaire et où il devient parfois difficile de distinguer qui est vulnérable et qui ne l'est pas. D'où, les quelques bénéficiaires sélectionnés paraissent comme une goutte d'eau dans un vase et leur sélection a auguré la discrimination et l'injustice vis-à-vis des autres qui leur sont semblables. En conséquence, au lieu de promouvoir la cohésion sociale au niveau communautaire, la mission d'évaluation a documenté des cas de jalousie et de haine des non bénéficiaires envers les bénéficiaires se manifestant par le mépris, le dédain et même des actions de sabotage de leur patrimoine (animaux et oiseaux d'élevage, cultures, etc.) qui sapent cette cohésion recherchée. Même si ces phénomènes restent marginaux, il importe néanmoins de renforcer la communication pour une meilleure gestion des attentes et pouvoir éviter ce genre d'acte, en expliquant aux non sélectionnés les contraintes de limitation des ressources financières ne permettant pas de prendre en charge tous les membres de la communauté au même moment.

Il y a aussi lieu de noter que la relation causale apparaît davantage verticale, soit, par axe d'intervention. L'articulation, l'interaction harmonieuse et l'enchevêtrement ou l'imbrication entre les trois axes d'intervention auraient été beaucoup plus intenses et produiraient davantage d'impact si la durée de mise en œuvre avait été suffisante. Or, la durée du projet est apparue trop courte, vu les besoins relatifs à l'accompagnement des bénéficiaires et des structures mises en place pour renforcer leur capacité d'action dans la résilience, et à la mise en place d'un processus abouti de justice transitionnelle ainsi que les efforts dans la lutte contre l'impunité.

En outre, la vérification des hypothèses et la gestion du risque auraient pu bénéficier d'un suivi plus rigoureux. Les hypothèses ont abordé trop peu ou pas du tout les aspects administratifs et opérationnels de ce projet. Les risques de lourdeurs administratives et de délais au niveau de l'Agence Lead, bien que connus et même dénoncés par ses staffs, n'ont pourtant pas été abordés dans une perspective de recherche de solution durable afin de faciliter la mise en œuvre du projet, ce qui a occasionné des retards importants dans le lancement et le déroulement de beaucoup d'activités. Alors que les règles PBF établissaient que l'accès aux fonds de la deuxième tranche du projet étaient conditionné à la démonstration par les entités récipiendaires – à travers l'Entité Coordinatrice du projet – de la dépense ou de l'engagement d'au moins 75% de la tranche précédente, des mesures proactives suffisantes en termes de renforcement de la capacité rapide de consommation des fonds n'ont jamais été envisagées ; d'où, des retards importants dans la libération des fonds aux bénéficiaires qui justifie la mise en œuvre tardive des activités, impactant négativement le cycle du projet. Nous verrons plus loin que de nombreux retards de paiement ont notamment été constatés et ont perduré tout au long de la mise en œuvre.

Quant à la durée du projet, elle nous est apparue insuffisante considérant les besoins relatifs à l'accompagnement des bénéficiaires et des structures mises en place pour renforcer leur capacité d'action dans la résilience, et à la mise en place d'un processus abouti de justice transitionnelle.

Par ailleurs, à la lecture des documents du projet et des divers rapports d'activité ou outils dont le rapport Baseline, nous constatons que certains indicateurs de mesure de rendement ne permettent que la mesure du taux de réalisation du projet et non la mesure ou l'appréciation de la qualité des extrants et des résultats

obtenus, ce qui est cependant important en présence de programmes ou d'activités qui soutiennent l'acquisition de connaissances, le développement de compétences de base transférables, le renforcement des capacités de réflexion et d'action pour bâtir sa résilience. De plus, certaines données de l'étude Baseline demeurent davantage questionnables et l'on ne dispose pas toujours d'indicateurs viables pour mesurer certaines activités.

c) Considérations de genre

La mission s'est également intéressée à la prise en compte des considérations de genre. Considéré comme dimension transversale, une forte participation des femmes a été encouragée dans la mise en œuvre des activités. Dans ce sens, une attention particulière a été portée à la participation des femmes aux activités et à la prise en compte de leurs besoins spécifiques tant dans le cadre de la lutte contre l'impunité, la résolution des conflits que dans la relance de l'économie locale. La stratégie de priorisation des poursuites contribue directement à reconnaître et à réparer les victimes des violations graves des droits humains, dont les femmes sont les principales victimes. Ainsi, 870 femmes/filles sur 1 661 victimes (soit 52%) ont été identifiées et auditionnées lors des missions d'enquête, grâce à la facilitation des organisations de la société civile, particulièrement des organisations féminines alors que 93 femmes sur 232 victimes (soit 40 %) ont obtenu justice dans les deux affaires ayant connu de décision judiciaire et 963 femmes (51 %) sur 1893 victimes ont bénéficié d'une assistance judiciaire et juridique. La participation des femmes a également été promue lors des sensibilisations (22 femmes sur 78 soit 28%) sur la doctrine de police de proximité et de l'établissement des CLSP.

Les femmes et les filles ont également participé sensiblement dans la mise en place des mécanismes de pacification et de résolution des conflits : 105 femmes (21,87 %) et 120 filles (25 %), soit une proportion globale de d'environ 47 % sur les 480 membres de CLPD. Dans les clubs d'écoute, l'on a dénombré 110 femmes et 17 filles (127 au total) soit 35,27 %. Ceci permet de renforcer leurs capacités d'expression et d'influence dans la sphère publique conformément à la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies. De même, 553 femmes et filles ont été consultées sur 1150 personnes interrogées au total, soit 48% des personnes consultées.

Même chose dans les coopératives agricoles où le taux de participation des femmes est très honorable. En effet, sur 1192 fermiers, 562 sont des femmes (47,14 %) avec une présence remarquée dans les comités de gestion aux postes de vice-présidente et de trésorière. Aussi, sur les 10 PME ciblées, 3 PME appartiennent à des femmes et les 7 autres comptent au moins 30% de femmes parmi leurs employés. Aussi, 45 % de femmes ont été recrutées dans les travaux HIMO, soit 360 femmes sur 800 personnes. Le recours aux volontaires travaillant déjà la route (Kafuba) ainsi qu'aux personnes plus fortes pour faire face aux travaux durs a justifié ce taux légèrement inférieur de participation féminine pour les travaux HIMO.

VII.2. Efficacité du projet

Le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'efficacité comme étant la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Lorsqu'il est question d'un programme ou d'une activité, l'efficacité correspond à la mesure selon

laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en matière de développement institutionnel².

Ainsi, apprécier l'efficacité du PAJURR et de sa mise en œuvre consiste à apprécier dans quelle mesure le projet a permis de réaliser ses objectifs en matière de renforcement de la cohésion sociale entre les communautés, de Lutte contre l'impunité et restauration de l'Etat de droit et de relance de l'économie locale et réintégration socioéconomique des individus et communautés affectés par le conflit.

Notons que le nombre d'activités à réaliser par le projet PAJURR a été assez significatif. Néanmoins, mis en œuvre par trois agences d'exécution, l'on a observé sur le terrain un déficit d'harmonie entre les trois agences d'exécution qui n'ont pas véritablement réussi à mettre en place une dynamique synergique à travers une planification et une mise en œuvre concertée. Cette défaillance a conduit à l'arrêt brutal des activités conduites par SFCG qui s'est retrouvé coincé par les autres agences, incapables de consommer rapidement les fonds de la première tranche à hauteur de 75 % pour pouvoir accéder à la deuxième et dernière tranche conformément aux exigences du PBF. Or, le PBF qui ne finançait qu'un projet global au lieu de trois projets (un par agence) ne pouvait pas accorder la deuxième tranche au SFCG seul sans que la moyenne du financement reçu par les trois n'atteigne les 75 %. Cela représente un défi de taille pour des projets conjoints, menés en consortium. Il y a lieu de solliciter auprès du PBF l'assouplissement de cette règle de solidarité entre toutes les agences du consortium en adoptant une certaine flexibilité qui aurait permis la réalisation de toutes les activités, notamment par le décaissement de la 2^e tranche uniquement pour SFCG étant donné que chacune des agences est entièrement responsable de la gestion des fonds lui alloués et de la redevabilité quant à leur utilisation.

Toutefois, même si certaines activités sont en train de se clôturer, beaucoup d'extrants ont été produits. Parcourons-les résultat par résultat.

Résultat 1: La Justice est restaurée dans sa fonction de pacificatrice sociale à travers une lutte contre l'impunité efficace et le renforcement des capacités de la chaîne pénale

Dans le cadre de la justice transitionnelle, le projet visait à renforcer les capacités des acteurs de la chaîne pénale, comme garanties de non-répétition et de lutte contre l'impunité des crimes internationaux. Ainsi, les capacités techniques des acteurs de la chaîne pénale ont été renforcées pour améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus à la population à travers des cycles de formation spécifiques en faveur des maillons de la chaîne pénale selon leurs besoins exprimés.

Situation actuelle :

a) PNC et sécurité :

- 2 ateliers de formation sur les 2 prévus (soit 100 %) en techniques de MROP et déontologie au bénéfice de 25 commandants des commissariats de la PNC de l'ensemble de la province (2019) et 45 policiers dont 7 femmes (15,5 %) (2020);
- 2 ateliers de formation sur les 2 prévus (soit 100 %) en matière de promotion et protection des droits de l'homme, protection et lutte contre les VBG suivis en 2020 par 44 policiers dont 10 femmes (22,7 %) et 150 officiers de police judiciaire (OPJ);
- 2 formations de formateurs dans deux territoires (Kazumba et Luiza) sur les trois prévus (Dibaya non touché), soit 66,66 % de réalisation. 22 commandants de police par territoire, soit 44 au total

²CAD, OCDE, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*, 2002.

- ont bénéficié de cette formation axée sur les techniques de maintien et rétablissement de l'ordre public (MROP), sur le respect des droits humains, la déontologie et la communication
- (Au total, 308 agents de la PNC ont été formés dans les thématiques relatives au MROP, aux droits humains, à la lutte contre les VBG, à la déontologie et à la communication).
 - Dotation des mobiliers de bureau, outils informatiques et autres matériels spécifiques (laboratoire et enquête) à la Police Technique et scientifique / PNC Kananga (100 % de réalisation) ;
 - Dotation de 20 motos + accessoires et kits solaires à la PNC pour les commissariats (100 % de réalisation).
 - Appui à la mise en place d'un CLSP dans la Commune de Nganza et dans les Territoires de Dibaya, Kazumba et Luiza, soit 4 au total composés de 28 membres dont 11 femmes (soit 39,28 %) pour travailler sur des questions sécuritaires. L'appui au fonctionnement promis n'a toutefois pas été assuré ;
 - Organisation de 4 missions de sensibilisation et de formation des communautés sur la doctrine de police de proximité et de mise en place des CLSP dans la Commune de Nganza et dans les Territoires de Dibaya, Kazumba et Luiza. 31 personnes en moyenne ont participé à la sensibilisation par entité et 21 personnes par entité ont participé à la formation sur les CLSP dans chaque circonscription.

b) Justice et lutte contre l'impunité

- 25 avocats du Barreau du Kasai Central ont été formés en droit international pénal ;
- Un atelier participatif et inclusif avec les autorités judiciaires provinciales et nationales et les partenaires techniques et financiers organisé en juillet 2019 pour définir une stratégie provinciale de priorisation des poursuites, selon la méthodologie développée à l'Est en 2015/2016, et qui s'aligne sur la PNRJ (100 %) ;
- Un atelier conjoint d'évaluation et d'actualisation de la stratégie de priorisation des poursuites organisé en mai 2021 ;
- Une stratégie provinciale de priorisation des poursuites définie (100 %);
- 23 dossiers prioritaires ont été identifiés par les autorités judiciaires. 18 dossiers sont en cours d'instruction, dont 7 ont déjà connu des avancées majeures à travers la réalisation de missions d'enquête (Affaire Nganza, Mulombodji, Tshisuku) parmi lesquels trois dossiers dont l'instruction a été clôturée à Kananga ont été transmis à l'Auditorat Supérieur Militaire à Kinshasa (Dossiers Nganza, Mulombodi et Tshisuku), 3 dossiers sont en cours de procès et 2 dossiers ont été jugés au premier degré (Affaires Luiza et Kazumba). Ainsi, 52% des dossiers prioritaires (12 dossiers sur 23) font l'objet d'un traitement judiciaire. Les dossiers relatifs à l'assassinat des deux experts des Nations Unies et de leurs 4 accompagnateurs comptent parmi ceux en cours de procès (100 audiences au Tribunal Militaire de Garnison ; puis 82^e audience à la Cour Militaire de l'ex-Kasai Occidental au 1^{er} juin 2021, reprise prévue le 08 juin 2021) ;
- Coordination de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie provinciale de priorisation des poursuites mise en place à travers le cadre de coordination provincial ;
- Documentations par la CNDH des allégations de violations des droits humains dont 5 cas prioritaires ont été retenus en complément à la stratégie de priorisation des poursuites ;
- Appui à l'organisation par le Tribunal Militaire de Garnison de Kananga de deux (2) audiences foraines aboutissant à 2 décisions judiciaires au premier degré qui ont condamné 5 auteurs de crimes contre l'humanité et crimes de guerre (4 à Luiza (11-17 août 2020) et 1 à Kazumba (09-17 mars 2021)) en faveur de 232 victimes au total ;

- 2 022 victimes ont bénéficié d'une assistance judiciaire gratuite au lieu de 300 prévus, soit 674 % de réalisation. Elles sont réparties en 3 groupes : i) 1 661 victimes et témoins identifiés et auditionnés lors des missions d'enquête réalisées dans le cadre des affaires Mulombodji, Nganza, Tshisuku, Shatshikumba, Kamonia (phase pré-juridictionnelle); ii) 232 victimes dans l'affaire Kazumba ont obtenu justice à travers la décision rendue par le Tribunal Militaire de Garnison, condamnant un chef milicien pour crime de guerre à Kazumba (audience foraine) et iii) 129 victimes mineures ont été assistées devant le Parquet de Grande Instance et le Tribunal de Grande Instance pour des cas majoritairement de violence sexuelles ;
- Assistance judiciaire à 37 prévenus poursuivis et déférés pour des crimes de droit international (32 dans le cadre du procès des 2 experts et 5 devant le TMG) ainsi que pour 235 détenus préventifs et 94 enfants dont 6 filles en conflit avec la loi, soit un total de 329 détenus préventifs, conduisant à la libération provisoire de 141 personnes, à la libération définitive de 148 autres et à la régularisation de la détention pour 40 personnes. 81 enfants ont bénéficié de l'assistance judiciaire dans le cadre des dossiers prioritaires ;
- Appui aux audiences foraines du Tribunal Militaire de Garnison de Kananga (TMG) au sein de la Prison centrale de Kananga pendant un mois, ce qui a permis d'aboutir à plus de 60 décisions ;
- L'audience foraine du Tribunal de Grande Instance de Tshimbulu à Luiza ~~de Luiza~~ a été organisée grâce au financement du HCR, permettant la régularisation de 50 dossiers en souffrance ;
- Au total, 101 dossiers en souffrance ont été régularisés au cours des audiences foraines à la prison centrale de Kananga et à Luiza. Plusieurs prisonniers dont la détention était irrégulière ont été libérés.
- Une (1) mission d'inspection des autorités judiciaires dans les différents territoires et établissements pénitentiaires sur les quatre (4) prévues (soit 25 %) a été organisée et des recommandations formulées pour le désengorgement des prisons. Cette mission a conduit à l'organisation d'une audience foraine à Luiza, grâce au financement du HCR, puis à la prison centrale de Kananga comme indiqué ci-haut ;
- Dotation en outils informatiques, fournitures de bureau et frais de transport des membres lors des audiences de la chambre provinciale de discipline des magistrats. 5 dossiers ont été déposés auprès de la chambre de discipline de Kananga et 2 dossiers à Tshikapa. 5 décisions, 100% (3 décisions à Kananga et 2 décisions à Tshikapa) ont été rendues par les chambres de discipline dans le cadre des dossiers déposés.
- Dotation de 4 motos YAMAHA DT 125, outils informatiques et meubles de bureau au BCG / Barreau du Kasai-Central à Kananga ;
- Dotation de 2 motos YAMAHA DT 125, outils informatiques et frais de transport (1 200 USD) pour les membres de la CNDH (sensibilisation des victimes à saisir la chambre provinciale de discipline du KC) ;
- Dotations matérielles (15 armoires métalliques simples, 4 coffres de sécurité et 10 étagères métalliques) ainsi qu'un manuel d'utilisation et de gestion du processus ont été remis aux juridictions militaires (100 % de réalisation) ;
- Un système d'archivage et de gestion des pièces à conviction a été mis en place dans les offices et juridictions pour améliorer la qualité du traitement des dossiers (100 % de réalisation) ;
- 37 agents pénitentiaires ont été formés sur la gestion des détenus et les droits humains ;

Activités non réalisées :

- Journées portes ouvertes des institutions judiciaires pour créer un lien entre les institutions et les justiciables.

Analyse des activités réalisées et des extraits produits

Dans le cadre de la lutte contre l'impunité, la réponse judiciaire apportée à la situation des crimes commis dans la Région du Kasai est essentiellement donnée par la justice militaire. Elle procède en traduisant les auteurs des crimes devant les instances judiciaires et vise dans une certaine mesure le rétablissement de la vérité, la sanction juridique des criminels et la reconstruction de l'Etat sur les bases démocratiques. S'agissant des crimes les plus graves, la poursuite judiciaire s'inscrit dans la réalisation des engagements pris par la RDC en la matière.

En condamnant les pratiques criminelles de l'histoire et en y opposant le respect de la vie et l'homme, on peut ainsi dissuader certains acteurs et espérer éviter la répétition. Un procès, même symbolique, est l'occasion de faire ressortir publiquement et pleinement la vérité. Il permet aux victimes d'être reconnues en tant que telles et de rendre inacceptable le sentiment et la volonté d'impunité des bourreaux. Grâce à un « rituel du procès », l'acte criminel publiquement jugé, offre l'occasion de « réaffirmer la supériorité de l'ordre sur le désordre » et permet à la société de recréer l'ordre social et juridique » (Bâtonnier Dominique Kambala, Kananga, 16 juillet 2020). Il s'agit également d'un processus de reconnaissance des torts subis par les victimes (leur imposés) et de vérité quant aux violations commises. Dans ce sens, il y a moyen d'assurer le respect des principes fondamentaux de l'Etat de droit.

Analysons les principales activités menées par le projet PAJURR dans le cadre de la lutte contre l'impunité.

Renforcement des capacités à travers les formations des avocats, des magistrats, des policiers, des OPJ...

Plusieurs formations comme renseigné plus haut ont été organisées par le projet dans le but de renforcer les capacités des acteurs de la chaîne pénale pour améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus à la population. Ces formations ont dans une large mesure été appréciées par les bénéficiaires qui les jugent opportunes, intéressantes et très importantes dans l'amélioration de leurs prestations.

Au niveau du Barreau par exemple, ces formations (sur le régime juridique de la détention préventive, le droit pénal international ainsi que les mécanismes régionaux et internationaux de protection des droits de l'homme) ont permis la professionnalisation et la spécialisation des avocats qui ont mis en place des pools thématiques d'avocats qui sont restés actifs à ce jour alors qu'ils travaillaient vaillamment avant (chargés de prévenus de crimes internationaux (14), de victimes et témoins (12), des enfants en conflit avec la loi (10), du monitoring des détenus préventifs (5)). Les bénéficiaires sont globalement satisfaits de la prestation des avocats dont le barreau a mis en place des mécanismes d'accompagnement pour l'amélioration de leurs prestations (coaching, mentorat, évaluation). Le BCG est à ce jour mobile et proche des justiciables avec une représentation dans les trois territoires. Leurs interventions ont permis à une bonne partie des justiciables de comprendre le rôle du Barreau. Toutefois, la prise en charge financière à temps des avocats du Bureau de Consultation Gratuite (BCG) demeure la principale contrainte dans ce domaine qui conduit de temps en temps à la suspension, voire l'arrêt momentané des prestations. Aux dernières nouvelles, les fonds ne seraient arrivés qu'au cours de la deuxième quinzaine du mois de juin.

Les policiers pour leur part estiment avoir intériorisé des notions indispensables pour leur travail quotidien, notamment dans le maintien et le rétablissement de l'ordre public, les droits humains, la lutte contre les violences.

Comme on le voit, certains acquis des formations reçues sont déjà visibles comme l'amélioration, même timide, de la prestation des policiers surtout en matière de respect des droits de l'homme lors de leurs interpellations et interventions selon 61 % des personnes interrogées, ainsi que la professionnalisation des avocats.

Toutefois, certaines de ces formations s'organisent à la fin du projet et il est difficile dans ces conditions d'apprécier leurs retombées réelles au niveau des bénéficiaires et des communautés. Aussi, les formations des formateurs connaissent de sérieuses limites à être répercutées au niveau des unités, faute de moyens et d'appui tant de l'Etat que des partenaires. Cela nécessite que le projet effectue des missions de suivi et des actions de plaidoyer pour assurer la restitution des formations par les formateurs formés. Certains commandants essaient néanmoins d'instruire leurs troupes au cours des parades, en attendant l'organisation des séances spécifiques.

Appui à la définition de la stratégie provinciale de priorisation des poursuites

La lutte contre l'impunité demeure une priorité absolue dans cette région qui a connu des violations graves des droits humains et des crimes de droit international. Ainsi, l'organisation de l'atelier sur la priorisation des poursuites dans la province a été saluée par l'ensemble des acteurs. Elle augure une dynamique intéressante et fructueuse en matière de lutte contre l'impunité, avec un engagement important des acteurs judiciaires et aussi de la société civile. Cette stratégie a été définie selon la méthodologie développée à l'Est en 2015/2016, et qui s'aligne sur la Politique nationale de réforme de la justice (PNRJ). Il s'agit d'un outil stratégique pour l'amélioration de l'efficacité de la lutte contre l'impunité en tenant compte des ressources limitées. Elle s'inscrit également dans une logique de justice de transition afin obtenir une idée de l'ampleur des violations et également démanteler les réseaux criminels. L'évaluation qui a conduit à l'actualisation de la stratégie provinciale de priorisation des poursuites en mai 2021 a révélé des avancées notables. Il s'agit particulièrement de la dynamique de lutte contre l'impunité ainsi enclenchée ainsi que les premiers résultats obtenus notamment en termes de décisions judiciaires, de condamnation et autres. Dans ce cadre, 23 dossiers prioritaires ont été identifiés selon des critères objectifs, notamment liés à la gravité des faits, au nombre des victimes, au nombre et statut des auteurs. Dix-huit (18) dossiers sont en instruction et seulement sept (7) (massacres de Nganza, Mulombodi et Tshisuku) ainsi que deux (2) dossiers des miliciens de Luiza et du chef coutumier NSUMBU de Nkongolo Monji à Kazumba ont connu une évolution dans la phase pré-juridictionnelle et juridictionnelle alors que trois dossiers (3) sont en cours de procès dont celui des experts des Nations Unies alors que celui relatif aux quatre (4) accompagnateurs des Experts de l'ONU est en voie de fixation. Pour le reste, l'instruction est en souffrance (dossier assassinat des inspecteurs de l'EPSP, Tshimpidinga et autres) et les enquêtes peinent à démarrer, faute de moyens et ressources humaines et opérationnelles mais également de collaboration du commandement militaire et d'ingérences. L'insuffisance des effectifs des magistrats instructeurs et la faible couverture des tribunaux sont souvent avancées comme limites importantes dans le démarrage des instructions dans d'autres affaires. Par ailleurs, les dossiers de crime de droit international nécessitent beaucoup de temps et de ressources en raison de la complexité des faits.

Appui aux audiences foraines à la prison centrale de Kananga et dans les territoires

Le projet PAJURR a appuyé l'organisation des audiences foraines tant à la prison centrale de Kananga que dans les territoires de Luiza (avec l'appui financier du HCR) et de Kazumba. En effet, la tenue des audiences foraines dans les territoires sur les lieux de crime, plus près des victimes et témoins rapproche

la justice de la population et représente une bonne opportunité dans le cadre de la lutte contre l'impunité. Elle a un caractère davantage pédagogique. Le rapport de force est ainsi inversé et les bourreaux d'hier sont jugés en présence de leurs victimes et du reste de la population, ce qui suscite un réel espoir des populations dans l'administration de la justice. Au niveau de la prison, ces audiences ont un effet important sur son désengorgement, lorsque l'on sait que plus de deux tiers d'occupants de cette prison sont des détenus préventifs.

Toutefois, le nombre insuffisant de magistrats tant chez les militaires que chez les civils représente un facteur limitant dans la mise en œuvre de cette action. Des actions de plaidoyer doivent être poursuivies en ce sens au niveau du Gouvernement central et du Conseil Supérieur de la Magistrature.

Aussi, les procédures bureaucratiques et financières lourdes au niveau du PNUD sont décriées par tous les acteurs du secteur. La lenteur des décaissements a occasionné de multiples reports des missions et activités judiciaires. Si rien n'est fait pour améliorer l'image du PNUD auprès des partenaires et corriger la situation, la crise de confiance croissante entre les acteurs de la justice et le PNUD risque de s'amplifier et de saper tous les efforts d'interventions dans ce secteur.

Par ailleurs, la justice étant un domaine de souveraineté de l'Etat, il est incompréhensible de laisser perdurer cette forme de « dépendance » de la justice au gré des financements des PTF. En effet, la majorité des missions d'enquête et audiences foraines n'auraient pas eu lieu sans l'appui des PTF, ce qui pose des questions de l'engagement réel de l'Etat dans la lutte contre l'impunité. Il appartient dès lors à ce dernier de jouer son rôle de manière satisfaisante tant pour l'augmentation des effectifs, la couverture du territoire que dans l'amélioration des conditions de vie et de travail et le fonctionnement des services (infrastructures, logistique, mobilité, communication). À ce niveau, les besoins paraissent encore énormes.

Appui à la mise en place de la doctrine de la Police de Proximité pour renforcer les liens entre les communautés et les forces de sécurité

Grâce à l'appui technique et financier de la coopération britannique, la doctrine de la police de proximité a été introduite en province vers les années 2010/2011. Les responsables et les éléments avaient été formés et un appui conséquent en infrastructures et logistique avait été consenti. Depuis l'arrêt du projet, beaucoup d'acquis avaient disparu.

Le projet PAJURR a donc réactivé cette philosophie à travers la sensibilisation des leaders communautaires et la mise en place de quatre (04) Comités Locaux de Sécurité de Proximité (CLSP) respectivement dans la Commune de Nganza à Kananga, dans les territoires de Dibaya, de Kazumba et de Luiza. En effet, le rétablissement de la confiance mutuelle entre les institutions publiques et les communautés locales pour une collaboration franche demeure un des piliers de consolidation de la paix dans la région du Kasai, jadis ravagée par les affrontements entre les forces de défense et de sécurité et les milices souvent mêlées aux populations civiles.

Ainsi, au sens du Décret n° 13/014 du 16/09/2013 portant création, organisation et fonctionnement des CLSP en RD Congo, le CLSP est un organe d'appui à la Police de Proximité, PDP, qui se veut un cadre légal de concertation entre acteurs publics et la société civile, avec objectifs de prévenir de nouveaux conflits, de rechercher des solutions globales et durables aux différends qui influent négativement sur la sécurité, la tranquillité et la salubrité publiques dans les ETD.

Mis en place au dernier trimestre de la fin officielle du projet, il est difficile d'évaluer l'impact réel de ces structures sur terrain, même si leurs membres déclarent se réunir régulièrement dans le cadre de

l'évaluation des menaces sécuritaires dans l'entité, le partage d'informations et la proposition de solutions. L'appui promis pour l'élaboration d'un Plan Local de Sécurité de Proximité n'a pas suivi. Aussi, le modèle « top down » utilisé commençant par la structuration des CLSP (niveau territoire et commune) au lieu de la philosophie « bottom-up » devant partir du « forum de quartier » a dénaturé l'idéologie de départ de l'approche qui promeut la participation effective des citoyens à la gestion de leurs problèmes sécuritaires. D'où, le forum de quartier n'a pas été mis en place et son absence bloque le fonctionnement idéal du système.

Appui à la chambre provinciale de discipline

Une justice ne peut être véritablement juste que si tout le monde peut être égal devant la loi, même les juges qui jugent et condamnent les autres. S'agissant particulièrement des magistrats, le Conseil supérieur de la magistrature est la juridiction disciplinaire et ce pouvoir disciplinaire est exercé par la Chambre nationale et les Chambres provinciales de discipline. La chambre provinciale de discipline connaît, au premier degré, des fautes disciplinaires mises à charge des magistrats des ressorts des Cours d'Appel, des Cours Administratives d'Appel, des Cours militaires et de ceux des parquets près ces juridictions.

La chambre provinciale de discipline opérationnelle au Kasai Central a reçu des appuis du projet PAJURR pour lui faciliter le travail, notamment les fournitures de bureau, le carburant (1000 litres de gasoil), les outils informatiques (ordinateurs portables et imprimantes) ainsi que les frais de transport évalués à 3 000 USD pour les 10 membres lors des audiences.

Contraintes majeures observées dans la mise en œuvre des activités de cet axe :

- La lourdeur et la lenteur des procédures administratives et financières au niveau particulièrement du PNUD et dans une moindre mesure du BCNUDH. Elles sont considérées à l'unanimité par l'ensemble des acteurs comme ayant une responsabilité majeure dans les retards connus tant sur le plan programmatique qu'opérationnel (non-respect des délais et glissement connu). Certains acteurs n'ont pas hésité à qualifier ces procédures de « magico-sorcières ». Les responsables de la justice se sont plaints d'attendre le remboursement des frais de mission et/ou de transport lors des activités pendant plusieurs mois. *Pire, après 3 ou 4 mois d'attente, un responsable du niveau Procureur Général, Premier Président de la cour d'appel, Auditeur Militaire Supérieur, etc. est obligé d'aller s'aligner chez SOFICOM pour percevoir 10 \$. Quelle perte de temps inutile ! Pourquoi ne pas payer ces frais au moment de la participation aux activités et permettre aux acteurs de vaquer librement à leurs occupations ?*
- Les dysfonctionnements de la justice et des services de sécurité (faible couverture dans les territoires, Absence, insuffisance ou délabrement des infrastructures (Palais de justice, Commissariats et sous-commissariats, etc.), insuffisance des effectifs (magistrats et policiers), équipement et logistique rudimentaires (mobilité, communication, armement, etc.). modicité du budget de fonctionnement ;
- La pandémie à COVID-19 avec le confinement imposé pendant de longs mois empêchant tout rassemblement de plus de 20 personnes ;
- Retard dans la mise en place du Gouvernement central en 2019 ; ce qui a retardé la signature de quelques documents indispensables pour le démarrage du projet.

Résultat 2: Les différentes communautés et groupes ethniques coexistent pacifiquement grâce à des mécanismes de médiation et de transformation des conflits enracinés localement

Situation actuelle

- des consultations populaires et la sensibilisation sur les thématiques de justice pénale, réparation, recherche de la vérité, réconciliation et garanties de non-répétition ont été menées au Kasai Central et à Kinshasa selon une méthodologie participative spécifique, afin de définir un processus provincial de justice transitionnelle correspondant aux réelles aspirations de la population. Au total 1 150 personnes (48% de femmes) ont été interrogées (100 % de réalisation);
- un rapport analytique (100 %) des consultations populaires incluant des recommandations quant à la définition d'un processus de justice transitionnelle, notamment l'établissement d'une Commission Provinciale Vérité et Réconciliation CPVR, a été validé par les autorités ;
- une assistance technique et opérationnelle au processus d'établissement de la CPVR assurée par le projet (100 %) ;
- un comité de rédaction d'un édit provincial sur la CPVR composé de 5 experts dont une femme (20 %) a été mis en place et les membres ont bénéficié d'un renforcement de capacités ;
- un premier draft de l'édit provincial portant création de la CPVR est disponible depuis septembre 2020. Il a été adopté en conseil de ministres et transmis à l'Assemblée Provinciale pour traitement et adoption. Des actions de plaidoyer et sensibilisation se poursuivent auprès de tous les acteurs provinciaux et nationaux qui accompagnent ce processus pour assurer l'établissement effective de la CPVR ainsi que l'intégration des initiatives locales de justice transitionnelle au sein du processus national annoncé par le Président de la République. Aux dernières nouvelles, l'édit portant création, organisation et fonctionnement de la Commission Provinciale Vérité et Réconciliation a été adopté par l'Assemblée Provinciale du Kasai Central au cours de sa séance plénière du lundi 28 juin 2021. Il sera transmis au Gouvernement Provincial pour sa promulgation ;
- Construction d'un mausolée à Tshisuku et organisation mardi 22 juin 2021 de la cérémonie d'inhumation des restes des victimes de Tshisuku sur place en présence des autorités nationales (Ministre des droits humains, Délégué de la présidence de la République) et provinciales (Gouvernement provincial). Notons que l'option de construction des symboles de mémoire prévus dans le projet avait été découragée par les acteurs provinciaux, estimant qu'elle pouvait raviver les tensions ;
- 15 journalistes ont été formés sur les techniques d'informations et pratiques journalistiques sensibles aux conflits en vue d'améliorer l'accès des communautés à une information de qualité et sensible au conflit ;
- 30 émissions radiophoniques sur les 70 prévues (42,85 %) sur les thématiques de paix, réconciliation et cohésion sociale ont été produites et diffusées sur les ondes de 4 radios communautaires (Diku Dietu (Kananga), Dibala Tabalayi (Dibaya), RAKHO (Luiza) et Radio communautaire de Tshibala (Kazumba) qui ont également bénéficié d'un appui matériel (mixeur pour certaines, ordinateur portable, casques, micros, trépieds, batterie pour certaines);
- 30 clubs d'écoute sur les 30 prévus (100 %) composés de 360 membres (12 membres chacun) mis en place ;
- 40 Comités Locaux de Paix et Développement sur les 40 prévus (100 % de réalisation) avec 480 membres (12 membres chacun) mis en place les membres de 37 CLPD formés sur les techniques de transformation des conflits, de médiation et la communication efficace ;
- une étude anthropologique sur les mécanismes alternatifs de règlement des conflits (MARC) a été réalisée (100 %) afin d'analyser leur nature et fonctionnement, les modalités et motivations de recours des communautés ;

Activités non réalisées :

- mise en place des mécanismes de coopération/collaboration entre les acteurs de la justice formelle et les acteurs des MARC ;
- création et encadrement des comités de parents et d'élèves ;
- retraite provinciale des jeunes ;
- création de réseaux de paix ;
- appui aux initiatives communautaires de jeunes.

Analyse des activités de l'axe

Les consultations populaires déblaient la voie pour le lancement d'un processus de justice transitionnelle

Conformes aux normes et obligations juridiques internationales en matière des droits de l'homme et visant le renforcement de l'Etat de droit pour les sociétés sortant de conflits, les consultations populaires organisées au Kasai Central visaient à recueillir les perceptions des populations locales affectées par la violence sur les besoins de justice, de réparations, de réconciliation, de vérité, de cohabitation pacifique et de prévention de nouveaux conflits en province. Elles se sont déroulées du 16 au 23 août 2019 simultanément en province et dans la ville de Kinshasa et ont touché 1150 personnes dont 553 femmes. Ces consultations ont démontré l'engagement des autorités gouvernementales et des communautés locales qui ont accompagné le processus et se sont exprimés sur les besoins de réconciliation, de justice, de réparations, de réformes des institutions, etc. Le rapport final assorti de recommandations a été publié et officiellement endossé par le gouvernement provincial le 4 février 2020. La plus grande recommandation a été celle de la mise en place d'une Commission Provinciale Vérité et Réconciliation (CPVR) qui permettrait de se retrouver et se dire des vérités conformément à l'adage tshiluba « Tshikuyi tutshikulule musenga, muntu wa tshilema, tumumbelele mu bantu » juste pour dire que les linges sales se lavent en famille et qu'il est utile de jouer carte sur table en prodiguant des conseils aux membres de la société reconnus fautifs en public.

Toutefois, la mise en place de cette commission s'est avérée complexe. Un débat a été ouvert pour voir s'il fallait mettre en place cette commission par voie administrative à travers un arrêté du Gouverneur délibéré en conseil de ministres ou par voie législative et donc, le vote d'une loi/édit par l'Assemblée Provinciale. Étant donné que la voie législative augurait d'une grande appropriation par les acteurs du processus, elle a été préférée même si elle s'avère lente. Ainsi, une commission d'experts (5 dont 1 femme) a été mise en place pour la rédaction de l'avant-projet de l'édit portant création d'une Commission Provinciale Vérité et Réconciliation au Kasai Central dont le texte a été déjà transmis au Gouvernement Provincial qui l'a voté et transmis à l'Assemblée Provinciale. Cette dernière l'a adopté le lundi 28 juin 2021. La création de ce mécanisme marque une étape importante dans les efforts de reconstruction de la paix et de la sécurité dans cette région après une période marquée par des violations graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire (UN Human Rights DRC, 28 juin 2021).

Parallèlement aux consultations populaires, des séances de sensibilisation destinées à informer et à impliquer les communautés et les autorités publiques sur la justice transitionnelle et la promotion des droits de l'homme ont été organisées. Elles ont touché 465 personnes issues des communautés et de la société civile. Celles-ci ont produit plusieurs résultats encourageants. D'abord, elles ont permis la prise de conscience des victimes de crimes graves disséminés au Kasai qui se sont désormais organisés et regroupés en association, l'Association des victimes de l'Espace Grand Kasai. Désormais, leur voix

compte et ils ne se présentent plus en ordre dispersé devant les partenaires. Cette organisation est structurée et décentralisée, avec des noyaux dans chaque site où il y a eu des crimes graves ainsi que des fédérations et une inter-fédération pour le Grand Kasai. Elle a permis de recenser une grande partie des victimes dans une base de données ouverte et largement partagée avec les acteurs et de les garder unies (victimes officielles : auditionnées par l'auditorat militaire et victimes officieuses, non encore auditionnées, donc pas encore reconnues comme tel) et de les mettre en contact avec les instances judiciaires dans le cadre des instructions enclenchées pour certains dossiers et des plaintes déposées pour d'autres ; ce qui permet de mettre et d'accentuer la pression sur les acteurs tant politiques que de la justice ainsi que de la communauté internationale.

Ces sensibilisations ont également permis la mise en place d'une Commission permanente chargée des Droits de l'Homme à l'Assemblée Provinciale du Kasai Central, une première au pays ainsi que le lancement du Réseau congolais pour la justice transitionnelle dans l'Espace Kasai qui regroupe une vingtaine de structures et personnalités engagés dans la promotion de la justice transitionnelle au Kasai Central et au pays.

Par ailleurs, la Province du Kasai Central se positionne comme une Province en avance voire pionnière en matière de justice transitionnelle. Les réflexions lancées à partir de Kananga ont trouvé un écho favorable à Kinshasa où le Président de la République s'est montré favorable à la mise en place d'un processus de justice transitionnelle. Une Commission a été ainsi mise en place pour poursuivre les discussions et prendre en compte les acquis du Kasai Central. En effet, de nombreuses discussions sont en cours et l'expérience du Kasai Central est à partager et à capitaliser pour la suite. Le projet SSKAT permet également de dupliquer cette initiative dans deux autres provinces, le Kasai et le Tanganyika. Par ailleurs, le rapport des consultations populaires a également été discuté et défendu au Haut-Commissariat des Nations Unies à Genève. L'exemple du Kasai Central serait ainsi pris au sérieux même au niveau international.

Même si cette activité est passée pour une des activités phares de l'axe et qu'elle a permis aux communautés de s'exprimer et de comprendre le bien-fondé du démarrage d'un processus de justice transitionnelle, leurs préoccupations en termes de réalisation rapide des recommandations conformes aux besoins exprimés demeurent toutefois entières, notamment le début du processus de réparation et l'accélération des procédures judiciaires et des procès pour obtenir des décisions de justice.

Les mécanismes de médiation et de transformation des conflits mis en place mais abandonnés...

En vue de promouvoir la réconciliation et la médiation au niveau communautaire, le projet a prévu de mettre en place bon nombre de dispositifs :

a) la structuration et l'appui aux Comités Locaux de Paix et de Développement (CLPD)

Quarante 40 CLPD ont été structurés dans la ville de Kananga et dans les territoires de Dibaya, Kazumba et Luiza dont 37 ont reçu une formation sur la transformation des conflits. Seuls trois CLPD du Secteur de Bambaie n'ont pas participé à la formation à cause d'un phénomène naturel (inondation). Formé de 12 membres parmi les autorités politico-administratives et coutumières, les fonctionnaires et les leaders religieux et communautaires, ces structures communautaires étaient censées accompagner les communautés dans la médiation, la réconciliation et les initiatives de développement local ; l'initiative a été bonne et saluée par l'ensemble des acteurs consultés. Toutefois, la mission d'évaluation a noté que seulement quelques semaines après la mise en place et la première formation, ces structures

communautaires n'ont bénéficié d'aucun accompagnement promis en termes technique et logistique. En effet, le projet prévoyait un appui institutionnel et un coaching continu au bénéfice des 40 CLPD mis en place (appui au fonctionnement selon les besoins : locaux, fournitures de bureau, matériel informatique, kits solaires, etc. ; appui au secrétariat des CLPD pour assurer l'accueil des individus) ; mais rien de tout cela n'a connu un début de réalisation ! D'où, à ce jour, beaucoup d'entre elles n'existent que de nom et ne se réunissent plus jamais. Or, leur mission était noble et certains déjà engagés dans des initiatives concrètes de cohésion sociale et de développement et leur dynamisme reconnu par les communautés. C'est le cas des activités sportives organisées par le CLPD Salongo Muimba à Nganza avec diverses couches de la population (jeunes filles, jeunes garçons, ex-miliciens...) ou des travaux d'entretien routier sur les principaux tronçons dans les quartiers. Ces volontaires ont ainsi été découragés à la suite de l'absence d'accompagnement et de promesses non tenues. La mission a observé que la réunion la plus récente dans certains CLPD remontait à janvier 2020 alors que d'autres avaient séché depuis 2019. Vu l'importance du travail à abattre, il est impérieux de faire un état de lieux dans les différents CLPD et de redynamiser ceux qui le méritent.

b) L'appui aux chaînes locales et la formation des clubs d'écoute pour une information sensible au conflit

Quatre chaînes locales ont été identifiées et ont signé un contrat d'un an pour la production et la diffusion des émissions, spots et messages de paix. En fonction de leur audience, des clubs d'écoute (30) ont été structurés et devaient également être appuyés (renforcement de capacités et équipements : radio, appui au fonctionnement...). La mission d'évaluation a relevé sur le terrain que la sélection des radios appartenant aux hommes politiques, notamment le Gouverneur de province pour Dibaya et le Vice-Gouverneur pour Kazumba a été préjudiciable au projet, dans la mesure où l'écoute de ces médias était plus ou moins proportionnelle à l'appréciation de leur politique au sein des communautés ; ce qui ne pouvait aller de soi. D'où, certaines personnes et communautés refusaient de les suivre juste à cause de leur obédience politique. Il aurait été judicieux de sélectionner les radios essentiellement communautaires comme ce fut le cas à Kananga et à Luiza. Par ailleurs, l'absence d'accompagnement des clubs d'écoute comme pour le cas de CLPD a sapé les conditions de leur fonctionnement et donc leur viabilité. Quant aux radios, elles déclarent avoir reçu l'appui presque à la fin du contrat et que celui-ci n'était pas toujours approprié aux besoins, notamment les besoins en énergie électrique. Il a également été relevé lors de focus group les difficultés d'écoute des émissions par la population à cause de la langue. En effet, même si le tshiluba est la langue officielle de la province, il y a diverses communautés qui ne la parlent pas convenablement dans les territoires d'intervention. Aussi, l'accent du Tshiluba du Kasai Oriental du principal animateur des émissions en rajoutait un peu aux difficultés. L'ajout d'une seconde langue de production à identifier dans chaque territoire est jugé nécessaire.

Enfin, les journalistes de Dibaya et de Luiza n'ont pas été formés et ceux ayant participé à la formation n'appartenaient pas aux chaînes sélectionnées à cause du décalage entre la formation des journalistes et la sélection des chaînes qui aurait pu logiquement précéder la formation.

Contraintes majeures dans la mise en œuvre des activités de l'axe :

- Arrêt brusque des activités et départ de la province de SFCG qui est le troisième partenaire de mise en œuvre ;
- Maladie du Ministre provincial de la justice, partenaire important qui maîtrisait bien le projet ;

- Instabilité politique en province induisant l'absence de répondant au niveau gouvernemental et empêchant la prise de décisions au moment opportun. Même chose au niveau national entre décembre 2020 et mai 2021 ;
- Retard dans la mise en place du Gouvernement central en 2019 ; ce qui a retardé la signature de quelques documents indispensables pour le démarrage du projet ;

Résultat 3: Les échanges commerciaux entre les communautés sont redynamisés et contribuent à la réintégration socioéconomique des personnes affectées par le conflit

Situation actuelle :

La consolidation de la paix ne peut se limiter au processus de justice transitionnelle mais doit aussi tenir compte de la nécessité de relancer l'économie locale puisque l'absence de perspectives économiques durables pour les jeunes et les femmes, la faiblesse des revenus, le chômage de masse et la pauvreté extrême sont des causes structurelles du conflit connu dans la région du Kasai.

Réalisations :

- réhabilitation des infrastructures communautaires via les travaux HIMO dans 8 sites : 120 Km de routes de desserte agricole prévus et 131,5 Km de routes réalisés (109,58 % de réalisation). Un seul site qui a commencé les travaux en retard est en train de les finaliser (AIDS à Bena Kazadi, Territoire de Dibaya);
- 5 ponts (dont un en cours de finalisation) sur les 5 prévus (100 %) et une passerelle réhabilités ;
- 800 bénéficiaires dont 440 hommes et 360 femmes (45%), victimes du conflit et/ou vulnérables des communautés, utilisés pour la réhabilitation des infrastructures pendant 65 jours ;
- Identification de 4 chaînes de valeur sur les 2 prévues au départ (cultures pérennes : palmier à huile, caféier) (ajout de cultures vivrières : soja et arachide) et exploitation de 2 cultures vivrières (soja et arachide) ;
- trois (3) coopératives territoriales agricoles structurées sur les 5 attendues (60 %), composées de 1192 fermiers (dont 562 femmes, 47,14 %), et détenant des autorisations de fonctionnement délivrées par les Administrateurs de Territoire (Dibaya, Luiza et Kazumba) ;
- dotation de 40 tonnes de semences vivrières (arachide et soja) et 4 000 outils aratoires (houes et machettes) aux membres de coopératives agricoles ;
- structuration et organisation des MUSO (en cours) ;
- six (6) kits de surveillance météorologique dont deux (02) par territoire remis aux coopératives agricoles ;
- deux coopératives sur trois (Dibaya et Luiza) dotés en bureau et dépôt de stockage par le gouvernement provincial ;
- 10 PME identifiées et attendent un appui pour le renforcement de leurs capacités en production ;
- 34 OP d'éleveurs identifiées sur les 50 prévues et attendent la dotation en 542 chèvres de race améliorée (Boer). La construction des chèvreries est en cours.

Activités non réalisées :

- Réalisation d'audits sociaux et sensibilisation sur les droits économiques, sociaux et culturels (non budgétisée dans le projet);
- Aménagement des terrains et gestion des bassins versants et des infrastructures de gestion d'eau;
- Équipement de PME.

Analyse des interventions

Réhabilitation des routes de desserte agricole à travers la méthode HIMO pour la création des emplois temporaires et le désenclavement des milieux : atouts et limites

Dans la zone d'intervention du projet, 131,5 Km de routes sur les 120 prévus, 5 ponts (un en cours de finalisation) et une passerelle étaient prévus ont été travaillés par 800 bénéficiaires dont 45,14% de femmes (contre 40 % prévus). Chaque bénéficiaire devait toucher 4 USD/jour pendant 65 jours. La réhabilitation des infrastructures communautaires, particulièrement les routes de desserte agricole a été relevée par la mission d'évaluation comme une réalisation importante du projet. Tous les acteurs contactés par la mission d'évaluation (autorités politico-administratives, société civile, bénéficiaires, non bénéficiaires) saluent les réalisations liées à ce produit. Ces routes ont permis le désenclavement des milieux ciblés et les salaires perçus par les travailleurs contribuent à l'amélioration de leurs conditions de vie. Les travaux HIMO ont, selon les éléments de terrain relevés par la mission d'évaluation, permis de renforcer la cohésion sociale entre les membres de la communauté. Ainsi, certains membres qui ne se parlaient pas avaient l'occasion de se côtoyer chaque jour, se supporter mutuellement et se fréquenter.

Toutefois sur le plan technique, certains tronçons ne respectent pas les normes techniques, comme le déplore l'Office des Voies de Desserte Agricole (OVDA). En effet, les kits complets HIMO manquent dans beaucoup de sites, sans compacteur ou dame à main, outils pourtant indispensables sur des routes en terre battue. Aussi, dans beaucoup de sites, les saignées pour dégager les eaux de ruissellement manquent ou sont en nombre réduit et pas toujours aménagées aux endroits appropriés; ce qui amoindrit la qualité et la durabilité des infrastructures aménagées. Même chose pour les travaux de ponts (ouvrages d'art) qui nécessiteraient une technicité plus poussée et la désignation d'un délégué à pied d'œuvre et d'un service de contrôle de qualité. Les cahiers de charge préparés étaient par moment inadaptés aux réalités, exemple du pont de Kobo dans le secteur de Bambaie (CEILU) prévu pour achèvement alors qu'il fallait parler d'une construction complète car, il n'y avait rien au départ (juste une demi-culée). L'ONG a dû faire des manœuvres avec l'accord de la communauté pour récupérer quelques jours de travail HIMO en vue de construire le pont.

Par ailleurs, en dehors de la Commune de Nganza, les travaux réalisés dans les six autres sites dans les trois territoires ne prennent en compte qu'une partie du tronçon routier, abandonnant une autre partie, faute de ressources. Même si les travaux sont déjà appréciés, il reste néanmoins que les bénéfices générés au sein des communautés restent limités dans la mesure où ils ne permettent pas de résoudre de manière complète et durable l'équation d'enclavement des coins ciblés à cause de la partie de la route restante non travaillée. Il serait intéressant de finir les travaux en un seul coup. D'où, le plaidoyer des communautés pour la mobilisation des ressources additionnelles en vue de finaliser les tronçons ciblés pour produire un impact durable et important en termes d'augmentation du trafic et d'évacuation des produits ruraux sans oublier la circulation des personnes dans ces milieux. Aussi, la maintenance de ces ouvrages pose déjà problème. Bien que les comités locaux d'entretien routier (CLER) soient en cours de formation sur l'ensemble des sites, leur opérationnalité sera problématique dans la mesure où les autorités politico-administratives (chefs de secteurs et chefs de groupements) à la charge desquelles ils restent soumis manquent de moyens nécessaires d'appui en leur faveur. D'où, la volonté manifestée au début par certains acteurs sera difficilement soutenable, le volontariat ayant des limites.

En outre, l'absence d'harmonisation de la méthodologie et de la vision du travail pour toutes les structures contractantes avec le PNUD passe pour une limite sérieuse dans ce secteur. Cela se traduit sur terrain par le foisonnement d'approches de travail et la diversité de situations vécues alors qu'il s'agit

d'un seul projet. Cette difficulté a été relevée par la mission d'évaluation dans l'organisation des Mutuelles de Solidarité (MUSO) consécutive aux travaux HIMO, dans l'exécution des travaux (route continue ou discontinue vu la longueur dépassant les prévisions : traitement de seuls points chauds), le paiement des travailleurs HIMO où dans certaines structures, on paie chaque dizaine (BEMPRODEC), chaque douzaine (ADSSE, CEILU), chaque quinzaine (CARITAS), vingt jours ou plus (AJID) ou même sans plan de paiement (ODECOLA³) et sans aucun paiement pour AIDS qui a commencé les travaux depuis plus d'un mois sans encore avoir touché sa première tranche du contrat. Cela s'est traduit également dans la sélection des bénéficiaires où les critères de sélection n'ont jamais été respectés dans certains sites où l'on a simplement recouru aux membres de la coopérative et aux volontaires qui travaillaient les routes avant (cas de BEMPRODEC pour la route Kafuba-Muamba Nsadi). Dans ce site également, la mission a noté qu'au lieu de 100 bénéficiaires, chaque poste avait été dédoublé avec un titulaire et un adjoint, suppléant ou doublant selon leurs termes, non désigné par le titulaire mais imposé également par la structure; d'où le paiement de la moitié des frais (2 \$ par jour à chacun) à chaque participant (200 au total). Le recours à une structure de microfinance pour le paiement des bénéficiaires demeure une voie souhaitable pour déconnecter la structure d'exécution des impondérables financiers.

S'agissant des paiements, la mission a noté que seul le site de Kamwina Nsapu avait déjà payé la totalité de 65 jours aux travailleurs HIMO alors que tous les autres sites étaient en retard. Si le problème ne se pose pas dans certains sites où il y a accord sur le nombre de jours restant à payer (CARITAS, AJID), des discussions étaient en cours entre CEILU et ses bénéficiaires étant donné que les travaux du pont avaient été sous-estimés. Le cahier de charge parlait d'achèvement du pont alors que sur terrain, il s'agit d'une construction complète, ce qui exige davantage de ressources non prévues dans le budget. Les autorités politico-administratives et coutumières ainsi que les leaders communautaires étaient en train de voir comment renoncer au paiement de quelques jours de travail pour permettre à la structure de terminer les travaux du pont. Un protocole d'accord a même été initié et signé. S'agissant de la route Luiza-Moma, un malentendu persistait entre les travailleurs et la structure sur le nombre réel de jours payés et sur le nombre exact de bénéficiaires payés⁴. Il importe que la structure se mette à table avec les bénéficiaires en présence de leurs responsables coutumiers et administratifs (chefs de groupement et de localités, AT, chef de secteur) pour harmoniser les vues. Cela est en cours également dans le secteur de Kafuba où il subsiste un tel malentendu.

L'organisation des MUSO au cours de travaux HIMO s'est avérée à géométrie variable dans les sites. À Nganza, après avoir bien fonctionné au moment des paiements pour les travaux HIMO, la machine est complètement grippée et aucun versement n'a eu lieu après la fin des travaux. À Luiza et à Kazumba, les MUSO sont en pleine structuration et formation de leurs membres. Il est ainsi difficile de les apprécier. Par contre à Kamwina Nsapu, la mission a noté un réel dynamisme des MUSO qui se réunissent régulièrement même après la fin des paiements pour les travaux HIMO et cotisent, en attendant l'appui promis par le projet. Les activités de crédit, n'ont pas encore démarré. La mission a rencontré 20 groupes de MUSO comprenant entre 20 et 28 membres chacun et avec dans leurs caisses entre 14.000 Francs Congolais (7 USD) et 210.000 Francs Congolais (105 USD) dans la caisse verte (destinée à leurs cotisations pour des investissements) et entre 2 500 Francs Congolais (1,25 USD) et 40 200 Francs Congolais (20 USD) dans la caisse rouge (liée à la solidarité entre membres).

³ Il convient de retenir que cette ONG a préfinancé l'ensemble de ses activités. Le Pnud lui a remboursé ensuite. Ceci parce que le rapport de sa micro-évaluation n'était pas encore sorti au moment de la contractualisation.

⁴ Cette structure a connu des difficultés au début ; ayant commencé les travaux pendant près ou plus d'une semaine sur un axe non pris en compte.

Au moment de la production de ce rapport (mi-juillet 2021), les résultats suivants peuvent être mis en avant :

- Commune de Nganza : 31,5 Km et 200 emplois (CARITAS) dont 1,5 Km non prévu dans le projet (bonus des travailleurs à la CARITAS) pour l'ouverture de la route allant à sa ferme de CAMP KUMPALA. Les travaux HIMO sont complètement terminés et les bénéficiaires ont touché leur argent (sauf pour 5 jours) en attendant le versement par le PNUD de la 2^e tranche.
 - Territoire de Dibaya :
 - 25 Km au lieu de 15 Km prévus sur la route Mbondo-Dinyuka, passant par Kamwina Nsapu et un pont sur la rivière Lukula (frontière avec le Kasai Oriental) réhabilité (ADSSE). Travaux complètement terminés. Les autorités coutumières et les leaders communautaires ont sensibilisé la communauté pour les 10 Km supplémentaires gratuits en vue de privilégier l'ouverture complète de la route et les travaux du pont; une appropriation bien manifeste;
 - 15 Km sur les 15 Km prévus en cours de finalisation, l'ONG ayant été recruté en retard, sur la route Kamwandu-Lubondaie (AIDS). Pont en construction.
 - Territoire de Kazumba :
 - 15 Km sur les 15 Km prévus sur la route Musasa-Muevu et les travaux de réhabilitation de 2 ponts sont à leur fin (AJID). 10 jours de travail n'ont pas encore été payés aux bénéficiaires (2^e tranche);
 - 15 Km discontinus sur les 15 Km prévus sur la route Kafuba-Muamba Nsadi. Travaux ayant traité juste les points chauds sur l'ensemble de 52 Km de longueur totale, sur proposition de l'Expert en charge des questions techniques du STAREC (BEMPRODEC). 5 journées de travail encore à payer (2^e tranche).
 - Territoire de Luiza :
 - 15 Km sur les 15 Km prévus et une passerelle ouverte sur la route Kamayi-Moma (ODECOLA). La mission a noté des difficultés de compréhension et des malentendus sur le nombre de jours restant à payer (2^e tranche);
 - 15 Km sur les 15 Km prévus, un pont construit et terminé (CEILU). Entente entre la communauté et la structure pour affecter une partie des fonds à la construction du pont. Reste 9 jours à payer (2^e tranche).
- c) La structuration des fermiers en coopératives agricoles paysannes et leur dotation en outillage aratoire et en semences

Trois coopératives agricoles territoriales ont été mises en place dans les trois territoires réunissant au total 1192 fermiers (dont 562 femmes). La mission d'évaluation a noté que l'initiative a été saluée par l'ensemble des acteurs et a suscité un véritable engouement à ses débuts. Chaque membre a été invité à ouvrir un hectare de champs en savane, près des habitations pour y recevoir des filières porteuses envisagées au départ, notamment les cultures pérennes (palmier à huile et caféier). En cours de projet, alors que les champs étaient déjà préparés pour recevoir ces cultures, les cultures pérennes vont être remplacées par les cultures vivrières (arachide et soja), vu l'échéance du projet qui ne permettrait pas d'avoir des productions dans le délai. 40 tonnes de semences dont 20 tonnes d'arachide et 20 tonnes de soja vont être remises aux paysans en plus d'un outillage aratoire formé de houes et de machettes. La distribution de ces intrants va être déséquilibrée, certains paysans recevant plus que d'autres, en fonction, justifie-t-on au niveau des coopératives et de l'inspection territoriale du développement rural du nombre élevé de bénéficiaires dépassant les chiffres de départ suite à l'engouement constaté.

L'arrivée tardive de semences dans certains milieux (septembre jusqu'en octobre selon les milieux) et leur semis à la limite, voire au-delà de la période requise par le calendrier agricole, le faible pouvoir germinatif (évalué à 50 %) pour le soja, le semis en savanes considérées comme pauvres et infertiles d'une part et entraînant la destruction de cultures à cause de la divagation des animaux domestiques (chèvres et porcs particulièrement) d'autre part, ainsi que l'absence d'accompagnement technique des fermiers vont être relevés par la mission d'évaluation comme les causes essentielles de la faible production par les coopératives agricoles au cours de cette première année d'expérience.

Les coopérateurs se plaignent de promesses non tenues par le projet, notamment l'absence d'appui financier pour soutenir leurs activités en phase de maturation, étant donné qu'ils ont été amenés à faire de grandes superficies qu'ils n'ont jamais réalisées. Se sont parfois endettés pour faciliter l'ouverture de ces champs, sont tombés malades, puis à la fin, ils ne récoltent pas grand-chose. Cette situation est responsable du découragement et de la démotivation de certains membres qui ne participent plus aux activités des coopératives depuis un temps. Ils estiment avoir perdu leur temps qui aurait pu être consacré à autre chose.

Toutefois, il y a lieu de reconnaître que les sensibilisations menées dans le cadre de ce projet ont poussé les membres de la communauté à valoriser la ressource naturelle à laquelle tout le monde a facilement accès pour sortir de la pauvreté, à travailler plus la terre pour gagner plus. Rares sont les membres de la communauté y compris les chefs de groupements qui pouvaient ouvrir un hectare de champs à leur compte avant l'arrivée du PAJURR. Grâce au projet, ils se sont rendus compte qu'ils en avaient la capacité. Après la récolte de leur soja et arachides, beaucoup ont exploité d'autres cultures vivrières notamment le riz de montagne et le manioc sur les mêmes étendues. C'est ainsi que les coopérateurs de Kamwina Nsapu sont contents de ces réalisations.

Pendant ce temps, dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Appui à la sécurité alimentaire, en protection et renforcement des capacités de résilience des populations en insécurité alimentaire aiguë et en privation des droits en matière de LTP dans les zones de santé de Ndeksha (territoire de Kazumba) et de Dibaya (territoire de Dibaya) » par APROBES ONG, en plus des semences et outils offerts comme dans le cas de PAJURR, les paysans ont touché du cash pendant 3 fois en attendant les récoltes. Étant donné que ce projet se réalise dans le même rayon que PAJURR, les paysans membres des coopératives se sont trouvés mal traités par rapport à leurs collègues, ce qui est à la base d'un taux important de découragement. Cet exemple démontre l'importance de la coordination et de la communication prônées dans la mise en œuvre du Triple Nexus. L'absence de dimension humanitaire dans le projet PAJURR en est ainsi une limite sérieuse. Aussi, la production n'ayant pas été à la hauteur des attentes dans certains sites, beaucoup de paysans n'ont plus de semences pour la saison prochaine qui se trouve être davantage compromise si rien n'est fait à temps.

Parallèlement aux coopératives agricoles, des AGR agricoles ont été lancées pour les victimes de la Commune de Nganza. En association, ils ont ouvert un périmètre maraîcher à Katuishi. 50 victimes essentiellement des femmes ont été identifiées mais la mission les a rencontrés à environ 150. Avec la collaboration de la FAO, une dotation en outillage aratoire et en semences maraîchères a été remise aux cinquante sélectionnés. Malheureusement, les semences maraîchères étaient périmées et n'ont pas germé. Encore un échec dans la production pour des groupes très vulnérables. Encore une fois, l'absence de dimension humanitaire dans PAJURR a été préjudiciable au projet. Après cet échec, le projet a fourni de nouvelles semences via CARITAS qui continue à les encadrer.

L'élevage des chèvres améliorées de race Boer a également été envisagé. 34OP d'éleveurs ont été structurées regroupant certains membres de coopératives agricoles et d'autres membres de villages. Chaque OP bénéficiera de minimum 25 chèvres qui ne sont pas encore arrivées à ce jour. Les éleveurs construisent leurs chèvreries selon les normes indiquées et beaucoup sont déjà prêtes. Toutefois comme pour l'agriculture, l'absence d'accompagnement approprié par les vétérinaires risque de porter un coup fatal à cette activité, vu les épidémies déplorées dans les territoires (peste de petits ruminants particulièrement).

Par ailleurs, six kits météorologiques ont été officiellement remis aux coopératives, mais, dans les territoires de Luiza et de Kazumba, ces kits ont été installés chez les autorités sur leur insistance, semble-t-il et le technicien venu les installer a capitulé. À Luiza, un kit est installé chez l'AT et un autre chez l'Inspecteur du Développement rural, tous au siège du territoire. À Kazumba, un kit est également installé chez l'AT. Ces autorités ont-elles réellement compris l'objectif de ces kits dans l'organisation et l'amélioration du travail paysan par l'élaboration des prévisions météorologiques devant orienter leur travail (annonce pluies, sécheresse, etc.) ? Qui prélève les données aux résidences de ces AT ? En outre, les responsables des coopératives déplorent une formation superficielle dans l'utilisation de ces outils ; ils sont ainsi incapables de faire de bonnes prévisions pour aider leurs membres dans la conduite des activités agricoles.

Contraintes majeures dans la mise en œuvre des activités de cet axe :

- La lourdeur et la lenteur des procédures administratives et financières au niveau du PNUD (contractualisation des ONG HIMO, versement tardif de premières tranches de paiement de contrat, fourniture tardive d'intrants aux fermiers (outillage et semences), retards dans l'appui aux MUSO, retards dans la fourniture de chèvres, retards dans l'appui aux PME sélectionnées, etc.) ;
- Faiblesse et incomplétude des études techniques pour la réalisation des infrastructures communautaires (non-conformité de prévisions aux réalités de terrain dans certains cas ; , prévisions de passerelles sur des rivières devant recevoir des ponts, etc.) ;
- Faiblesse et incohérence dans la conception de certaines interventions (activités agricoles et d'élevage sans prévision d'accompagnement technique, imposition de champs en savane sans tenir compte de la divagation des animaux et de l'infertilité de sols...) ;
- Absence d'harmonisation d'approches dans la réalisation des travaux HIMO par les ONG ;
- Absence de dimension proprement humanitaire pour soutenir les personnes vulnérables pendant la période de maturation des activités de résilience ;
- Interférences politiques (kits météo chez les AT et l'Inspecteur Territorial du Développement Rural, etc.) ;
- La pandémie à COVID-19 avec le confinement imposé pendant de longs mois empêchant tout rassemblement de plus de 20 personnes.

Sur le plan de l'efficacité, PAJURR a été efficace à plus de 90 %. La majeure partie des activités programmées ont été réalisées, même si beaucoup d'entre elles l'ont été en retard par rapport aux délais prévus.

VII.3. Efficience du projet PAJURR

L'efficience du PAJURR doit mettre en rapport les coûts des investissements et du fonctionnement des activités du projet avec les résultats obtenus. L'analyse doit permettre de vérifier si les ressources financières mobilisées ont été bien utilisées d'une part ; et confirmer que les résultats atteints ont été obtenus à moindre coût d'autre part. Cette appréciation de l'efficience fait appel à un certain nombre d'informations permettant notamment d'établir les coûts réels de chaque activité en les comparant aux moyennes et aux standards. Ce travail méticuleux et de recherche ne pouvait pas se réaliser dans le temps imparti à la mission.

Un tel exercice serait possible si chaque agence de mise en œuvre et chaque structure intervenante étaient en mesure de fournir toutes les informations détaillées sur les fonds, l'équipement, etc. requis, par année, l'ensemble des pièces comptables, les effectifs de bénéficiaires et de participants aux différentes activités, etc. Ces données permettraient de calculer le coût réel par activité, de vérifier les possibilités du moindre coût et de proposer des estimations objectives afin de réaliser d'éventuelles économies des moyens employés. Or dans le cas sous examen, la gestion et l'utilisation concrète des fonds (au-delà de ce qui est prévu et rapporté dans les documents narratifs n'ont pas été toujours compréhensibles. À titre d'exemple, alors que la demande de décaissement de la deuxième et dernière tranche des fonds a été introduite le 9 février 2021 et les fonds reçus le 19 février 2021, SFCG avait déjà arrêté ses activités en province avant le dernier trimestre 2020 et fermé son bureau en décembre 2020. Mais, son rapport financier renseigne qu'il a consommé presque tous les fonds (seuls 21 000 USD restent) aussi longtemps qu'il n'a mené aucune activité en 2021 après la réception de ces fonds. Or, les préfinancements n'étaient pas autorisés par le PBF. SFCG estime tout de même qu'il était suffisamment en avance par rapport aux autres agences et qu'il avait déjà engagé ses propres fonds pour se faire rembourser avec la deuxième tranche. Il ne pouvait plus continuer à engager des dépenses de gestion et de bureau dans ces conditions. En regardant de près certaines de ses rubriques budgétaires, on se rend compte que les activités de création et d'encadrement des comités de parents et d'élèves (30 000 USD), de retraites provinciales de jeunes leaders à Kananga (15 000 USD) et de création de réseaux de paix (8 778,61 USD) prévues pour être réalisées par SFCG pour un total de plus de 53 000 USD n'ont jamais eu lieu, sans oublier l'accompagnement des CLPD et des clubs d'écoute ; mais leur budget a été quand même consommé. Il subsiste donc des préoccupations quant à l'utilisation concrète des fonds du projet.

Toutefois, les coûts de certaines autres activités (formations, travaux HIMO) et de certains équipements et fournitures (motos, etc.) restent conformes aux standards.

S'agissant de la gestion du temps, le projet a mis suffisamment de temps pour démarrer (recrutement du staff, contractualisation avec les ONG HIMO, lancement des activités, etc.), ce qui a concouru à la demande d'extension sans coûts de six mois. Ainsi, beaucoup d'activités prévues pour commencer plus tôt (travaux HIMO, MUSO, formations, appuis aux missions d'enquêtes, équipements, etc.) pour permettre un meilleur accompagnement des bénéficiaires et produire un réel impact n'ont été réalisées que plus tard, voire dans les six mois de rallonge sollicités ou même au-delà de ce terme. Au moment de l'évaluation finale, beaucoup d'opérations étaient encore en cours et d'autres programmées pour être lancées les jours et semaines suivants. À ce point de vue, le projet n'a pas été efficace.

S'agissant de l'efficience du projet, nous ne disposons pas de l'ensemble des informations financières nous permettant de nous prononcer sur une utilisation efficace, rationnelle et stratégique ou non des ressources. Toutefois par rapport au temps, le projet n'a pas été du tout efficient.

VII.4. Impact du PAJURR

L'impact renvoie aux effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, intentionnellement ou non. L'impact consiste en fait au plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à un projet, programme ou initiative et qui résulte généralement de plusieurs résultats intermédiaires. L'impact, ou résultat ultime représente la raison d'être du projet, programme ou initiative. Il prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires et contribue au plus haut niveau des résultats stratégiques.

En ce qui concerne le PAJURR, mesurer l'impact consisterait à apprécier les changements durables constatés dans l'environnement et qui soient favorables au renforcement de la cohésion sociale, de la cohabitation pacifique des communautés et la réinsertion socioéconomique des personnes vulnérables. Même si le projet est toujours en cours, certains changements notables sont déjà à signaler qui peuvent directement être imputables au PAJURR comme relevé par divers constats de la mission, l'enquête quantitative et l'analyse de l'efficacité du projet.

Axe 1 :

- La confiance dans les institutions judiciaires et policières revient progressivement (69,3 % et 68,1 % de personnes interrogées déclarent avoir confiance respectivement dans la justice formelle et dans la police, contre 68,1% globalement (baseline) même si la fiabilité des données est toujours questionable). La confiance dans la justice est davantage restaurée grâce d'une part aux enquêtes sur les crimes (massacres de Nganza et de Mulombodi) saluées par les victimes, et aux actions de lutte contre la corruption au niveau national ainsi que le discours du Président de la République d'autre part. Il faut aussi noter que le recours à la justice formelle est fonction de l'affaire ou de l'incident dont les faits majeurs sont d'office renvoyés devant les cours et tribunaux (viols, coups et blessures, assassinats, etc.). Cette confiance est toutefois ternie par une certaine perception encore forte d'une justice des plus forts. Quant à la PNC, les différents intervenants avouent que même si les tracasseries et bévues persistent (nous en avons été témoins à Nganza), elles sont le fait de certains éléments isolés et non d'une stratégie d'ensemble comme avant. Cette fois, les policiers se comportent plus ou moins bien selon 61 % de la population interviewée. Lorsqu'ils arrivent pour arrêter les personnes, ils passent d'abord chez le chef et c'est avec celui-ci que le processus continue ou s'arrête selon ses recommandations. Même si cela ne témoigne pas du rétablissement de l'autorité de l'État et de la présence de l'état de droit à cause de la prééminence de l'autorité coutumière, cela corrobore néanmoins la thèse de l'amélioration des relations entre la PNC et les communautés; ce qui n'était pas le cas avant. La population dans beaucoup de coins réclame la présence policière qui ne couvre pas toutes les entités. Même à Kamwina Nsapu, la PNC est désormais de nouveau désirable et même un bâtiment a déjà été apprêté pour recevoir un sous-commissariat qu'ils ont réclamé par écrit auprès des autorités. La population estime être en sécurité en présence de la police;
- La spécialisation grâce à la formation des pools des avocats opérationnels au Barreau de Kananga;

Axe 2 :

- À l'unanimité (99 % de personnes rencontrées) reconnaissent que la cohabitation et la collaboration entre les différentes communautés est désormais réelle, même si elle demeure fragile à cause de conflits internes, surtout de pouvoir coutumier et de limites entre entités qui persistent. Le projet a réuni les gens qui ne collaboraient pas au départ, qui commencent à se saluer et à manger ensemble.
- La prise de conscience pour la mise en place d'un processus provincial de justice transitionnelle qui a culminé avec le vote de l'édit sur la création, l'organisation et le fonctionnement de la Commission Provinciale Vérité et Réconciliation à l'Assemblée Provinciale du Kasai Central ;
- La confiance accrue pour aborder les conflits de manière pacifique (99,7 % de la population interrogée). À titre d'exemple, dans le groupement Balemou/Secteur de Kavula/Territoire de Kazumba, « deux prétendants au trône qui étaient en conflit se sont réconciliés grâce au projet. Le jour de son lancement, tous les deux ont été invités et se sont salués et embrassés ». Lors du passage de la mission d'évaluation, tous les deux étaient ensemble pour le focus group avec les autorités coutumières.

Axe3 :

- Le désenclavement des milieux ciblés et l'augmentation du trafic sur les tronçons aménagés, entraînant de facto l'apparition des activités économiques et l'accroissement des échanges commerciaux (exemple de la route Kamwina Nsapu qui facilite la circulation même aux heures tardives) entre communautés et même avec la province voisine du Kasai Central (Kamwina Nsapu);
- La circulation de l'argent dans les villages (dynamisation de l'économie locale) grâce aux revenus des travaux HIMO et de la vente des produits agricoles;
- La diminution de l'insécurité sur les tronçons aménagés où le trafic est intense jusqu'aux heures tardives;
- L'abandon des activités négatives, notamment le vol par certains jeunes et habitants de villages sélectionnés dans les travaux HIMO grâce à la participation aux activités rémunératrices;
- Le renforcement de la cohésion sociale par le travail communautaire (boire la même eau dans les bidons, dialogue interpersonnel, fréquentation accrue, etc.). Des cas de réconciliation en cours de travaux ont été rapportés à la mission et ces personnes, familles et ménages dont certains ex-miliciens vivent en harmonie à ce jour;
- La restauration des moyens d'existence et amélioration des conditions de vie pour la majorité des travailleurs HIMO (80,8 % de la population interrogée). Beaucoup d'entre eux se sont lancés dans les AGR, notamment le petit commerce, l'élevage (basse-cour et petit bétail), la couture, la pharmacie, l'agriculture, etc. L'état de santé de manière générale s'est amélioré pour ces travailleurs qui ont pu satisfaire certains de leurs besoins personnels et collectifs (habillement, alimentation, scolarisation des enfants, habitat, mariage pour certains jeunes hommes);
- La relance des activités associatives jadis dormantes dans les milieux (OP, coopératives, MUSO).

Quelques effets inattendus ont aussi été documentés par la mission :

- La jalousie de certains membres des communautés n'ayant pas participé aux activités rémunératrices conduisant aux actions de sabotage du patrimoine des bénéficiaires⁵. C'est le cas d'une bénéficiaire qui a trouvé un jour un crapaud attaché et suspendu dans sa porcherie;
- Quelques bénéficiaires témoignent que l'harmonie est revenue dans le couple. Alors que leurs maris ou leurs femmes ne les respectaient pas avant, depuis qu'ils ont commencé à toucher de l'argent, ils sont davantage considérés. Même un mari qui était parti depuis plus de trois ans est revenu en apprenant que sa femme est désormais dans de bonnes conditions;
- L'organisation des victimes de crimes graves au Kasai en associations qui sont capables désormais de réclamer leurs droits;
- L'accès à l'eau potable pour la population du Groupement Ana Mayanda (Bambaie/Luiza) par l'ONG CEILU qui a aménagé deux (2) sources d'eau en marge du projet;

Il est clair que ces quelques effets pourraient s'amplifier avec la fin du projet et il est impératif de prévoir l'instauration de certaines mesures afin de consolider certains acquis et tenter d'assurer leur durabilité.

VII.5. Durabilité et appropriation du PAJURR

Parmi les déterminants permettant de concourir à la durabilité des initiatives de développement, il faut compter sur une approche participative tout au long du processus de conception, planification et mise en œuvre de l'initiative, soutenir le développement de compétences et le renforcement des capacités de structures existantes et pérennes, favoriser l'appropriation des partenaires nationaux par un renforcement des capacités mais aussi par un accompagnement et un transfert graduel des responsabilités.

Bien que le projet devait se terminer le 22 mai 2021, la mission d'évaluation a constaté que certaines activités planifiées n'avaient pas encore commencé et que de nombreuses autres étaient toujours en cours, dont certaines à leur début (travaux HIMO, ponts, mise en place des MUSO, formations, remise des équipements, etc.) ainsi que divers paiements. Il se dégage l'impression que le projet est en pleine mise en œuvre et non au-delà de son échéance. Certaines structures mises en place (CLPD, Clubs d'écoute) ont même été abandonnées sans accompagnement conséquent avec l'arrêt des activités de SFCG, ce qui suscite des inquiétudes quant à leur durabilité, alors qu'elles pouvaient jouer un rôle important au sein des communautés. Certains acquis restent davantage fragiles et pourraient s'effacer progressivement après la fin du projet si des mécanismes concrets de leur accompagnement ne sont pas mis en place. C'est le cas des routes réhabilitées dont la stratégie de maintenance, avec notamment la mise en place des CLER sans motivation et sans soutien ne saurait produire d'effets durables. Déjà à ce jour, certains tronçons commencent à être envahis par des herbes et présenter des signes de délabrement occasionnés par les eaux de ruissellement, faute de saignées importantes et aux endroits appropriés. C'est le cas aussi de coopératives agricoles dont l'expérience malheureuse de récolte dans certains sites emporte la motivation de plusieurs de même que les MUSO dans certains sites qui se sont arrêtés dès la fin de paiements pour les travaux HIMO.

⁵ Ces actions restent encore marginales, mais ont été documentés surtout dans les sites de victimes graves comme Mulombodi et Nganza. Aussi, les membres de communautés non sélectionnés présentent des réticences à participer aux actions de protection et de maintenance des ouvrages communautaires (routes).

La partie nationale devrait prendre le relais pour la consolidation de ces acquis (routes de desserte agricole, coopératives agricoles, MUSO, etc.) mais l'absence de volonté dans certains cas et de moyens dans d'autres paraissent comme de réelles limites. Aussi, la stratégie de sortie envisagée pour être élaborée à la première année de mise en œuvre en se basant sur l'analyse des réalisations et des résultats obtenus ne l'a jamais été ; d'où, pas de désengagement graduel de responsabilités vers des structures nationales, ce qui limite les actions de suivi et d'encadrement requis à une réelle appropriation et pourrait par conséquent compromettre la durabilité des acquis.

Notons toutefois que le PAJURR s'est effectivement appuyé sur une approche participative dès la conception du projet et a bénéficié de l'engagement et de la collaboration de la partie nationale et surtout provinciale. Une forte appropriation était saluée au niveau provincial mais l'instabilité politique en province sans compter l'absence de volonté et de moyens ne permettent pas d'aller plus loin. En rapport avec l'appropriation, nous avons noté certains faits encourageants, c'est le cas des populations de Kamwina Nsapu, épice du conflit, qui se sont mis en mouvement en adhérant massivement aux actions mises en œuvre chez eux avec une exécution de 10 km de routes supplémentaires sur les 15 Km financés, juste pour ouvrir l'ensemble de leur route et faciliter le désenclavement de leur communauté et soigner ainsi l'image de leur milieu. Matin, midi, et soir et même en pleine nuit, la route de chez Kamwina Nsapu est désormais fréquentable sans trop de soucis.

Malheureusement, le projet n'était pas doté d'une stratégie de désengagement ou de transfert graduel des responsabilités et lors de la mission, le projet était toujours en pleine mise en œuvre. Les défis quant à la durabilité sont donc immenses avec de responsabilités partagées entre le projet et la contrepartie nationale

Ainsi, quoique le projet ait établi une base favorable à la durabilité en misant sur les structures communautaires (CLPD, Coopératives, MUSO, CLSP, etc.), il se dégage un sentiment d'être un projet inachevé. Il aurait fallu compléter l'approche par un réel transfert de compétences et de responsabilités dans ces secteurs précis. Cela dit, un réel transfert de compétences et de responsabilités doit s'appuyer sur une réelle volonté nationale et provinciale d'appropriation pour assurer le relais et un contexte politique favorable, ce qui semble ne pas être le cas au Kasai Central au moment de la fin du projet.

Les services provinciaux (OVDA, développement rural, agriculture, pêche et élevage, STAREC, etc.) impliqués dans le suivi des activités devraient, après la fin de celui-ci assumer leur entière responsabilité dans l'appropriation des mécanismes d'accompagnement et de renforcement des acquis et assurer le relais de certaines actions menées dans le cadre du projet. Toutefois, l'insuffisance des moyens de leur politique pourra limiter de manière conséquente leur marge de manœuvre.

VII.6. Mécanismes de gouvernance et coordination du projet

En plus de l'équipe de gestion animée par un Coordonnateur de projet basé à Kananga, le projet a mis en place un Comité Technique chargé d'assurer la coordination des activités et la mise en œuvre cohérente de la stratégie d'intervention du projet. Basé à Kananga, ce dernier se réunissait une fois par mois et comprenait toute l'équipe de gestion du projet ainsi que les représentants de l'Etat et des bénéficiaires. Le Comité de pilotage fonctionnant à Kinshasa devait assurer un suivi permanent de l'atteinte des résultats du projet et était présidé par un représentant du Ministère central du Plan. Ces organes ont plutôt bien fonctionné, hormis la période de confinement imposé par la lutte contre la pandémie à COVID-19.

Toutefois, il y a lieu de se poser ici la question de la pertinence d'avoir un Comité de Pilotage basé à Kinshasa pour un projet exécuté exclusivement en province. Son organisation dans la zone d'intervention, donc plus proche des lieux de mise en œuvre des activités aurait pu avoir une valeur ajoutée.

Au niveau de l'équipe de coordination, même si des rencontres régulières étaient prévues entre Agences de mise en œuvre et que la collaboration a plutôt bien fonctionné dans l'ensemble, l'on peut néanmoins noter que chaque Agence était indépendante dans la gestion de ses fonds. Certaines actions conjointes ont pu toutefois être menées ainsi que le développement de certaines synergies. Des missions conjointes avec la partie nationale ont également été organisées.

VII.7. Analyse de la cohérence et des fonctions catalytiques du projet PAJURR

L'analyse de la cohérence réfère à la concordance, à l'articulation et à l'interaction du projet PAJURR avec les autres interventions sur terrain alors que celle de son effet catalytique vérifie la capacité d'attraction et de mobilisation des ressources additionnelles par le projet PAJURR.

Projet pilote de consolidation de la paix financé par le PBF au Kasai depuis la fin du conflit, le PAJURR a bénéficié des externalités positives et négatives d'autres projets menés dans la région. S'agissant des externalités positives, il y a lieu de noter particulièrement les interventions des projets « Réduction de la violence à travers les règlements coutumiers et la sensibilisation à la non-violence des populations dans le Kasai-Central » financé par la MONUSCO en avril 2018 pour une année et mis en œuvre par la Commission Consultative de Règlement des Conflits Coutumiers (CCRCC) et le Ministère provincial de l'Intérieur ainsi que « Dialogue, médiation et réconciliation entre les communautés, les autorités et les forces de sécurité au Kasai et Kasai central », mené dans le territoire de Dibaya par l'ONG Internationale INTERPEACE et son partenaire TDH du 11 mars 2019 au 11 décembre 2020, qui ont travaillé sur les mêmes thématiques relatives à la réduction de la violence, au dialogue, à la réconciliation et à la sensibilisation à la paix. Le projet Stabilisation de l'Est pour la Paix (STEP 2) de la Banque Mondiale qui a intégré le Kasai Central et mis en œuvre par le Fonds Social de la République (FSR) recrute également les personnes vulnérables pour l'exécution des travaux HIMO. Le nouveau projet PBF d'appui aux ex-combattants et communautés dans le cadre des démobilisations spontanées par des initiatives de réinsertion socioéconomique et de justice transitionnelle au Kasai et dans le Tanaganyika (SSKAT) vient compléter le projet PAJURR en ciblant de nouvelles communautés pour les infrastructures communautaires et en consolidant les acquis des Axes 1 et 2 du PAJURR. Quant aux projets humanitaires mis en œuvre dans la zone du projet, s'ils peuvent être reconnus comme importants pour des publics spécifiques et à des moments précis, ils exercent parfois une influence négative dans la pérennisation de la fragilité et de la vulnérabilité des communautés par l'absence de dimension paix et développement, indispensables dans la région vu le contexte actuel. Dans les milieux où se sont déroulés des projets humanitaires de distribution gratuite de cash, les travailleurs HIMO se plaignaient de la pénibilité des travaux qu'ils faisaient sur les routes de desserte agricole. Ils étaient ainsi tentés de travailler moins, ne pas accomplir leurs tâches journalières mais gagner la totalité du salaire journalier. Ce cas a été constaté à Luiza avec l'ONG ODECOLA et à Kazumba avec AJID. Lors des missions conjointes de suivi, les équipes ont fait face à ces situations et essayé de régler des incompréhensions sur la quantité et la qualité du travail entre les ONG de mise en œuvre et les travailleurs HIMO récalcitrants et conflictuels. Au vu de cela, l'inscription de la province dans le Triple Nexus devient une priorité absolue.

PAJURR est aussi reconnu comme une initiative pilote en justice transitionnelle tant au pays que dans la région. Dans ce sens, le projet a permis de rebâtir l'espoir auprès des communautés qui ont tout perdu, dans un contexte marqué par le déficit de confiance entre les populations elles-mêmes et entre elles et l'État. Ce projet a travaillé avec un public particulier fait de populations vulnérables (victimes de crimes graves et de violences, déplacés, retournés d'Angola, veuves, orphelins, personnes âgées, personnes vivant avec handicap, et même certains ex-miliciens, etc.).

Si le projet a permis de resserrer les liens entre les membres des communautés jadis déchirées et de renouer la fréquentation entre eux, certaines de ses interventions, particulièrement les infrastructures communautaires ainsi que les revenus tirés des activités sont jugés par certaines victimes comme une sorte, et surtout un début de réparation collective et individuelle, qui devrait s'accroître.

Ce projet a donc fait la démonstration de la possibilité d'un travail de fond sur la consolidation de la paix dans la région et sur d'autres facteurs déterminants à impact durable. Il a aussi et surtout fait la démonstration de la disponibilité, de l'ouverture et de l'engagement des communautés à consolider la paix et à s'auto-prendre en charge comme relevé plus haut. La région connaît une période de stabilisation et de consolidation de la paix qui conforte l'hypothèse du retrait de la MONUSCO au Kasai et permet de travailler durablement sur la transition. Seul gros bémol : l'absence de dimension humanitaire qui est ressortie comme préjudiciable dans la mise en œuvre des activités du PAJURR. En attendant l'arrivée des rémunérations et la maturation des activités économiques, il aurait été judicieux de mettre en place des mécanismes pour soutenir ces personnes vulnérables en vivres et autres biens essentiels.

Comme on le voit, les besoins/attentes des communautés restent immenses et il faudra envisager de les adresser dans le cadre du Triple Nexus⁶, assurant la transition de l'humanitaire vers la stabilisation, la consolidation de la paix et la résilience. Pour cela, il est utile et indispensable de travailler sur les causes structurelles de conflits dans la région (chômage, misère, pauvreté extrême) et l'attractivité ainsi que la viabilité des milieux ruraux et urbains (infrastructures de base, accès aux services essentiels, AGR). La restauration de l'Autorité de l'État, la lutte contre l'impunité, le relèvement et la relance de l'économie locale ainsi que l'assistance humanitaire aux communautés fragiles et vulnérables pendant la transition paraissent ainsi comme des chantiers qu'il est indispensable d'explorer et de renforcer.

La Province du Kasai Central demeure encore très fragile dans les cinq (5) dimensions du cadre de fragilité de l'OCDE (2018): politique, sécuritaire, économique, sociétale, et environnementale. Pour y faire face, il y a un gros besoin d'appuis intégrés et d'approches holistiques, vu la multi-dimensionnalité et la complexité de la situation sur terrain. Une plus grande coordination des interventions et une bonne communication représentent ainsi des défis majeurs à relever.

VIII. Conclusions et recommandations

Les conclusions et principaux constats de la mission sont résumés dans la grille d'analyse SWOT ci-dessous ainsi que dans les bonnes pratiques et les leçons apprises. Ces constats sont suivis de recommandations aux parties prenantes.

⁶ Cela va au-delà de la simple responsabilité du PAJURR mais correspond à des orientations aussi stratégiques des agences d'exécution. Aussi, lorsque le PAJURR a été conçu, la dynamique autour du Triple Nexus était encore à ses débuts et le PAJURR est un projet pilote qui s'est inscrit et a accompagné cette dynamique autour de l'approche du Triple Nexus et contribue même aux résultats collectifs.

VIII.1. Grille d'analyse SWOT

<p><u>Strengths (Forces)</u></p> <p>Les avantages du PAJURR ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion de tous les interlocuteurs et des bénéficiaires quant au bien-fondé du projet - Engagement et appropriation des acteurs politiques et administratifs dans certains secteurs. <p>Qu'est-ce que le PAJURR a fait correctement?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui aux groupes vulnérables - Appui aux communautés et aux institutions de l'État - Formations (renforcement des capacités) - Consultations/implications des parties prenantes. <p>Quelles sont les ressources "appropriées" que le PAJURR a utilisées?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise locale - Maîtrise des domaines d'action. <p>Quelles sont les forces que d' "autres" (partenaires, gouvernement, etc.) voient chez le PAJURR ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'accompagner les communautés et d'appuyer le gouvernement 	<p><u>Opportunities (Opportunités)</u></p> <p>Quelles sont les tendances intéressantes à prendre en compte?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les besoins relatifs à la consolidation de la paix et à la réinsertion socioéconomique des communautés vulnérables toujours d'actualité et omniprésents dans la région; - La volonté du Président de la République et du gouvernement central de s'inscrire dans le processus de justice transitionnelle; - La volonté du Président de la République de bâtir un État de droit (lutte contre l'impunité, lutte contre la corruption, promotion de la parité, etc.). - La sensibilisation communautaire sur la non-violence, la culture de la paix, la cohabitation pacifique et la promotion des droits de l'homme par la société civile et les leaders communautaires. - Le désarmement volontaire des ex-miliciens à la suite de l'élection du Président Tshisekedi, fils de la région.
<p><u>Weaknesses (Faiblesses)</u></p> <p>Que doit-on améliorer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion administrative et financière au PNUD - La collaboration/responsabilisation (des) avec les services techniques de l'État - La communication et la gestion des attentes des communautés - Les études techniques pour les travaux d'infrastructures - La conception cohérente des activités - L'harmonisation des méthodologies pour les structures de mise en œuvre - L'accompagnement technique des bénéficiaires pour pérenniser les acquis. - L'intégration de la dimension humanitaire. - La stratégie de désengagement. <p>Que devrait-on éviter?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La non prise en compte des recommandations des organes de gouvernance (Comité technique, Comité de pilotage) et des missions de suivi des activités. - L'arrêt brusque des activités en cours de projet comme le cas avec SFCG. 	<p><u>Threats (Menaces)</u></p> <p>Quels sont les obstacles auxquels PAJURR a fait face ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'instabilité politique en province - Retard dans la mise en place du gouvernement central - Interférences politiques de certaines autorités politico-administratives (territoires) - Dysfonctionnements de la justice et des services de sécurité - La pandémie à COVID-19 <p>Y a-t-il eu des problèmes de financements?</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès à temps aux fonds prévus pour les partenaires de mise en œuvre, les participants aux activités et les bénéficiaires a ralenti la mise en œuvre des activités et sapé la confiance des acteurs. <p>Y a-t-il une ou plusieurs faiblesses qui ont pu sérieusement menacer le PAJURR ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les lourdeurs administratives et financières ont empêché la réalisation des activités dans les délais. - L'arrêt brusque des activités de SFCG. - Absence de stratégie de désengagement.

Quelles sont les faiblesses que les partenaires ont perçues ou subies ?	
---	--

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Lourdeurs et lenteurs administratives et financières au PNUD- L'arrêt brusque des activités de SFCG. | |
|---|--|

VIII.2. Bonnes pratiques

- Le renforcement des capacités des parties prenantes à travers des formations diverses, un appui en fournitures et équipements permet d'améliorer leurs prestations et de s'inscrire dans la durée.
- La réhabilitation des infrastructures communautaires à impact durable choisies par les membres de communautés et grâce à leur travail ; cela renforce leur niveau d'appropriation et d'auto-prise en charge.
- La collaboration avec la partie gouvernementale (ministères et services techniques) et les communautés renforce la confiance entre acteurs et l'appropriation des interventions.

VIII.3. Leçons apprises

Plusieurs leçons ont été tirées à la suite de cette mission d'évaluation :

- La restauration de l'autorité de l'Etat demeure un vrai gage de réussite des interventions de lutte contre l'impunité, de consolidation de la paix dans la région et de relèvement économique des communautés. La lutte contre l'impunité qui demeure une priorité dans la région devrait s'accompagner d'une réelle volonté de restauration et de renforcement de l'autorité de l'Etat.
- La communication régulière et transparente et le renforcement des capacités des diverses parties prenantes sont des gages de succès des initiatives de développement. L'implication de diverses parties prenantes dissipe certains malentendus et balise la voie à une action concertée.
- Les travaux communautaires (HIMO, MUSO, coopératives) suffisamment accompagnés permettent de dynamiser l'économie locale et constituent une porte d'entrée pour promouvoir la cohabitation pacifique et la cohésion sociale durable au sein et entre communautés.
- Les travaux communautaires et les rémunérations qui en sont issues soulagent la douleur des victimes de crimes et atrocités graves et peuvent jouer le rôle de réparations collectives et/ou individuelles, en attendant les réparations proprement dites (judiciaires notamment). Il importe d'intensifier ces initiatives.
- La mise en place d'un processus de justice transitionnelle est longue et complexe et nécessite des actions à la fois aux niveaux central et provincial, politico-administratif et communautaire qu'il importe de bien harmoniser.
- Lorsque l'on travaille avec les populations parmi les plus vulnérables dans des interventions de résilience et de développement, il est important de prévoir des appuis leur permettant de tenir avant la production ou l'arrivée du salaire (vivres et médicaments essentiels). Une collaboration et une harmonisation avec les acteurs humanitaires présents dans la zone pour prendre en compte les groupes vulnérables travaillant dans les projets de résilience s'avère indispensable. L'inscription dans le Triple Nexus devient à ce point de vue une nécessité.
- PAJURR a démontré la possibilité d'un travail de fond sur la consolidation de la paix et sur d'autres facteurs déterminants à impact durable dans la région. Il y a donc une marge de manœuvre pour aborder les questions essentielles, réduire progressivement les tensions, développer des engagements communs, construire de la confiance et de la collaboration entre les différents acteurs au niveau local. Pour cela, il est utile et indispensable de travailler sur les causes structurelles de conflits dans la région

(chômage, misère, pauvreté extrême) et l'attractivité ainsi que la viabilité des milieux ruraux et urbains (infrastructures de base, accès aux services essentiels, AGR).

- La mise en place des structures communautaires (CLPD, coopératives, MUSO) et des AGR nécessite un accompagnement approprié non seulement par le projet mais aussi par la partie nationale en vue de renforcer leur viabilité et promouvoir leur pérennisation. Le recours à l'approche 3X6 couramment utilisée par le PNUD aurait pu accroître la durabilité des acquis.
- Une bonne mise en œuvre des activités d'une intervention de développement doit mettre en avant la communication et la gestion des attentes des communautés en toute transparence ainsi que la gestion du temps dans la mise en œuvre du projet. Elle devra également privilégier la flexibilité en prenant en compte l'évolution du contexte.

VIII.4. Recommandations

VIII.4.1. Adressées au Gouvernement Provincial et au Gouvernement central

- Renforcer la gouvernance par la restauration de l'autorité de l'Etat, la consolidation de la paix et de la sécurité, de l'ordre et de la justice et la lutte contre l'impunité pour les crimes les plus graves sur toute l'étendue de la Province du Kasai Central. Pour cela :
 - Recruter, former, équiper et déployer la PNC dans les différentes agglomérations pour des interventions rapides et efficaces ;
 - Réhabiliter/construire les Commissariats et Sous-Commissariats de police là où ils sont implantés et les équiper convenablement (mobilité, communication, armement) ;
 - Lancer des opérations de récupération des armes et renforcer la lutte contre leur circulation ;
 - Assurer la couverture des services judiciaires et pénitentiaires dans tous les chefs-lieux des territoires par la réhabilitation/construction des Tribunaux et des Parquets ainsi que les prisons ;
 - Affecter les magistrats dans toutes les juridictions, remplacer immédiatement ceux qui ne se présentent pas à leur lieu d'affectation et appliquer le régime disciplinaire;
 - Assurer les poursuites judiciaires et l'exécution pénale et civile des décisions de justice (sanctions et réparations) ;
 - Accélérer la mise en œuvre effective de la décentralisation ;
 - Réhabiliter/construire les bureaux de Secteurs et Groupements pour assurer la présence de l'État ;
 - Promouvoir le respect des droits humains au sein des forces de sécurité ;
 - Promouvoir les activités culturelles et les travaux communautaires pour favoriser et renforcer la cohésion sociale intercommunautaire et intracommunautaire ;
 - Promouvoir le renforcement de la confiance entre la population et les forces de sécurité par l'institution d'un cadre permanent de concertation.
- Matérialiser son engagement pour l'appropriation des acquis du projet par :
 - L'organisation efficace des services de maintenance des tronçons routiers réhabilités, notamment par la prise en charge des Comités Locaux d'Entretien Routier (CLER) ;
 - L'accompagnement technique par les services d'encadrement des AGR et structures communautaires mises en place (CLPD, Coopératives agricoles, MUSO, OP d'élevage...).
- Instruire les AT de Kazumba et Luiza ainsi que l'Inspecteur Territorial de Développement Rural de Luiza à restituer les kits météorologiques aux coopératives agricoles, leur destinataire (Gouvernement provincial).

VIII.4.2. Adressées au PBF

- Mobiliser des ressources en vue du financement d'un projet identique au PAJURR vu sa pertinence en l'étendant aux autres communautés non atteintes pour cette phase pilote dans les mêmes territoires et en le dupliquant dans les deux autres territoires non couverts. Ce nouveau projet devrait couvrir l'ensemble de la Province du Kasai Central ;
- Permettre le financement de nouveaux projets sur une durée un peu plus longue (trois à cinq ans) en vue de mieux préparer la résilience des communautés. Pour cela, assurer un meilleur séquençage des activités et un meilleur accompagnement pour une plus grande durabilité des interventions.
- Une revue à mi-parcours devrait être envisagée pour tirer des enseignements à mettre en œuvre en vue des corrections éventuelles.
- Prévoir une phase de transition ou de désengagement progressif des projets afin d'assurer la durabilité de leurs acquis.
- Pour les projets exécutés en consortium, adopter une approche de financement flexible permettant de libérer les tranches suivantes de financement en fonction des besoins de chaque partenaire de mise en œuvre, vu que le budget est exécuté de manière indépendante par chaque Agence ;
- Inscrire les prochaines interventions dans l'approche du Triple Nexus Humanitaire – Paix et Développement.
- Envisager un projet spécifique DDDR au Kasai Central ;
- Sélectionner les Agences de mise en œuvre parmi celles basées en province pour éviter les difficultés connues avec SFCG.

VIII.4.3. Aux Agences de mise en œuvre PNUD, BCNUDH et SFCG :

- Alléger les procédures administratives et financières en les adaptant au contexte d'intervention du projet ;
- Tenir compte des aspects opérationnels qui ont un impact sur le temps de mise en œuvre des activités et donc la réalisation des résultats ;
- Améliorer la communication interne et externe ainsi que la gestion des attentes des communautés ;
- Mettre en œuvre les recommandations des organes de gouvernance et des missions de suivi des activités (exemples de recommandations de la DVDA pour les travaux HIMO) ;
- Respecter les délais de mise en œuvre des interventions en se conformant à la programmation adaptée aux réalités de terrain ;
- Harmoniser les méthodologies d'intervention des structures contractantes en vue d'avoir des interventions uniformes ;
- Confier les aspects financiers de paiement des bénéficiaires HIMO aux IMF présentes en province pour permettre aux ONG prestataires de se consacrer de manière sereine aux aspects techniques et leur éviter des suspicions de la part des bénéficiaires qui risquent de détériorer le climat de travail ;
- Assurer un suivi régulier sur terrain de la qualité du travail réalisé par les ONG prestataires, ce qui permet de détecter les problèmes au moment où ils se présentent et d'apporter les actions correctives ;
- La mise en place de structures communautaires doit être réalisée en prévoyant suffisamment de temps d'accompagnement et de renforcement pour garantir leur durabilité ;
- Pourvoir à l'accompagnement technique des agriculteurs et éleveurs par des techniciens pris en charge ;
- Compléter la formation des gestionnaires des Kits météorologiques en vue de leur utilisation efficace et prévoir des recyclages réguliers ;

- Diversifier les AGR et investir dans des formations de métiers long terme tenant compte des besoins du marché du travail et des besoins locaux (par exemple menuiserie, art culinaire, couture, transformation de denrées agricoles, etc...) à travers des centres d'apprentissage professionnel ;
- Faire un état de lieux des CLPD mis en place en vue de leur redynamisation ;
- Veiller à prévoir des activités de sensibilisation et de communication à l'attention des membres de communautés non sélectionnés pour participer aux interventions en vue d'éviter des actions de sabotage envers les membres sélectionnés ou les travaux communautaires ;
- Adapter les mécanismes de gouvernance du projet en les situant plus près du niveau de mise en œuvre (projet du Kasai Central avec un Comité de Pilotage à Kinshasa ????) ;
- Prévoir une phase de transition ou de désengagement progressif des projets et la mettre en place dès le début du projet afin d'assurer la durabilité de leurs acquis.
- Inscrire les prochaines interventions dans l'approche du Triple Nexus Humanitaire – Paix et Développement.
- Généraliser l'approche 3X6 dans les projets de réinsertion socioéconomique et l'appliquer convenablement pour garantir la durabilité des acquis.

VIII.4.4. Aux ONG prestataires

- Respecter les prescriptions techniques des travaux et infrastructures communautaires ;
- Mettre en œuvre les activités conformément à la philosophie du projet (sélection des bénéficiaires, échancier de rémunération, etc.).

VIII.4.5. Aux communautés bénéficiaires

- S'approprier les infrastructures réhabilitées (maintenance, entretien, protection) et les structures communautaires mises en place (CLPD, CLSP, MUSO, Coopératives, OP d'élevage) pour garantir leur maintenance et leur durabilité.
- Poursuivre ses engagements dans la promotion de la cohabitation pacifique, la cohésion sociale, la transformation de conflits et l'amélioration de ses conditions de vie.

IX. Annexes

- Liste des personnes et groupes contactés
- Documents consultés
- Matrice de l'évaluation_Indicateurs
- Résultats de l'enquête quantitative