



# Démystifier l'Impact: Notre Travail pour le Changement

Par le Noyau de Coordination et d'Accompagnement  
du Service Civil pour la Paix dans les Pays des Grands Lacs  
d'Afrique (SCP-Grands Lacs / EED)

Flaubert Djateng, Christiane Kayser, Marie José Mavinga

## Construire la Paix





## ***Vision des partenaires du SCP-Grands Lacs / EED***

*Une culture de paix et de citoyenneté est émergente et met fin à la culture de l'impunité et de la violence*

*Le renforcement des institutions facilite la construction d'un Etat de droit*

*Les ressources du pays ne sont plus pillées, mais servent du moins partiellement à l'amélioration de la situation des populations.*

*La RDC développe une identité partagée par tous les citoyens et trouve sa place dans la sous-région et dans le monde.*

La réalisation de cette vision passe par la participation de tous avec une prise en compte des activités transversales comme le genre, les droits de la personne et l'éducation.

# Construire la Paix

**EED** (Evangelischer Entwicklungsdienst – Service des Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement)

**Financé par le BMZ** (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand pour la Coopération Economique)

# **Démystifier l'Impact: Notre Travail pour le Changement**

**Par le Noyau de Coordination et d'Accompagnement  
du Service Civil pour la Paix dans les Pays des Grands  
Lacs d'Afrique (SCP-Grands Lacs/EED)**

Flaubert Djateng, Christiane Kayser, Marie José Mavinga



**EED** (Evangelischer Entwicklungsdienst – Service des  
Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement)

**Financé par le BMZ** (Bundesministerium für  
Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand  
pour la Coopération Economique)

**zfd** – Ziviler Friedensdienst

Tous droits réservés pour tous pays

1<sup>e</sup> édition, Novembre 2007

Copyright © 2007 by SCP-Grands Lacs / EED,  
Kinshasa, Bafoussam, Berlin

Copyright photos: RIO, Flaubert Djateng,  
Christiane Kayser, Emmanuel Kouakam  
Production et conception: Eberhard Delius, Berlin  
Mise en page: Reih's Satzstudio, Köln  
Impression: Jäger-Medienzentrum, Berlin  
Printed in Germany

**contact:**

**Flaubert Djateng: [fdjateng9@gmail.com](mailto:fdjateng9@gmail.com)  
[www.scpgrandslacs.org](http://www.scpgrandslacs.org)**

# Introduction

*« Afin de faire avancer la paix en RDC et dans la Région des Grands Lacs il s'agit de **renforcer de façon durable les forces et organismes civils étatiques et non étatiques aux niveaux local, régional et national. Cela est un travail de longue haleine qui doit être enraciné au niveau local. C'est une condition nécessaire pour mettre en pratique des initiatives de gestion non-violente des conflits et pour saisir les opportunités pour une paix durable.** » ( Papier stratégique du Service Civil pour la Paix en RD Congo, agréé par le Ministère Allemand pour la Coopération Economique, BMZ, voir le texte complet en annexe de cette brochure ).*

Les acteurs locaux sont donc les porteurs essentiels de tout processus de stabilisation durable.

Or, dans un contexte de plus en plus complexe, où le travail pour la stabilisation et la paix, l'aide d'urgence et le travail de développement se chevauchent souvent sur un même terrain, les acteurs locaux se trouvent au centre de dispositifs que souvent ils maîtrisent de moins en moins. Sur base de plusieurs décennies de mal-gérance et d'inefficacité de l'aide, les bailleurs de fonds et autres décideurs exigent de façon de plus en plus normative des suivis et des évaluations selon leurs systèmes et leurs vocabulaires. **L'impact** est devenu un concept-clé et un mythe dans cette jungle où tout regard sur son propre travail semble téléguidé et peu adapté à la réalité quotidienne. Il est grand temps que les acteurs locaux démystifient l'impact et prennent en main cette chose essentielle : ils doivent développer une façon bien à eux de **regarder et de mesurer les changements voulus et non voulus** qu'ils induisent. C'est une condition essentielle pour développer des stratégies appropriées et pour être plus efficace.

En ce qui concerne le **Service Civil pour la Paix**, les professionnels envoyés dans les zones de crise sont au service des organismes et institutions locales et se doivent de contribuer à une plus grande **efficacité**

du travail. Leur travail peut se situer dans des domaines très divers (et non nécessairement dans la médiation ou la détraumatisation) pourvu qu'il soit intégré dans les efforts des acteurs locaux et permette d'avancer vers des **changements** qui induisent ou renforcent **la stabilité et la paix**. Il faut régulièrement s'interroger sur l'utilité de ce que nous faisons là où nous sommes. Le regard sur les impacts s'impose donc également pour notre programme SCP tout entier pour vérifier les orientations et avancées de notre travail. Les impacts dus à la mise en réseau et les échanges entre les acteurs sont des éléments essentiels dans un pays si vaste et si déchiré que la RDC ainsi que dans la sous-région.

Dans cette première publication de notre série « Construire la Paix », le Service Civil pour la Paix dans la Région des Grands Lacs (SCP/EED) vous présente des méthodes, exemples et techniques pour démystifier l'impact et développer sa propre façon de mesurer et d'analyser les changements. Le noyau d'accompagnement du SCP a travaillé avec ces méthodes dans différentes parties de la RDC et voudrait les partager afin de les voir appliquées, enrichies et adaptées dans vos divers terrains.

Bonne lecture et contactez-nous avec vos expériences, réactions et propositions.

*Flaubert Djateng  
Christiane Kayser  
Marie-José Mavinga*



# 1. Le Contexte du travail du SCP/EED dans les Grands Lacs d'Afrique Centrale

Dans la région des Grands Lacs et particulièrement en RDC, les quinze dernières années ont été marquées par la violence, les conflits armés et la non-existence de l'Etat. Les élections présidentielles, parlementaires et régionales en 2006, la mise en place d'un gouvernement et d'un parlement élus au niveau national ainsi que dans les provinces en 2007 ont suscité un espoir immense dans les populations qui espèrent un avenir paisible et stable. Mais les causes profondes des dernières guerres, de l'insécurité généralisée et de la culture de violence, perdurent et parfois se renforcent même : notamment le pillage des ressources naturelles et la paupérisation des populations, l'absence d'un appareil d'Etat fonctionnel à tous les niveaux, les conflits identitaires et la logique d'exclusion de l'autre sur base de manipulations politiques, l'existence continue de groupes armés de tout genre. Ces causes n'ont pas pu être éliminées par un processus électoral organisé et financé par la Communauté Internationale. C'est pourquoi même à l'heure actuelle ( novembre 2007 ) des conflits violents ont resurgi dans plusieurs provinces.

Le travail pour la paix en RDC, comme dans les autres pays de la région, se décline donc à plusieurs niveaux :

- au niveau macro de la société entière avec des éléments transfrontaliers et globalisés
- au niveau méso des communautés locales et provinciales, des organisations et institutions
- au niveau micro chez chaque individu concerné qui peut transporter les cultures de violence et d'impunité ou bien celles de négociation et de justice.

Il s'agit également d'analyser les trois dimensions : politique, économique et culturelle.

Il est particulièrement important **d'analyser de façon continue les différents acteurs et facteurs dans et autour des conflits**, afin de pouvoir – au vu des fluctuations fréquentes d'alliances et de rapports de forces – prendre des décisions stratégiques. L'analyse du contexte et le paysage des acteurs et des facteurs sont donc des éléments-clé.

Plusieurs grands axes se dégagent sous les aspects **politiques**, mais aussi **économiques et culturels** :

- En ce qui concerne **la bonne gouvernance**, cela doit se faire d'en haut mais en même temps d'en bas, c'est-à-dire aux niveaux national et local. Dans un pays si immense et diversifié que la RDC avec une longue histoire de colonisation, dictature, guerres et guerres civiles, il est essentiel de renforcer et de mettre en réseau les initiatives de gouvernance locales. Cela ne s'applique pas seulement aux institutions étatiques mais est également vrai pour le renforcement d'initiatives non-étatiques. A côté des structures formelles « modernes », il s'agit de valoriser et de renforcer les initiatives « traditionnelles » et informelles de gestion et d'organisation de la vie quotidienne communautaire qui ont permis la survie des populations en temps de guerre.

**La construction** d'un Etat de droit, le fonctionnement et l'autonomie du système judiciaire; la vulgarisation et l'application des lois; le dialogue entre l'Etat et les citoyens; le paiement régulier des fonctionnaires; la sécurité de tous les citoyens et l'existence des services de base (santé, éducation, etc) doivent se mettre en place d'en haut et d'en bas.

- Pour **la culture de paix et de citoyenneté**, les églises et la société civile devraient jouer leur rôle et constituer un contre-pouvoir constructif. Elles devraient faciliter l'émergence des valeurs communes et permettre que les intérêts des communautés soient négociés dans un cadre équitable et stable.



*Mines à Mwenga au Sud-Kivu*

L'artisanat minier est une source de revenu essentiel, mais se passe sous des conditions exécrables

- **L'exploitation des ressources minières et autres** est un facteur central pour l'avancement de la guerre ou de la paix. Depuis l'époque coloniale ces ressources sont contrôlées de façon opaque par des trafiquants et seigneurs de guerre congolais ensemble avec une diversité d'individus et de cartels étrangers. Cela n'a foncièrement pas changé, même si un nouveau code minier est devenu loi et un gouvernement élu est au pouvoir. Le défi reste entier : comment ces ressources peuvent-elles être utilisées pour le bien-être des populations et pour la mise en place d'un Etat de droit et d'une administration efficace ? S'y ajoutent la protection et la valorisation de l'environnement naturel. Dans cette affaire, la responsabilité est partagée entre le gouvernement congolais, la Communauté Internationale, les entreprises privées et la société civile congolaise. Tous ces acteurs se doivent de faire des efforts pour casser le moule de l'économie de violence et de chan-

<b>Composantes du contexte en période de crise</b>	
<b>Absence d'Etat, vide ou conflits de légitimité</b>	Structures de gouvernance non fonctionnelles, Centres de pouvoir et de prises de décisions divers et conflictuels, culture d'impunité Difficultés des populations à se prendre en charge : esprit de débrouillardise, individualisme, collectifs non structurés Faiblesse de la société civile : tendance à se confondre à la classe politique, dépendance de l'humanitaire
<b>Paupérisation Déstabilisation croissante des population</b>	Exacerbation de la pauvreté Stratégies de survie au lieu de logiques de développement
<b>Culture de violence Ethnicisation des conflits Communautés ethniques à intérêts conflictuels</b>	Insécurité ponctuelle ou généralisée Fragmentations cimentées (violence, ethnisme, exclusion) Chasse aux sorcières Destruction des réseaux sociaux et de voisinage
<b>Crise de sens Absence de repères Jeunesse sans espoir</b>	Incertitudes croissantes : peurs et angoisses qui montent Désespoir – incertitude – peur Espoirs mirages, rêves brisés Crise morale qui s'installe dans la durée Attentisme

*(inspiré des travaux de Pole Institute, GOMA)*

ger un pays riche avec des populations pauvres en un pays avec des populations aisées qui se relève et se prend en charge.

Néanmoins il est possible et plus nécessaire que jamais de continuer à soutenir le travail de paix et de développement comme cela a été fait depuis le début des guerres dans la sous-région.

## **Vision des partenaires congolais du SCP**

Les organisations partenaires congolaises du Service Civil pour la Paix travaillent depuis de longues années et décennies dans les domaines des services de base sociaux, de l'urgence, de la promotion de la paix et de la transformation des conflits. En mars 2007 lors d'un atelier sur le SCP, ils ont formulé la vision suivante pour leur pays :

- *Une culture de paix et de citoyenneté est émergente et met fin à la culture de l'impunité et de la violence.*
- *Le renforcement des institutions facilite la construction d'un Etat de droit.*
- *Les ressources du pays ne sont plus pillées, mais servent du moins partiellement à l'amélioration de la situation des populations.*
- *La RDC développe une identité partagée par tous les citoyens et trouve sa place dans la sous-région et dans le monde.*

La réalisation de cette vision passe par la participation de tous avec une prise en compte des activités transversales comme le genre, les droits de la personne et l'éducation.

## 2. Les différents niveaux de changements et où les trouver

Afin d'avancer vers une telle vision, il est essentiel de s'arrêter régulièrement pour vérifier ce qu'on a pu changer, ce que l'on n'a pas pu changer, si on garde toujours le bon cap et quelles sont les retombées non prévues de nos actions.

### L'impact

Selon le Dictionnaire «Le Petit Robert» de 1992, un impact est l'effet d'une action forte. La force de l'action est différente de la force physique, elle renvoie à la profondeur, la cohérence ou l'amplitude. Bien que cette définition relève les facteurs utiles à la compréhension de l'impact, elle peut prêter à confusion. Elle ne clarifie pas la différence entre l'effet et l'impact.

Les actions menées permettent des réalisations et des produits. Bref des résultats planifiés. L'utilisation de ces réalisations, de ces produits par ceux que nous qualifions de «bénéficiaires» produit des effets. Quand ces effets sont durables ou deviennent des habitudes, on parle d'impacts. Il peut arriver que l'acteur local apporte des prestations complémentaires pour assurer une utilité des effets sur la durée et ainsi les transformer en impacts.

L'impact d'une action, c'est la situation globale issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus et imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action (Nicolas Heeren et Gilbert Graugnard, L'Évaluation de l'impact, CIEDEL, juin 1999).

## Quatre expériences d'impact vécues au Katanga sont reprises ci-dessus :

- Cas de **SAESCAM** (Service de l'Etat traitant des questions relatives aux exploitants miniers artisanaux) et **EMAK** (une association des exploitants miniers artisanaux) dont les responsables vivaient jadis en conflit de leadership et de rôle à **Kolwezi**. Ils ont su dépasser leurs différends et négocier leurs intérêts pour travailler dans un partenariat constructif pour l'intérêt des exploitants miniers artisanaux, à la suite de l'atelier sur la paix organisé par le SADRI dans cette ville ;
- Cas des églises de **Kilwa** travaillant jadis séparément et de façon isolée dans le domaine du développement communautaire pour l'amélioration des conditions de vie de la population. Aujourd'hui, les églises de Kilwa travaillent ensemble dans un esprit œcuménique au profit de la population : une concertation/synergie est également née à la suite de l'atelier sur la paix organisé par le SADRI dans cette ville et se développe. Grâce à elle, les églises ont réussi à obtenir d'Anvil Mining la réalisation de certaines actions d'intérêt communautaire
- Cas de la médiation réussie de l'Association des **Faiseurs de Paix** dans le règlement du **conflit Katangais-Kasaïens**. Celle-ci a conduit à l'érection du Marché de la Paix à Likasi où Kasaïens et Katangais vendent dans le même marché. Une autre expérience en cours vise à atténuer les tensions de nouveau de plus en plus fortes entre ces deux communautés.
- La réhabilitation par les paysans d'une route d'intérêt économique **dans le Lualaba** au Katanga par la méthode HIMO a conduit à la mise en place d'un système de péage et d'un comité local de gestion constitué par les représentants de l'état et la population pour une meilleure gestion des fonds générés qui

sert à l'entretien de la route et au financement d'autres projets d'intérêt communautaire.

Il est évident que ces exemples montrent des changements qui ne sont pas encore nécessairement durables. Par exemple dans le cas des conflits entre communautés katangaises et kasaïennes, les tensions sont en train de remonter fortement. Cela est du essentiellement à un contexte très conflictuel après les élections. Il s'agit donc de re-analyser les différents acteurs et facteurs et de continuer le travail qui est de longue haleine.

## Comment trouver des Impacts ?

Le débat actuel sur l'impact des activités de promotion de la paix fait de l'impact un mythe, quelque chose de mystérieux, d'insondable qui n'est pas à la portée de tout le monde. De nombreux responsables d'organisations engagées dans la construction de la paix sont confrontés à la nécessité de rendre compte de l'utilisation des ressources mises à leur disposition par les bailleurs de fonds. Cette pression pousse les responsables à organiser des activités spécifiques, à concevoir de nouveaux systèmes, à mettre sur pied de nouvelles organisations pour montrer l'impact de leur travail.

Si on prend en compte le contexte du travail pour la paix, on comprend toute la complexité qui peut découler d'une telle attitude. Les zones de crise sont caractérisées par la destruction de systèmes entiers : systèmes de production, de sécurité, de gouvernance. S'en suivent une crise de valeurs, une perte de repères et en plus des souffrances physiques et psychiques. Travailler pour la construction de la paix dans un tel contexte demande de l'engagement et surtout beaucoup de savoir-faire et de savoir-être. Présenter l'impact de son travail, en d'autres termes les



changements obtenus, demande un regard structuré. On peut s'organiser dès le début pour les recenser. Pour cela, il suffit **d'organiser son système de suivi en conséquence**.

## Où chercher l'impact ?

Comment voir et montrer les changements survenus du fait de notre présence, du fait de nos activités ? En regardant agir les personnes avec qui ou pour qui nous travaillons, en observant les structures et organisations avec qui nous collaborons ou qui sont les relais de nos activités, enfin en scrutant les communautés où nous intervenons.

## Au niveau des personnes

### *Les identités*

Il s'agit ici de la représentation des personnes. La façon de se voir par rapport aux autres, la façon de voir les autres.

Chaque personne possède plusieurs identités. Le lieu de naissance, l'appartenance à un groupe quelconque, le sexe, l'évolution professionnelle, la place dans la société, la présence dans un lieu confèrent des identités aux personnes. Ces identités contribuent à développer des attitudes, des réflexes. Certaines d'entre elles déterminent les perceptions que les autres ont de nous et par là très souvent aussi la façon dont nous nous voyons nous-mêmes. On entend dire les Chrétiens font comme ceci, les Musulmans font comme cela, les Animistes sont ainsi. La personne est noyée dans son groupe d'appartenance.

Par exemple dans l'Afrique des Grands Lacs, l'ethnie est un facteur très fort qui embrasse les relations. Sur fond de rejet ethnique on parle des « originaires » et « non originaires ». Ces qualificatifs confèreraient aux uns le droit de « propriétaire terrien » et aux autres la qualité « d'envahisseur ». Trop souvent la thèse des « étrangers » qui s'enrichissent au détriment des « autochtones » est agitée, utilisée, manipulée par les

politiques, les autorités, les industriels, les commerçants, les leaders, les « intellectuels », les seigneurs de guerre, etc. Or comme dit un proverbe allemand: « Nous sommes tous étrangers presque partout dans ce monde. » Dans le contexte de la mondialisation et de la paupérisation l'hospitalité, la convivialité qui sont des valeurs importantes dans beaucoup de cultures africaines sont galvaudées, reniées et vidées de tout sens au bénéfice du virus contagieux du « nativisme » (Achille Mbembe). Il faut prouver être d'une famille originaire d'un endroit pour pouvoir y travailler, circuler et vivre en paix. Paradoxalement dans un monde de plus en plus mobile, dans le « village global », les Africains se battent d'un côté pour le droit de circuler librement comme tout le monde et par ailleurs cherchent à protéger leur lopin de terre natal de « l'invasion » des « autres » qui parfois sont originaires de quelques kilomètres plus loin.

Dans le contexte de la modernisation des sociétés africaines le déracinement avance et les liens avec « le village » et la région d'origine se desserrent ou se pervertissent. Certaines personnes pourchassées n'ont presque plus d'attache avec leur région d'origine. Certains n'ont même jamais visité leur province d'origine, ils sont nés ailleurs y ont grandi et se sentent socialement intégrés. Quel choc quand ils doivent constater que c'est eux les « étrangers » qui sont vus comme la cause de tous les problèmes.

Parallèlement ceux qui se voient comme seuls ayant droits chez eux tout en revendiquant le droit de circuler librement et de vivre aussi ailleurs, souvent ne voient pas les autres à côté d'eux comme un potentiel mais uniquement comme une menace. La mal-gouvernance ambiante et l'insécurité, ainsi que la pauvreté croissante renforcent ce cocktail explosif.

Dans le cadre d'un travail de promotion de la paix, un changement aussi minime soit-il dans la manière de percevoir les autres et de se percevoir soi-même dans son rapport aux autres est un pas important.

## **La description des situations**

La qualité de la vie dans une communauté est fortement tributaire du type d'interaction entre les différents acteurs. Les personnes jouent plusieurs rôles dans la communauté. Comment perçoivent-ils ces rôles? Comment expliquent-ils leur situation?

En repérant les facteurs utilisés par les individus pour décrire leur situation, on peut voir après un certain temps un déplacement sur d'autres types de facteurs. La comparaison entre les différents facteurs montre les avancées réalisées au niveau des individus.

Il s'agit ici de rechercher et comprendre les variations au niveau des représentations, des conceptions et des croyances qui réglementent la vie quotidienne des personnes. Est ce que notre travail a contribué à ces variations?

## **Les attitudes et les comportements**

Est-ce toujours la faute aux autres? Le fatalisme règne-t-il? La résignation? Est-ce une dévalorisation culpabilisante? Ou sont-ils plongés dans une conscience magique, une illusion mystique?

Si les personnes dépassent ces niveaux de contraintes et recherchent les potentialités existantes, c'est un changement porteur d'espoir.

<b>Attitudes et comportements des personnes</b>	
<b>Attitudes sans espoir fondées sur les contraintes</b>	<b>Attitudes valorisantes fondées sur les potentialités</b>
Fatalisme – Résignation Immédiatisme Cécité culturelle Repli – Refuge Dévalorisation culpabilisante Peur – Soumission Individualisme – Insécurité Conscience magique – Illusion mystique	Réaction – Révolte Analyse du contexte – Opportunités saisies Désir de réussite – Croissance Ouverture – Partenariat Fierté – Réussite Courage – Estime de soi Partage naturel Mythes porteurs

*(Adapté de Michel Séguier, Mobilisations populaires, éducation mobilisante, et Construire des Actions Collectives, 2004)*

## ***Les capacités***

Plusieurs programmes de promotion de la paix comportent des activités de renforcement des capacités. Ceci passe par des formations et des échanges d'expériences. Est-ce que ces activités ont réellement doté les personnes de certaines capacités? Ces capacités sont-elles utilisées par ceux qui ont été formés?

Si des formations en leadership ou en techniques de médiation ont lieu dans une communauté et que plus tard on voit des personnes – respectées par tous et sollicitées – ayant assisté à ces formations s'engager dans la médiation des conflits, mettre en place des structures pour organiser la communication entre des entités qui s'affrontent, cela veut dire quelles arrivent à appliquer ce qu'elles ont appris et constitue un facteur utile pour dénouer des crises. C'est un changement notable.

## ***Les questionnements des personnes***

Quels types de questions se posent les personnes? Sur quoi est-ce qu'ils s'interrogent? Quels types d'analyses font-ils de leur contexte?

Avec le temps, les questionnements des personnes varient. Ces variations peuvent aussi être le fait des activités des structures de promotion de la paix. Il faut pouvoir montrer que ces activités ont été une contribution dans le changement des comportements.

*A Lubutu au Maniéma, le fait que Maman Muliri de Heal Africa ait prêché dans une Eglise et devant les hommes a provoqué l'étonnement des hommes et ouvert le dialogue sur la place de la femme dans la société, une opportunité pour faire face au manque de respect, à la marginalisation et aux viols que subissent les femmes en période de crise.*

## Au niveau des structures

### ***Les normes et règles***

La performance des structures est fonction de l'état des instances de gouvernance en leur sein. La production des normes et des règles de fonctionnement a-t-elle subi des changements? Y a-t-il eu mise en place de nouvelles normes et règles au sein des structures/organisations en contact avec les programmes de promotion de la paix? Quelles sont les relations entre les nouvelles normes/règles et la vie des personnes dans la communauté?

*Dans son travail dans la province du Nord Kivu, Heal Africa met en place des comités Néhémie. Ces structures sont conçues pour être multi ethniques, multi confessionnelles, composées de représentants de différentes ethnies et religions, et avoir un fonctionnement qui facilite le dialogue interethnique. Quelles normes, quelles règles facilitent la mission des comités Néhémie? Comment le développement des activités de ces comités est-il influencé par les programmes d'appui de Heal Africa?*

### ***La prise de décision***

Comment les structures prennent – elles des décisions? Est-ce que tous les membres participent? De quelle manière? Sur une période donnée, les décisions portent sur quels sujets? La manière de prendre des décisions a-t-elle évolué avec le temps?

Comment expliquer le changement ou le non-changement dans la manière de prendre les décisions? Comment relier cela avec le développement des programmes de promotion de paix?

### ***Les capacités des structures***

La formation de plusieurs personnes au sein d'une structure peut contribuer à doter la structure de nouvelles capacités. Ces capacités peu-

vent être sollicitées par la communauté ou encore une prise de décision interne de la structure permet de valoriser ces nouvelles capacités.

Des activités spécifiques peuvent doter les structures des certaines capacités et changer leur perception, les décidant à s'engager pour la promotion de la paix dans leurs communautés. Est-ce que ces structures ont utilisé ces capacités? Avec quels résultats? Sommes-nous dans le discours artificiel « de paix » ou agissons-nous sur la réalité complexe?

### ***Les activités des structures***

Après une analyse du contexte ou un contact avec un projet/programme de promotion de paix, une structure peut décider de mener de nouvelles activités en faveur de la paix dans sa région.

*Dans le Bas Congo, le mouvement Bundu Dia Kongo a déclenché une crise identitaire au sein des communautés. Du fait de sa présence dans cette région et de la place qu'il occupe comme département de développement des églises protestantes, le CRAFOD a décidé en 2006 d'organiser des activités de promotion d'un dialogue entre les populations (y compris les membres du Bundu Dia Kongo). Ceci a été un imprévu dans son programme, mais en même temps, une nécessité qui montre son intégration dans sa zone d'intervention et aussi sa volonté d'assumer ses responsabilités comme structure d'accompagnement des populations. Le moindre succès du fait de cette activité est un changement important à mentionner dans la promotion de la paix.*

### ***Les rôles et responsabilités au sein des structures***

Y a-t-il eu de nouvelles répartitions de rôles et responsabilités au sein de la structure? Qu'est-ce qui est à la base de ce changement? Pour quel but y a-t-il eu cette répartition de rôles et responsabilités? Quelles influences ces nouveaux rôles ont-ils sur l'amélioration du contexte de vie des populations?

## Au niveau de la société locale, de la communauté

### ***Les rapports entre les groupes d'acteurs***

C'est important d'observer les types de rapports entre les groupes d'acteurs notamment les acteurs ayant une influence sur la vie des populations.

Ces rapports sont-ils de :

- domination
- dépendance
- exploitation
- exclusion

Comment arriver à une convivialité durable ?

Ces rapports changent suivant les circonstances. Si un changement survient et qu'il peut être relié à une activité d'un programme de promotion de la paix, s'il est constructif, cela constitue une avancée dans l'accomplissement d'une mission comme celle du SCP.

*Après la mise en place d'institutions élues en RDC, on assiste à un revirement : les **solutions négociées sont de plus en plus marginalisées en faveur d'approches militaristes**. Ceci est visible dans les Kivu, mais également au Bas-Congo, au Kasai et au Katanga. Alors qu'il reste énormément de choses à faire pour construire un Etat de droit, alors que la sécurité des populations devient de plus en plus précaire, ces approches militaires semblent plutôt empirer la situation. L'insécurité s'accroît avec la présence accrue d'hommes armés. L'exclusion et la marginalisation de certains groupes de populations prend des proportions de plus en plus grandes : les Banyarwanda des Kivu, les Kasaiens du Katanga, les « non originaires » au Bas Congo et dans le Grand Nord du Nord Kivu pour ne citer que quelques exemples.*

*Les Kasaiens sont appelés « cancrelats » au Katanga, une déshumanisation qui a eu les conséquences les plus néfastes au Rwanda.*

*La réaction des différents groupes marginalisés est diverse : certains*



*Le Lac Kivu et les montagnes du Masisi*

Les causes profondes des dernières guerres perdurent : à quand la paix ?



*ont pris les armes, d'autres fuient, encore d'autres cherchent à asseoir une influence économique.*

*Des politiciens de tous bords utilisent cette constellation pour manipuler les populations.*

*Souvent les problèmes sont transfrontaliers et il faut chercher des solutions régionales.*

*Un travail pour la paix doit prendre en compte ces facteurs et travailler pour une convivialité basée sur le respect des droits de tous et une culture de négociation.*

### **Les relations entre les catégories d'acteurs**

De plus en plus il est reconnu que c'est le travail en synergie qui produit des résultats tangibles. Il existe des synergies contreproductives pour les populations, par contre il en existe qui facilitent la communication et la collaboration entre acteurs pour plus de paix. Une analyse des relations entre acteurs permet de voir si celui qui est en face est :

- un allié (acteur dont la présence permet d'aller plus vite mais qui n'a pas forcément les mêmes intérêts que vous)
- un adversaire ou ennemi (il s'agit de ceux qui sont contre vous, ceux avec qui on a des intérêts qui s'affrontent)
- un partenaire (celui avec qui on a le même niveau d'intérêts ou encore des intérêt communs, il ne devrait pas avoir de relation de dominance entre partenaires)
- un bloqueur (celui qui met des obstacles ou frein à vos activités sans raison apparente)

Le travail de promotion de la paix peut faire basculer les relations entre acteurs en les rendant plus constructives et positives.

## **La gouvernance locale**

Au niveau local il existe des mécanismes de gouvernance mis en place par les populations pour organiser et gérer leur quotidien. Ces dispositifs de gouvernance locale influencent la prise de décision pour tout ce qui touche les intérêts collectifs, les mécanismes de sécurité et d'accès aux besoins de première nécessité (santé, nutrition, logement, éducation, communication). Quelles sont les instances qui organisent ces activités, quel type de collaboration entre ces instances, quelle participation de la population ?

*Très souvent, en situation de crise, les dispositifs de gouvernance locale volent en éclats. Rien ne marche, rien n'est réglementé, les questions de citoyenneté sont battues en brèche. Le travail de promotion de la paix peut contribuer à la résurgence des instances de gouvernance locale, peut appuyer la conception et la mise en œuvre des procédés, règles et autres facteurs de gouvernance locale.*

## **Les mécanismes de régulation**

Les mécanismes de régulation font partie du système de gouvernance locale avec une spécificité, un accent sur les rôles et un souci d'équité. Au niveau d'une communauté, les situations de monopole et les conflits de rôle peuvent accroître les difficultés des populations en situation de crise. Une différence visible doit se faire entre l'instance qui autorise, celle qui exécute et celle qui contrôle. Ensuite, toute situation de monopole conduit très souvent à des abus.

Il est essentiel que les mécanismes de régulation soient compris et acceptés comme légitimes par les populations concernées.

Comment le travail de promotion de la paix contribue-t-il à clarifier les choses, à donner plus de capacités et de pouvoir (« empowerment ») aux populations et à leurs structures pour concevoir et mettre en œuvre des mécanismes de régulation ?

## **Les droits et libertés**

En situation de conflits violents les droits et les libertés sont bafoués par tous les belligérants. Le travail de promotion de la paix œuvre pour le respect des droits et des libertés individuelles et collectives.

*Depuis la période de transition et surtout après les élections, la situation des Droits de la Personne s'est empirée en RDC. Les violations des droits dans les zones de combats, les nombreuses populations déplacées et réfugiées, les violences sexuelles contre les femmes et les enfants, les pillages et les attaques armées : tous ces crimes sont commis par tous les groupes armés y compris l'armée congolaise (FARDC). En effet, les soldats et officiers FARDC ne sont pour la plupart pas payés et se transforment en un tour de main en bandes de pilleurs qui vivent sur les dos des populations. La culture de l'impunité encourage également des civils à commettre des crimes.*

*Un nombre croissant de journalistes, d'activistes civils et autres sont menacés, voir tués. Il y a régulièrement des assassinats qui sont pour une bonne partie tolérés sinon couverts par les autorités en place. L'impunité règne !*

*Pour ne nommer que quelques cas :*

- *Pascal Kabungulu d'Héritiers de la Justice à Bukavu a été lâchement assassiné comme certains de ses confrères à travers le pays.*
- *Le procès sur l'assassinat du journaliste Serge Maheshe de Radio Okapi également à Bukavu s'est avéré être une farce horrible qui cache une forêt d'intrigues apparemment liées aux traffics d'or des casques bleus de la MONUC.*
- *L'évêque catholique de Goma, Monseigneur Ngabu, a échappé en octobre 2007 à un attentat qui a grièvement blessé son frère. Il s'était prononcé pour des négociations avec le groupe armé rebelle de Laurent Nkunda.*
- *A Butembo plusieurs grands commerçants ont été assassinés entre août et octobre 2007.*

*Sur fond de ces atrocités il existe une culture de rumeurs et d'accusations mutuelles qui divise les gens et empêche toute analyse claire de ce qui se passe.*

*Il ne peut y avoir de paix sans un minimum de sécurité et de justice. De quelle façon le travail de paix peut-il contribuer à cela ? Comment les activités entreprises arrivent-t-elles à combattre la rumeur et l'impunité ?*

*Comment le travail avec les victimes des violences sexuelles contribue à changer l'attitude des communautés envers le viol ? Comment contribuer à ce que les femmes violées ne soient plus marginalisées, ne soient plus victimes mais actrices dans leurs vies ? Comment arriver à ce que désormais la famille du violeur ait honte et non plus celle de la victime ?*

### **La répartition des droits, des richesses et des privilèges**

Dans les communautés en crise, ceux qui se trouvent en situation de force ou en position dominante profitent pour s'octroyer des droits, des privilèges et s'enrichir au détriment des populations. Ils n'hésitent pas à laisser pourrir des situations afin d'en profiter au maximum. Comment le travail de soutien aux organisations locales pour plus de paix contribue à réduire ces injustices ?

*Les ressources naturelles et énergétiques de la RDC sont un grand potentiel, mais depuis l'époque coloniale elles ont été pillées et exploitées sans retombées positives pour les populations. La gestion plus équitable de ces ressources est un élément essentiel pour une paix durable. Les organismes et institutions congolaises doivent s'y mettre. Pendant la période de transition la commission parlementaire sur les ressources dite « Commission Lutundula » du nom de son président a entamé un travail essentiel dans ce domaine. Ce travail doit être continué par le Parlement actuel. La société civile et les Eglises ont un rôle à jouer pour mettre en avant les conditions de vie et les revendications des populations. L'impact du travail pour la paix concerne également les changements si minimes soient-ils que nous arrivons à faciliter dans ce domaine.*

## Comment mesurer les impacts ?

Mesurer l'impact, c'est savoir ce qui a changé et ce qui n'a pas changé. L'impact se mesure par des changements durables qui arrivent et « façonnent » les trois niveaux simultanément. Cela passe par la collecte et l'analyse des données, le choix / la fixation des indicateurs (qualitatifs et quantitatifs). Ci-dessous, des indications sur le dispositif à mettre en place pour vérifier régulièrement les changements enregistrés du fait de nos activités. Mesurer l'impact des activités de promotion de paix revêt une importance tant pour l'organisation qui exécute les activités que pour ses partenaires, bailleurs de fonds.

Importance pour l'organisation	Importance pour les partenaires (bailleurs de fonds)
Vérifier si les résultats ont été atteints Améliorer les processus internes Savoir s'il faut continuer et comment Savoir si on touche les autres (rayonnement) Dégager son utilité	Rendre compte Justifier leur implication

Les changements doivent être analysés sous l'angle économique, social et culturel.

Niveaux	Dimensions		
	Economique	Politique	Culturel
Individuel			
Structure			
Communauté			

## Grille indicative pour la collecte des données sur l'impact.

Au niveau individuel		Au niveau des structures
<p><b>Identités:</b>  école, église, ethnité, village, ville, promotion, parti politique, ...  Quelle est la façon de se voir par rapport aux autres, quelles perceptions des autres, quelles identités sont mises en avant?</p> <p><b>Représentation:</b>  Façon de voir le monde, façon d'analyser ce qui se passe.</p> <p><b>Capacités, ce que la personne a acquis,</b> cela permet de jouer quel rôle par rapport à la situation, est-ce que cela renforce?</p> <p><b>Attitudes et comportements des gens:</b>  Comment réagissent les gens?  Sont-ils engagés pour faire quelque chose et changer leur situation?</p>	<p><b>Questionnements,</b>  Quelles questions se posent dans la communauté?  Sur quoi est-ce que les gens s'interrogent?</p> <p><b>Valeurs: quelles sont les valeurs qui ont bougé?</b>  Est-ce que les gens prennent la responsabilité de ce qui leur arrive?  Ou bien rejettent-ils tout sur les autres?  Est-ce que je m'engage à produire des résultats positifs?  Quel est l'engagement des autres dans l'atteinte des résultats positifs?</p>	<p><b>Rôles / activités:</b>  Qu'est-ce qui a changé dans les rôles, qu'est-ce qui a été fait pour améliorer la situation désagréable vécue au niveau de la communauté?</p> <p><b>Prise de décision:</b>  Comment cela se fait-il? individuel, en collège, quelle participation? etc.</p> <p><b>Capacités:</b>  ■ <b>opérationnelles:</b>  ce dont la structure dispose pour être active immédiatement  Quel changement du fait des formations reçues?  quelles nouvelles acquisitions, nouvelles technologies, matériaux de travail? Quels changements de dispositif organisationnel? etc.</p>

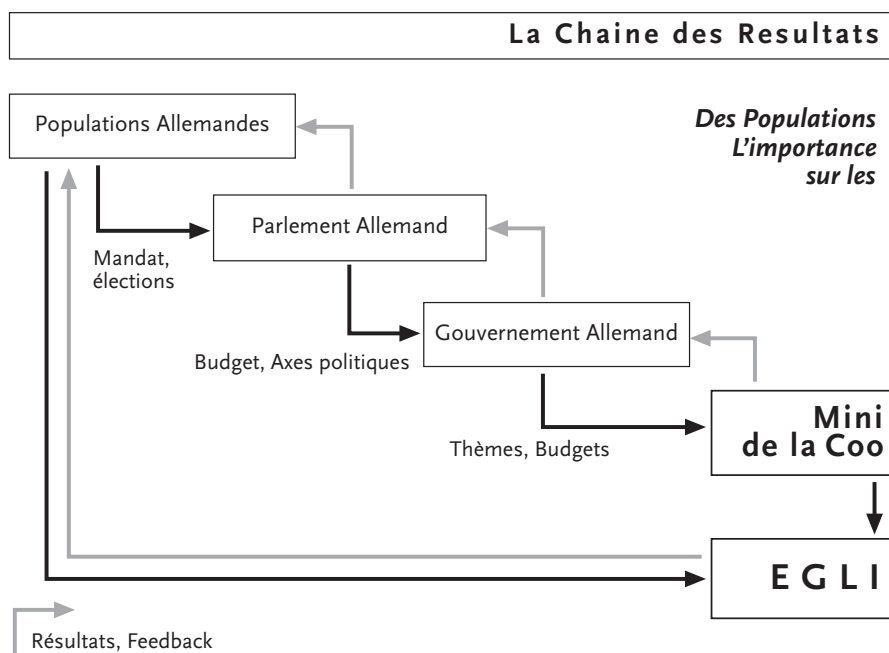
Au niveau des structures	Au niveau de la société / Communauté	
<p>■ <b>adaptatives :</b> ce qui permet à l'organisation d'avoir une certaine flexibilité et de pouvoir s'adapter. Est-ce que l'organisation avec laquelle nous travaillons dispose des capacités pour s'adapter aux changements possibles? l'organisation est-elle flexible?</p> <p>Quelles utilisations de ces capacités pour construire la paix?</p> <p><b>Organisation interne:</b> Quels changements dans le dispositif organisationnel? Est-ce que cela permet d'avoir d'avantage d'améliorations?</p>	<p><b>Rapports entre catégories d'acteurs :</b> Est-ce la dépendance, la domination, l'exploitation, l'exclusion ou la collaboration? Est ce que notre action renforce les problèmes ou amène vers l'amélioration de la situation?</p> <p><b>Relations entre les acteurs:</b> Ceux qui sont dans l'espace où nous travaillons, des corps de métiers différents, des professions différentes, etc, Est ce que les relations changent ? quels types d'informations ils échangent dans le sens de l'amélioration de la situation? Sont-ils alliés, ennemis ou partenaires?</p>	<p><b>Gouvernance:</b> Quels mécanismes de gestion existent et sont appliqués? Ces mécanismes ont-ils évolués?</p> <p><b>Répartition des richesses, des droits et libertés</b> Comment la répartition des ressources a-t-elle évoluée ? Les droits et libertés sont-ils respectés ? Quelle a été notre contribution à cela ?</p>

### 3. Suivre les changements : pour mieux travailler et pour mieux rendre compte

Nous avons vu que le suivi des changements est essentiel pour avancer dans le travail. Mais il permet également de rendre compte d'une façon efficace et professionnelle par rapport aux populations, aux décideurs et aux bailleurs de fonds.

En dernière analyse c'est cela qui nous permettra de négocier de meilleures stratégies sur base des réalités du terrain, de nos potentialités et des limites qui nous sont imposées.

Le dispositif de compte-rendu implique généralement plusieurs acteurs. Ce dispositif peut être articulé par exemple dans une chaîne des résultats.



**Un rapport sur les changements est un des meilleurs instruments de feedback et d'information**



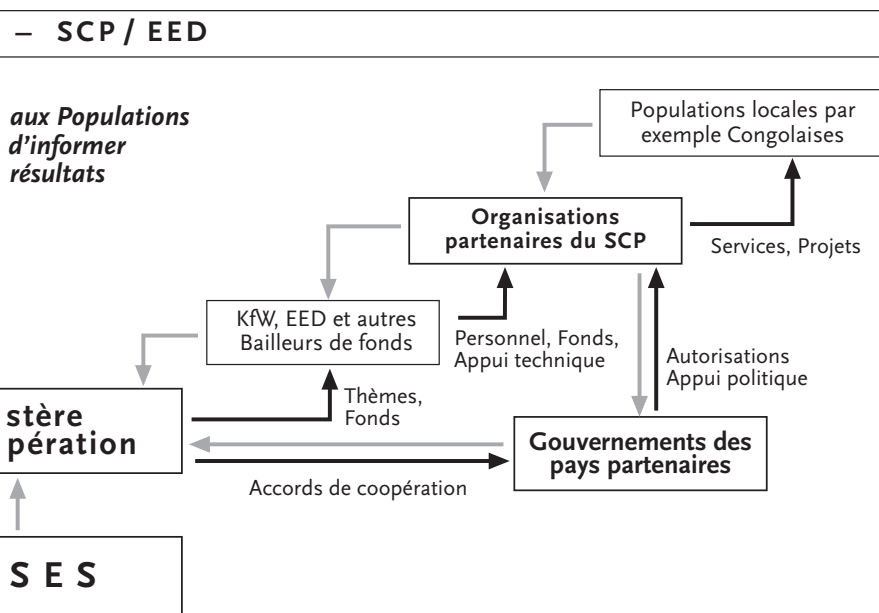
La chaîne des résultats SCP relie les populations locales, par exemple congolaises aux populations allemandes. Toutefois, entre les deux, il existe trois groupes d'acteurs.

## Parlement et Gouvernement Allemand

Le parlement allemand met en place un gouvernement. Le gouvernement est constitué de plusieurs ministères parmi lesquels le BMZ.

## Les opérateurs Allemands

Il s'agit des structures allemandes faisant partie du SCP, dans notre cas : EED, AGEH, WFD, Eirene, ...



## Les structures congolaises

Il s'agit du système étatique congolais aux niveaux central et provincial (là où il est existant et performant).

Il s'agit également des structures locales concernées.

Par exemple, dans le réseau SCP en RDC, il y a en ce moment les structures suivantes:

### ***CRAFOD (Centre Régional d'Appui et de Formation pour le Développement), Bas-Congo***

Le CRAFOD est une association sans but lucratif (asbl) associé à l'Eglise du Christ au Congo (ECC). Il a pour mission de parfaire le mieux être de la population, il mène la lutte contre la pauvreté. Avec un effectif de 51 personnes dont 6 femmes, le CRAFOD intervient dans les champs d'activités suivants :

- Renforcement des capacités institutionnelles communautaires et institutionnelles
- Information et Documentation
- Production et Vulgarisation Animale et Végétale
- Protection de l'Environnement et Infrastructures de base (points d'eau, habitat, ponts et routes)
- Promotion du Genre et Prévention des IST/VIH-SIDA

### ***CCEF (Centre Congolais de l'Enfant et de la Famille), Kinshasa***

Il faut pacifier le contexte et les êtres humains pour qu'ils deviennent capables d'utiliser les atouts naturels et être utiles à eux-mêmes et à leurs communautés. Restituer la joie de vivre passe par le rétablissement de la paix. Le CCEF exécute un programme pour les enfants et les familles en situation particulièrement difficile notamment ceux de la

rue, les enfants de personne, les filles et femmes violées, les personnes en situation de souffrance psychique et en proie au stress et au traumatisme. Il comprend deux volets : – la **prévention** par la formation et l’information ; le **traitement** curatif par un programme d’intervention.

### ***Ceformad (Centre de Formation en Management et Développement Organisationnel), Kinshasa***

Le Ceformad est un organe spécialisé de l’Eglise du Christ au Congo (ECC) dans la formation des cadres des organisations. Son rayon d’action comprend la République Démocratique du Congo, la République du Congo, le Cameroun, le Rwanda ...

Il cherche à :

- Doter les leaders/cadres supérieurs, cadres moyens des capacités managériales afin de transformer leurs structures et les rendre plus performantes et compétitives.
- Mettre à la disposition des organisations, des personnes ressources qui les accompagnent dans leur processus de réflexion et des changements qualitatifs.
- Mettre en place un cadre de recherche – action pour le bénéfice de ses partenaires.

### ***HEAL AFRICA, Nord Kivu et Maniema***

HEAL AFRICA est une organisation chrétienne congolaise qui oeuvre pour améliorer les conditions de vie des populations. Avec au centre de son dispositif un hôpital, HEAL AFRICA oeuvre dans la formation des médecins et du personnel de santé et exécute également de nombreux projets communautaires. – Choisir la vie (pour inciter les confessions religieuses à répondre avec compassion aux défis du VIH), Guéris mon peuple (pour conseiller, soutenir et guérir les femmes et filles victimes de violences sexuelles), Mawe Hai (programme agropastoral de soutien aux communautés victimes de guerre), Maternité à moindre

risques (pour soutenir et conseiller les femmes enceintes jusqu'à l'accouchement), Enfants comme nous (pour guérir les enfants handicapés), Soins palliatifs à domicile (soutien aux personnes vivants avec le virus du VIH), Ministère spirituel (programme de soutien spirituel).

### ***RIO (Réseau d'Innovation Organisationnelle), Sud Kivu***

Le RIO est basé à Bukavu dans la province du Sud Kivu. Des activités ont été menées dans toute la partie orientale de la RDC, au Rwanda et au Burundi. Les domaines d'interventions du RIO sont les suivants :

- le renforcement organisationnel et institutionnel axé sur la promotion de la culture de la paix
- les recherches et analyses sur les conflits et les thématiques conflictuelles
- la médiation

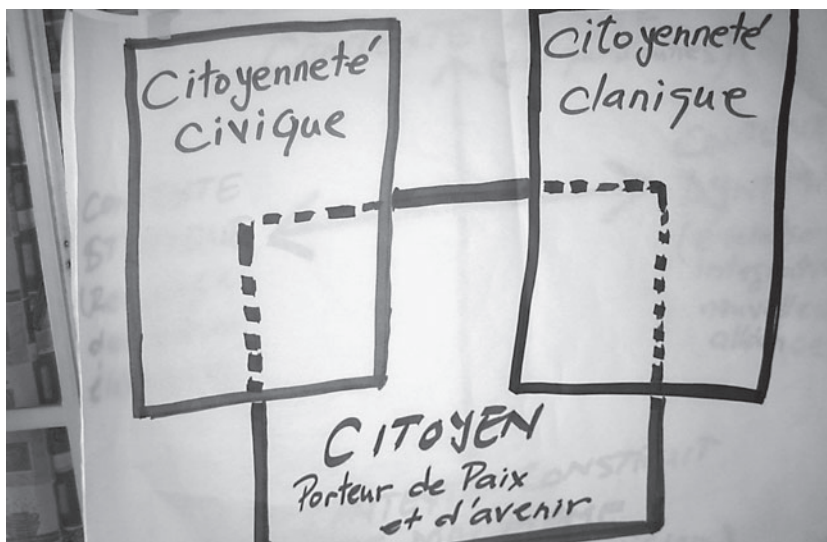
Les services qu'offre RIO portent sur :

- Le renforcement organisationnel et institutionnel dans les domaines de la gestion et des outils
- Le renforcement technique portant sur les thématiques liées à la paix : Analyse, Méthodologies et outils pédagogiques, Recherches, Recherche-action (visuelle), Médiation, Documentation

### ***SADRI (Service d'Appui au Développement Régional Intégré), Katanga***

Le SADRI est l'organe de développement de l'Eglise du Christ au Congo de la Province du Katanga. Avec 13 agents à temps plein dont 3 femmes, le SADRI exécute un programme de construction de la paix autour des axes suivants :

- La maîtrise des ressources naturelles et les retombées de leur exploitation au profit des populations locales



*Atelier de réflexion au Katanga*

Les acteurs de la société civile travaillent sur : Ressources – Identités – Citoyennetés

- La cohabitation des communautés (tribales et ethniques) autochtones et celles venues d'ailleurs
- La participation de la population à la gouvernance locale

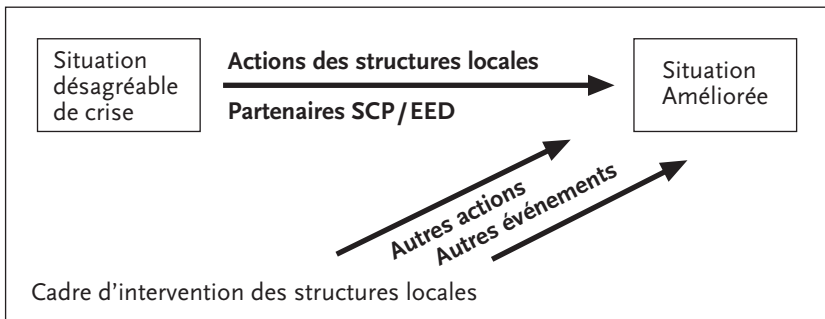
D'autres structures sont entrain de s'ajouter à ce réseau :

- l'ULPGL ( Université Libre des Pays des Grands Lacs)
- l'Hôpital de Panzi
- la Diaconie de l'Eglise du Christ au Congo (ECC)
- la Commission Justice et Paix de l'Eglise Catholique
- le CENADEP
- diverses ONG notamment au Maniema et au Sud Kivu.

## Le besoin de feedback sur les changements

La chaîne de résultats est également le canal de circulation des fonds. Cette contribution du Gouvernement Allemand à travers le BMZ et par exemple EED exige un feedback.

Ce feedback est celui qui se transmet dans la chaîne des résultats (voir p. 30). Un feedback qui rend compte de l'utilisation des fonds mais aussi des changements obtenus. Le changement est une manifestation de l'utilité des activités menées par les structures locales.



Les structures locales font des efforts pour améliorer des situations difficiles à vivre (insécurité grandissante, femmes violées, enfants traumatisés, groupes ethniques s'affrontant, xénophobie, enfants qualifiés de sorciers, ...). Ces situations difficiles se situent à trois niveaux :

- Au niveau des individus
- Au niveau des structures
- Au niveau des communautés.

La situation désagréable est la résultante des transformations et blocages enregistrées aux trois niveaux. Les personnes et les structures sont insécurisées, violentées, brimées, opprimées, ce qui affecte la vie de la communauté. Ou à l'envers, : les communautés sont pourchassées, exclues, appauvries ce qui affecte chaque individu et chaque structure. Le travail effectué par les structures locales est très souvent concentré à un seul niveau, très peu d'entre elles travaillent simultanément sur les trois niveaux.

Le travail de promotion de la paix a pendant longtemps **focalisé l'attention sur les activités sans nécessairement parler des changements**. Ceci participe d'une logique d'intervention avec un système de suivi qui valorise plus la programmation opérationnelle que les changements provoqués ou enregistrés.

## Les déplacements

Michel Séguier propose des déplacements d'une logique d'intervention à une autre. Sur la base de quelques facteurs-clés, le passage d'une logique à une autre renforce la qualité et l'utilité des actions entreprises.

## Deplacements

### Potentialités

Diagnostic de pauvreté



Inventaires des potentialités valorisantes, des capacités

### Solidarités

Explication sur les populations d'une connaissance à distance



Implication avec les populations connaissances renouvelées et recherche avec elles.

### Soutien

Intervention psychosociale orientée vers les relations personnelles et interpersonnelles



Soutien à une population qui défend ses intérêts économiques et sa survie culturelle.

### Partenariat

Logique institutionnelle, respect des directives institutionnelles



Alliances partenariales : dénouer les situations bloquées avec d nouveaux partenaires et alliés.

### Impulsion

Assistance aux faibles, écoute, accueil des victimes défavorisées



Impulsion d'acteurs en survie s'organisant pour s'en sortir et établir des contre pouvoirs

*selon Michel Séguier*



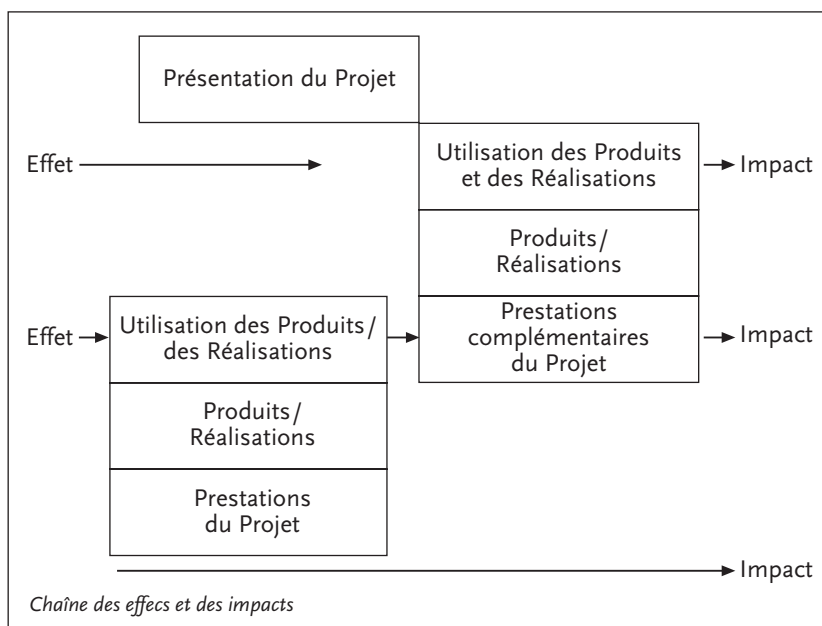


*Le Ballet Interculturel de Goma, Nord-Kivu*

Le travail des artistes des différentes ethnies de la province décloisonne les cultures et change les perceptions

## 4. Où situer alors les effets et les impacts ? \*

Plus haut nous avons vu les définitions de l'impact et de l'effet par rapport aux actions et aux résultats. Voici un schéma qui présente la chaîne des effets et des impacts :



Une série de questionnements permet aux gestionnaires et acteurs locaux d'organiser le pilotage des activités de manière à identifier les impacts au fur et à mesure qu'ils arrivent.

1. Quelles activités sont exécutées pour améliorer la situation désespérée des populations ? ( prestation )

\*Le contenu de ce chapitre s'inspire des travaux de Flaubert Djateng et Ben Haagsma dans le cadre d'une mission d'appui au SAILD ( Cameroun ) en février 2007.

2. Quelles sont les réalisations ou produits issus de ces activités?
3. Comment utilise-t-on ces réalisations/ produits? ( effets)
4. Qu'est ce qui change avec cette utilisation?
5. Comment utilise-t-on ces changements?
6. Qu'est ce qui change avec cette utilisation? ( impacts)
7. A quelle utilité finale (impact agrégé) contribue-t-on?

**Il s'agit donc de démystifier le concept d'impact et de regarder en termes de changements dans un système continu de suivi piloté par l'organisation locale elle-même.**

## Quelques principes de suivi dans les organisations

La grande majorité des structures travaillant pour la paix utilisent le cadre logique comme matrice de planification. Il existe différentes versions du cadre logique, mais de manière générale, c'est une matrice de 4 colonnes et 4 lignes, donc 16 carrés à remplir suivant deux logiques : logique horizontale et logique verticale.

	<b>1. Description Logique d'intervention</b>	<b>2. Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>3. Moyens de vérification</b>	<b>4. Hypothèses</b>
Comment ? ↓ Pourquoi ? ↑	<b>1. Objectif général</b>	<i>Indicateurs d'impact</i>		
	<b>2. Objectifs spécifiques</b>	<i>Indicateurs d'effet</i>		
	<b>3. Réalisations</b>	<i>Indicateurs des réalisations</i>		
	<b>4. Activités</b>	<i>Moyens d'input</i>	<i>Coûts</i>	<i>Hypothèses initiales</i>

Le concept de suivi est la logique d'intervention, c'est-à-dire la relation de cause à effet entre :

**Activités → réalisations → effets → impacts**

Ces quatre éléments de la logique d'intervention sont reliés par deux questions centrales : *pourquoi* et *comment*

Allant du bas et vers le haut de la colonne, c'est la question *du pourquoi* qui s'applique.

Pourquoi est-ce que nous mettons en oeuvre les activités planifiées ?  
La réponse : parce que nous souhaitons arriver à des réalisations.

Pourquoi avons-nous besoin de ces réalisations ? Parce qu'elles nous permettent d'atteindre des objectifs spécifiques.

Pourquoi est-ce que nous avons besoin de ces objectifs spécifiques ?  
Parce que nous estimons que ces objectifs spécifiques contribueront significativement à l'atteinte de l'objectif global.

Allant du haut vers le bas, c'est la question *comment* qui est pertinente. Le questionnement est le même.

Comment est-ce que nous atteindrons cet objectif général ? La réponse est : en réalisant les objectifs spécifiques.

Comment devons-nous opérer pour réaliser ces objectifs spécifiques ? En faisant en sorte d'arriver aux réalisations prévues.

Comment est-ce que nous aurons ces réalisations ? En mettant en oeuvre cet ensemble spécifique d'activités.

Dans la deuxième colonne du cadre logique il y a des indicateurs à plusieurs niveaux. Cette colonne permet à l'organisation de suivre l'évolution de ses activités et de son plan de travail, ainsi que le progrès concernant la production des effets et la réalisation des impacts. Pour un tel suivi, il existe des indicateurs qualifiés d'objectivement vérifiables.

Les indicateurs qui sont mis au niveau des activités et des réalisations servent à apprécier la performance de la mise en œuvre des activités. Ce sont des repères, généralement des quantifications des activités (par exemple : nombre de formations dispensées, nombre de personnes visitées, nombre d'ateliers de concertation réalisés entre les belligérants, etc.) ou des repères dans le temps (par exemple : mémorandum de la société civile disponible à la fin décembre 2008).

Au niveau des objectifs, ce sont des indicateurs d'effets pour les objectifs spécifiques et des indicateurs d'impacts pour les objectifs globaux.

Dans le contexte du travail de construction de la paix, le suivi des indicateurs d'effets ou d'impacts doit chaque fois déboucher sur un jugement ou une appréciation pour bien comprendre la signification de la valeur de l'indicateur. **Un suivi sans prise de position (jugement ou appréciation de l'indicateur) ne sert à rien.**

## Effets et impacts non attendus

Dans le cadre logique, il s'agit des effets et des impacts attendus ou prévus. Le cadre logique ne contient pas les effets et impacts non attendus. Chaque système de suivi doit pouvoir aussi prendre en compte les effets et impacts non attendus. Chaque fois qu'on observe des effets et impacts imprévus, il faut décider :

- Si ces effets non attendus ont un caractère positif et/ou négatif
- S'il faut prendre des mesures correctives: activités additionnelles
- S'il faut introduire d'autres indicateurs pour suivre ces effets non attendus

## Hiérarchie des résultats

Dans le cadre logique les résultats ont des caractères différents qu'il faut bien distinguer afin d'éviter de la confusion dans la communication. La présentation ci-dessous offre la possibilité de montrer les trois niveaux

de résultats sous forme d'un schéma comparatif. Il s'agit de la « hiérarchie des résultats »

Cette hiérarchie est bien acceptée partout pour préciser ou spécifier les résultats. Chaque fois qu'il faut informer sur les résultats, il est important de toujours indiquer à quel niveau précis on se trouve.

<b>Terminologie de la planification</b>	<b>Description de résultat</b>	<b>Niveau de résultat</b>
Objectif global Objectif à long terme But	Impact	<b>3<sup>ème</sup> niveau de résultat</b>
Objectif spécifique Objectif à court terme Objectif immédiat	Effet	<b>2<sup>ème</sup> niveau de résultat</b>
Inputs Intrants Objectifs Intermédiaires	Output, Produit final Réalisation, Services Résultats Intermédiaires	<b>1<sup>ème</sup> niveau de résultat</b>

## La responsabilité pour les résultats

Le même tableau de la hiérarchie des résultats peut être aussi utilisé pour montrer de façon indicative le degré de responsabilité des gestionnaires du projet en ce qui concerne les résultats.

<b>hiérarchie des objectifs</b>	<b>hiérarchie des résultats</b>	<b>niveau</b>	<b>degré de responsabilité</b>	<b>qualité de relation causale</b>	<b>où trouver les données?</b>
Objectif global	Impact	3 <sup>e</sup>	25 – 75 %	faible	au niveau des groupes cible
Objectifs spécifiques	Effet	2 <sup>e</sup>	presque 100%	forte	
Objectifs intermédiaires	Output Réalizations	1 <sup>e</sup>	100%	forte	au sein du projet

## Conclusion

Ces exemples et outils montrent la nécessité de mettre en place un système de suivi orienté vers la lecture des changements à tous les niveaux et lié aux réflexions stratégiques et à la planification. Nous espérons que nos explications facilitent la tâche.

Il y a une spécificité à relever : Notre travail se fait dans un contexte d'interculturalité. Nous nous acharnons pour que les différences culturelles soient saisies comme des opportunités d'enrichissement et non comme des sources de conflits et d'exclusion. Pour que cela puisse se faire, **les convictions partagées et les objectifs communs** doivent être au centre des réflexions de tous.

Nous travaillons ensemble pour la paix. Et en le faisant nous construisons des passerelles entre nos cultures et avançons vers des cultures mixtes. Nous créons de nouveaux éléments qui nous libèrent de carcans figés. Il ne s'agit donc pas de se retrancher derrière les cultures des uns et des autres, mais bien **d'inventer des choses nouvelles qui favorisent la stabilité et la paix**. Nous devons donc pouvoir vérifier ensemble quels résultats nous obtenons et surtout à quels impacts nous contribuons.

Dans ce sens la démystification de l'impact est un premier pas essentiel vers la création d'une culture de convivialité et d'efficacité qui nous rend redevables ensemble par rapport aux populations et aux changements positifs que nous voulons induire.

Le noyau de coordination et d'accompagnement du SCP Grands Lacs souhaite lancer le débat sur les pratiques et expériences dans ce domaine.

Cette brochure n'est qu'un début. Nous attendons vos contributions.

*Kinshasa, Bafoussam, Berlin,  
Novembre 2007*



*Le bois en RDC : une ressource précieuse*

L'exploitation des ressources forestières et minières ne profite toujours pas aux populations



# ANNEXES

## Le Service Civil pour la Paix en RD Congo

Papier stratégique agréé par le Ministère  
de la Coopération Economique Allemand (BMZ)

### Introduction

Le contexte de travail du Service Civil pour la Paix (SCP) est caractérisé par un climat de peur et de méfiance, ainsi qu'un bon nombre de personnes traumatisées. A la différence de beaucoup de sociétés qui ont traversé des guerres les organisations de la société civile et les Eglises en RDC sont compétentes, fortes et travaillent en réseau. C'est pourquoi le SCP peut construire son travail ici encore plus qu'ailleurs sur la coopération avec des partenaires locaux.

« La vision du SCP est celle d'une « paix positive » qui est étroitement liée au concept de justice et implique l'absence de violence, mais également la création et le renforcement de structures participatives pour prévenir des conflits violents sur la durée. L'objectif du SCP est d'influencer la forme et les dynamiques de la gestion non-violente des conflits afin d'éviter, d'arrêter ou de réduire la violence. » (Consortium SCP, standards, Bonn mars 2005). Le SCP opère dans les trois phases des conflits pour prévenir les conflits, les transformer ou gérer leurs suites. On ne peut pas toujours distinguer ces trois phases entre elles.

## 1. Éléments de base par rapport à la situation en RDC

En RDC les quinze dernières années ont été marquées par la violence, les conflits armés et la non-existence de l'Etat. Les élections présidentielles, parlementaires et régionales en 2006, la mise en place d'un gouvernement et d'un parlement élus au niveau national ainsi que dans les provinces en 2007 ont suscité un espoir immense dans les populations qui espèrent un avenir paisible et stable. Mais les causes profondes des dernières guerres, de l'insécurité généralisée et de la culture de violence persistent, notamment le pillage des ressources naturelles et la paupérisation des populations, l'absence d'un appareil d'Etat fonctionnel à tous les niveaux, les conflits identitaires et la logique d'exclusion de l'autre sur base de manipulations politiques, l'existence continue de groupes armés de tous genres. Ces causes n'ont pas pu être éliminées par un processus électoral organisé et financé par la Communauté Internationale. C'est pourquoi même à l'heure actuelle (mai 2007) le danger de conflits violents persiste. Néanmoins il est possible et plus nécessaire que jamais de continuer à soutenir le travail de paix et de développement comme cela a été fait depuis le début des guerres.

Afin de faire avancer la paix en RDC et dans la Région des Grands Lacs il s'agit de **renforcer de façon durable les forces et organismes civils** étatiques et non étatiques **aux niveaux local, régional et national**. Cela est un **travail de longue haleine qui doit être enraciné au niveau local**. C'est une condition nécessaire pour mettre en pratique des initiatives de gestion non-violente des conflits et pour saisir les opportunités pour une paix durable.

En RDC il est particulièrement important **d'analyser de façon continue les différents acteurs et facteurs dans et autour des conflits**, afin de pouvoir – au vu des fluctuations fréquentes d'alliances et de rapports de forces – prendre des décisions stratégiques ensemble avec les partenaires locaux.

Il s'agit de prendre en compte les aspects **politiques**, mais aussi **économiques et culturels** :

- En ce qui concerne **la bonne gouvernance**, cela doit se faire d'en haut mais en même temps d'en bas, c'est-à-dire aux niveaux national et local. Dans un pays si immense et diversifié que la RDC avec une longue histoire de colonisation, dictature, guerres et guerres civiles, il est essentiel de renforcer et de mettre en réseau les initiatives de gouvernance locales. Cela ne s'applique pas seulement aux institutions étatiques mais est également vrai pour le renforcement d'initiatives non-étatiques. A côté des structures formelles « modernes », il s'agit de valoriser et de renforcer les initiatives « traditionnelles » et informelles de gestion et d'organisation de la vie quotidienne communautaire qui ont permis la survie des populations en temps de guerre.

**La construction d'un Etat de droit**, le fonctionnement et l'autonomie du système judiciaire; la vulgarisation et l'application des lois; le dialogue entre l'Etat et les citoyens; le paiement régulier des fonctionnaires; la sécurité de tous les citoyens et l'existence des services de base (santé, éducation, etc) doivent se mettre en place d'en haut et d'en bas.

- Pour **la culture de paix et de citoyenneté**, les églises et la société civile devraient jouer leur rôle et constituer un **contre-pouvoir constructif**. Elles devraient faciliter l'émergence des valeurs communes et permettre que les intérêts des communautés soient négociés dans un cadre équitable et stable.
- **L'exploitation des ressources minières et autres** est un facteur central pour l'avancement de la guerre ou de la paix. Depuis l'époque coloniale ces ressources sont contrôlées de façon opaque par des trafiquants et seigneurs de guerre congolais ensemble avec une diversité d'individus et de cartels étrangers. Cela n'a foncièrement pas changé, même si un nouveau code minier est devenu loi et un gouvernement élu est au pouvoir. Le défi reste entier : comment ces ressources peu-

vent-elles être utilisées pour le bien-être des populations et pour la mise en place d'un Etat de droit et d'une administration efficace? S'y ajoutent la protection et la valorisation de l'environnement naturel. Dans cette affaire, la responsabilité est partagée entre le gouvernement congolais, la Communauté Internationale, les entreprises privées et la société civile congolaise. Tous ces acteurs se doivent de faire des efforts pour casser le moule de l'économie de violence et de changer un pays riche avec des populations pauvres en un pays avec des populations aisées qui se relève et se prend en charge.

**Les populations congolaises** ont prouvé depuis longtemps leur inventivité et leurs capacités de survie dans des situations impossibles. Mais le talon d'Achille consiste dans la diversité culturelle et ethnique, qui est utilisée encore et encore par divers politiciens avides de pouvoir pour diviser les populations et les affaiblir. Ces fragmentations se sont depuis enracinées non seulement à l'est du pays mais également dans d'autres régions dont le Katanga, le Kasai et le Bas Congo. Dès qu'un groupe ou une personne critique un politicien ou un entrepreneur on ramène le tout à l'origine ethnique des concernés et à la géopolitique. Tout est lu à travers les **lunettes «ethnacistes»** : les autochtones contre les «non-originaux», le nord contre le sud, l'est contre l'ouest, les Congolais contre les soi-disant «étrangers», etc. et vice versa. Cette dérive existe depuis longtemps, mais s'est aggravée ces dernières années. Dans une situation de paupérisation croissante de la plupart des gens elle est un obstacle sérieux à une paix durable qui persiste même après le succès des élections. Il est donc particulièrement important de soutenir et renforcer les réseaux des forces civiles qui se voient comme un contre-pouvoir constructif et luttent également contre les tendances de fragmentation dans la société.

Les problèmes du Congo, ainsi que les pistes de solution ne se situent pas seulement au niveau national, mais également au niveau sous-régional. C'est pourquoi le travail pour la paix doit être **transfrontalier**

et doit prendre en compte et influencer de façon positive les liens régionaux. Cela signifie également que les différents acteurs de la coopération allemande dans la sous-région doivent développer des principes communs d'approche et d'action au lieu de reproduire – comme hélas trop souvent dans le passé – les conflits des Grands Lacs dans des débats germano-allemands (par exemple par rapport à l'analyse du rôle du Rwanda). Cela les a empêchés de faciliter chez leurs divers partenaires locaux une coopération plus fructueuse.

L'ouverture de la RDC vers l'extérieur et le renforcement de la coopération professionnelle au niveau de la sous-région peut être une base essentielle pour une paix durable et peut contribuer au développement et à la **stabilisation d'une identité propre** qui valorise les diversités dans l'unité.

## 2. Vision des partenaires congolais du SCP

Les organisations partenaires congolaises du SCP travaillent depuis de longues années et décennies dans les domaines des services de base sociaux, de l'urgence, de la promotion de la paix et de la transformation des conflits. En mars 2007 lors d'un atelier sur le SCP, ils ont formulé la vision suivante pour leur pays :

- *Une culture de paix et de citoyenneté est émergente et met fin à la culture de l'impunité et de la violence*
- *Le renforcement des institutions facilite la construction d'un Etat de droit*
- *Les ressources du pays ne sont plus pillées, mais servent du moins partiellement à l'amélioration de la situation des populations.*
- *La RDC développe une identité partagée par tous les citoyens et trouve sa place dans la sous-région et dans le monde.*

La réalisation de cette vision passe par la participation de tous avec une prise en compte des activités transversales comme *le genre, les droits de la personne et l'éducation.*

### 3. Qu'est-ce que les professionnels du SCP peuvent apporter dans ce contexte ?

Les professionnel(le)s qui sont déjà sur place et les postes qui sont à remplir contribuent aujourd'hui et dans les années à venir dans les domaines suivants : ( pour les détails voir les standards SCP et les demandes au Ministère de la Coopération Economique (BMZ)) :

- Développement de structures de dialogue et de rapprochement traversant les lignes de conflits d'origine ethnique
- Renforcement de structures d'information et de communication par rapport aux causes et aux effets de conflits violents ( par exemple autour des questions des ressources naturelles et de l'économie de guerre), renforcement du lobbying de la société civile par rapport à ces questions.
- Réintégration et réhabilitation de groupes souffrant de façon particulière de la violence ; ( par exemple appui psycho-social aux groupes traumatisés, formation professionnelle de jeunes victimes et d'enfants-soldats )
- Counselling et formation pour la gestion civile des conflits, pédagogie de la paix.
- Renforcement de la mise en œuvre des lois au niveau local ( par exemple : travail pour les droits de la personne, renforcement d'institutions locales )
- Le renforcement des structures au niveau politique et sociétal ( d'institutions étatiques et non-étatiques ) est particulièrement important en RDC afin de créer de la stabilité, de l'efficacité et de la durabilité.

Les circonstances spécifiques liées à l'instabilité de la situation et aux conflits violents dans différentes régions requièrent une grande flexibilité dans le programme SCP :

- A côté des professionnels longue durée il est nécessaire de permettre également des accompagnements à court terme, par exemple à la fin d'un contrat d'un professionnel long terme, afin de stabiliser et de

consolider son travail ou afin d'accompagner des partenaires de façon répétée sur une plus longue durée. Cela permettra de prendre en compte es situations sécuritaires et néanmoins de garantir une continuité.

- Il est utile de coordonner les professionnels SCP sur place (longue et courte durée), afin de garantir une meilleure communication avec l'Allemagne, afin d'analyser la situation sécuritaire, afin de coordonner la renforcement des compétences (également pour les collègues des organisations partenaires), l'échange d'expériences et l'accompagnement sous stress.
- Si les professionnels travaillent autour de noyaux thématiques il est possible de les faire intervenir à un autre endroit en cas d'insécurité trop grande. Les noyaux thématiques permettent en plus un meilleur échange professionnel.
- Les organismes allemands porteurs du SCP ensemble avec leurs partenaires sur le terrain sont responsables pour la sécurité des professionnels. Un élément central est leur intégration sociale et culturelle dans les communautés et organismes sur place.

## 4. Approches méthodologiques

Sur base de la coopération existante les organismes allemands porteurs du SCP en RDC et dans la sous-région ont commencé par développer un « paysage » de leurs partenaires locaux et des thématiques touchées. En avril 2007 ils ont commencé un processus de « Do No Harm – Local Capacities for Peace ». D'autres partenaires allemands sur place et la coopération bilatérale sont intégrés tant que possible. En RDC il y a déjà de bonnes relations de travail (par exemple KfW/Heal Africa au Maniema, et CCEF avec la GTZ)

Sur base d'une image plus complète du travail des organisations concernées en RDC et dans la région des Grands Lacs ainsi que des éléments de base développés sous 1 il s'agira ensuite d'élaborer des critères

pour la coopération et d'identifier des besoins non encore touchés ainsi que des partenaires potentiels stratégiquement importants. Le résultat ne consistera pas en un plan d'action commun, mais en une concertation des approches, des méthodes de travail et de l'orientation vers les impacts de la part des organismes allemands.

L'initiative et la responsabilité des partenaires locaux par rapport au travail sur place restent essentiels. Il est donc important de les intégrer dès le début dans les processus et de renforcer leur responsabilité. Il faut que le personnel local avec lequel les professionnels travaillent soit financé et que ce personnel participe à des formations répétées au niveau régional. L'échange professionnel vise à le renforcer et à faciliter le réseautage nécessaire à l'intérieur de la RDC, mais aussi au niveau sous-régional et international.

*Bonn, mai 2007*



## **À lire:**

NICOLAS HEEREN et GILBERT GRAUGNARD, L'Evaluation de l'Impact, CIEDEL, Lyon 1999

MICHEL SEGUIER, Mobilisations populaires, Education mobilisante, et Construire des Actions Collectives, Chroniques Sociales, Paris 2004

RESEAU ENDA GRAF SAHEL, Changement Politique et Social, Eléments pour la Pensée et l'Action, Editions Enda Graf Sahel, Dakar 2005

ACHILLE MBEMBE, Afropolitanisme, in Le Messenger, Douala 2005

MARTINE ABDALLAH-PRETCEILLE et ALEXANDER THOMAS, Relations et Apprentissages Interculturels, Armand Colin, Paris 1995

POLE INSTITUTE, Regards Croisés, Le Bustani ya Mabadiliko, Goma 2007 ([www.pole-institute.org](http://www.pole-institute.org))

## **Partenaires SCCP / EED en RDC :**

- CEFORMAD ( Centre de Formation en Management et Développement Organisationnel ), Kinshasa
- CCEF ( Centre Congolais de l'Enfant et de la Famille ), Kinshasa
- CRAFOD ( Centre Régional d'Appui et de Formation pour le Développement ), Bas-Congo
- HEAL AFRICA, Nord Kivu et Maniema
- RIO ( Réseau d'Innovation Organisationnelle ), Sud Kivu
- SADRI ( Service d'Appui au Développement Régional Intégré ), Katanga



**Vision des partenaires du SCP-Grands Lacs / EED**



– Une culture de paix et de citoyenneté est émergente et met fin à la culture de l'impunité et de la violence

– Le renforcement des institutions facilite la construction d'un Etat de droit

– Les ressources du pays ne sont plus pillées, mais servent du moins partiellement à l'amélioration de la situation des populations.



– La RDC développe une identité partagée par tous les citoyens et trouve sa place dans la sous-région et dans le monde.

– La réalisation de cette vision passe par la participation de tous avec une prise en compte des activités transversales comme le genre, les droits de la personne et l'éducation.

