



**EVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU PROJET**

**« INITIATIVE POUR UN LEADERSHIP COLLABORATIF  
ET LA COHESION DE L'ETAT »**

**Un partenariat entre:  
Woodrow Wilson International Center for Scholars, Donateurs et PNUD**

**27 mai – 16 juin 2007**



PNUD KINSHASA, RDC

**Ely Dieng  
Francesca Bomboko  
Said Abass Ahamed**

## Remerciements

Nous remercions tous les participants aux interviews et questionnaires de l'évaluation, sans qui, ce travail n'aurait pas été possible. Notre gratitude s'étend au personnel du PNUD des différents bureaux que nous avons visités dans l'exécution de notre mandat. Nous sommes reconnaissants au sous-bureau du PNUD Goma pour l'aimable accueil, l'assistance administrative du chef des opérations et les échanges fructueux tenus avec la responsable du sous-bureau. Ces remerciements vont également au personnel du bureau PNUD/ComRec de Bukavu qui a mis à la disposition de l'équipe une salle de réunion et facilité ses déplacements en ville. Le travail accompli aurait été difficile sans l'appui du Programme Gouvernance du PNUD Kinshasa et particulièrement la bienveillante assistance de George Zachariah et Véronique Lufuma tout le long de la mission. Nous remercions également les partenaires (donateurs et MONUC) du projet pour leur disponibilité et les échanges fructueux avec l'équipe d'évaluation. Enfin, nous sommes particulièrement reconnaissant à tous les participants qui ont chaleureusement accepté de répondre à nos questions.

Nous espérons que les conclusions et recommandations qui ressortent de la présente évaluation contribueront à (i) une meilleure compréhension des enjeux et de l'impact du programme « leadership » pour la période post-électorale en République démocratique du Congo, et (ii) à une plus grande synergie entre les différents partenaires de ce projet.

### L'équipe d'évaluation

*Ely Dieng, Consultant international*

*Francesca Bomboko, Consultante, Présidente Directeur Général BERCI*

*Said Abass Ahamed, Consultant International, Chercheur en sciences politiques*

# Abréviations

AIT :	Appui aux institutions de la Transition
AMP :	Alliance pour la Majorité Présidentielle
ANR :	Agence Nationale de Renseignement
BERCI:	Bureau d'études, de Recherches et de Consulting International
BLTP :	Burundi Leadership Training Program
CAP :	Comité d'approbation des projets
CNAL :	Cellule Nationale d'Accompagnement des Activités du Leadership
DIC:	Dialogue Inter-Congolais
DFID :	Department for International Development (Grande Bretagne)
DSCRIP :	Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
ESSEC-IRENE:	Ecole Supérieure de Commerce - Institut de Recherche et d'Enseignement sur la négociation en Europe
FARDC :	Forces Armées de la République Démocratique du Congo
FDLR :	Forces Démocratiques pour la Libération du Rwanda
GECEC :	Centre d'études et de formation sur la gestion et la prévention des Conflits dans la région des Grands Lacs
ILCCE :	Initiative pour un Leadership Collaboratif et la Cohésion de l'Etat
MLC :	Mouvement pour la libération du Congo
MONUC :	Mission de l'Organisation des Nations Unies au Congo
PNUD :	Programme des Nations-Unies pour le Développement
QIPs :	Quick Impact Projects
RCD :	Rassemblement Congolais pour la Démocratie
RDC :	République Démocratique du Congo
RSS :	Réforme du Secteur de la Sécurité
SIDA :	Swedish International Development Agency
SIMSOC:	Simulated Society
S.M.A.R.T:	Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Time-bound
UDPS:	Union pour la Démocratie et le Progrès Social
USAID:	United States Agency for International Development
UN:	Union pour la Nation
WWICS:	Woodrow Wilson International Center for Scholars

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Avez-vous confiance dans l'actuel gouvernement pour assurer le redressement du pays?.....	4
<b>Tableau 2</b> : Depuis la mise en place du nouveau gouvernement, vous sentez-vous plus en sécurité ?.....	5
<b>Tableau 3</b> : Avez confiance dans le Gouvernement pour la réalisation des 5 chantiers ?.....	10
<b>Tableau 4</b> : Avez-vous perçu un changement au niveau des institutions lié de près ou de loin à la formation ?.....	11
<b>Tableau 5</b> : Est-ce que les réflexions durant la formation ont mené à la planification d'actions concrètes ? .....	12
<b>Tableau 6</b> : Tableaux des comparaisons des coûts DRC vs Burundi .....	27
<b>Tableau 7</b> : Répartition du budget Mars 2006 – Février 2008 (2 ans) .....	27
<b>Tableau 8</b> : Comparaison des activités prévues en rapport avec les activités réalisées .....	29
<b>Tableau 9</b> : Avez-vous utilisé la liste des contacts téléphoniques et emails distribuée à la fin de votre formation ? .....	30
<b>Tableau 10</b> : Avez-vous l'impression que le séminaire a contribué à diminuer les tensions autour de vous ? .....	31
<b>Tableau 11</b> : Que retenez-vous de la formation après avoir complété la session ? .....	32
<b>Tableau 12</b> : Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié et qu'est ce vous avez le moins apprécié durant la formation ? .	32
<b>Tableau 13</b> : ILCCE et le parallèle avec la politique et les tensions en RDC.....	33
<b>Tableau 14</b> : Contributions des partenaires et délais des décaissements .....	36
<b>Tableau 15</b> : Qu'est-ce que vous aimeriez voir améliorer dans la formation ? .....	38
<b>Tableau 16</b> : Synergies possibles avec le programme gouvernance du PNUD.....	40

# Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	<u>9</u>
A) CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	11
B) RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE	13
<u>METHODOLOGIE</u>	<u>14</u>
<u>PRÉSENTATION DU PROJET ILCCE</u>	<u>16</u>
A) OBJECTIFS ET STRATÉGIE	16
B) MODALITES D'EXECUTION ET DE COORDINATION	17
C) MODALITES DE SUIVI ET EVALUATION	17
<u>ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROJET</u>	<u>19</u>
A) PERTINENCE DU PROJET	19
B) COHÉRENCE INTERNE DU PROJET	20
<u>ANALYSE DES PERFORMANCES</u>	<u>23</u>
A) MISE EN OEUVRE	23
1. UTILITE DE LA FORMATION ET DES ACTIVITES DE SUIVI ILCCE	23
2. EFFICACITÉ DU MODELE D'INTERVENTION	25
3. GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DU PROJET	25
B) REALISATIONS DU PROJET	28
C) IMPACT SUR LE PROCESSUS PACIFIQUE DE LA TRANSITION DEMOCRATIQUE	30
D) L'IMPACT DE L'INITIATIVE EN RAPPORT AVEC SES 4 OBJECTIFS INITIAUX	31
E) IMPACT SUR LA TRANSFORMATION PERSONNELLE	34
F) CONTRAINTES MAJEURES À L'EXÉCUTION	35
G) LEÇONS APPRISSES	36
<u>PARTERNARIAT DURABLE</u>	<u>39</u>
A) PARTENARIAT AVEC LE PNUD	39
B) PARTENARIAT AVEC LES AUTRES ORGANISATIONS OU INSTITUTIONS	41
<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>43</u>

## Résumé exécutif

Les élections présidentielles, législatives et provinciales de 2006, en République Démocratique du Congo, ont été appuyées par plusieurs initiatives d'apaisement et de régulation des tensions entre les différents protagonistes, afin de désamorcer une atmosphère négative, chargée de suspicion et de méfiance. Parmi ces initiatives, se retrouve le projet du Centre Woodrow Wilson International Center for Scholars (WWICS) intitulé « Initiative pour un leadership collaboratif et la cohésion de l'état » (ILCCE).

Le projet ILCCE qui a officiellement vu le jour en octobre 2005, a été parrainé par le Centre Woodrow Wilson (WWICS) sur l'idée proposée par l'ambassadeur Howard Wolpe, Directeur Afrique du Centre, de préparer les leaders clefs du Congo, à changer de comportement face aux échéances décisives de l'histoire de leur pays que représentaient les élections de la fin de la transition. Cette initiative s'inspirait d'un travail similaire effectué au Burundi par le WWICS durant une transition démocratique difficile, et qui avait contribué à renforcer les qualités de négociation des leaders du pays et permis une meilleure écoute et compréhension des différentes parties prenantes du processus de paix burundais. C'est ainsi qu'avec l'appui de la coopération internationale britannique (DFID) et l'agence de développement international américain (USAID), le projet a pu être lancé avec le partenariat du PNUD en charge de la gestion des fonds, pour contribuer à l'instar d'autres initiatives de paix, à un « atterrissage en douceur » des élections et une préparation de l'élite congolaise à accepter le verdict des urnes le moment venu.

Aujourd'hui, à mi-parcours de l'exécution du projet, le PNUD a ordonné une évaluation en profondeur des résultats de ILCCE par rapport à ses objectifs initiaux ainsi que de l'impact des activités sur les bénéficiaires et sur le processus de paix en général. C'est ainsi que la présente équipe d'évaluation a été constituée pour répondre durant la période du 27 mai et du 16 juin 2007, à trois objectifs précis : (i) Évaluer les performances de cette initiative en rapport avec les objectifs initiaux des organisateurs et voir l'impact du projet à plusieurs niveaux; (ii) Identifier les synergies potentielles et complémentaires avec les activités du programme de la gouvernance du PNUD qui permettront à la fois de renforcer l'initiative et le programme gouvernance du PNUD; et (iii) Proposer des améliorations et des nouvelles idées pour renforcer le travail de ILCCE.

Dans un contexte marqué par la fin d'une longue période de transition politique qui a abouti aux élections libres et transparentes de juillet et octobre 2006 qui ont rétabli la légitimité démocratique sur l'ensemble du territoire, la paix et la sécurité demeurent encore très fragiles au moment de l'évaluation du projet. Des poches d'insécurité, dans les deux Kivu, l'Ituri et le Nord Katanga continuent à constituer une menace pour la stabilité de la RDC. La difficulté de réformer l'armée nationale, le manque de moyens opérationnels et la faiblesse du leadership militaire, constituent également des obstacles sérieux à toute véritable réforme du secteur de la sécurité (RSS) condition sine qua none d'une paix réelle et d'un développement durable. Dans le but de contribuer à consolider les acquis fragiles de la démocratie, particulièrement au niveau du dirigeants divers et diversifié du pays, le projet ILCCE vise à travers ses retraites formatives ciblant les leaders du Congo, à (i) changer la mentalité du jeu à somme nulle qui a sévi pendant si longtemps dans le pays où l'instabilité s'est installée presque en permanence, (ii) bâtir la confiance et les relations là où la méfiance et la distance sont des modes opératoires entre différents groupes ethniques

et adversaires politiques, (iii) reconstruire un consensus sur la manière dont le pouvoir est partagé et les décisions prises.

Au cours de son exécution, le programme initial des activités a été adapté aux aléas de la situation politique de la RDC. Entre janvier 2006 et mai 2007, 17 ateliers de formations ont été réalisés. Ces retraites formatives se répartissent ainsi: 8 Ateliers de 5 jours ; 5 ateliers de courte durée ; et 4 ateliers de suivi. Au total l'ILCCE a formé 429 personnes à Kinshasa, Goma, Bukavu, Beni, Butembo (N. Kivu), Uvira et Minembwe (S. Kivu). En prenant compte du nombre de personnes qui ont été formées à travers les ateliers ILCCE, l'objectif du projet a été dépassé pour la période visée (environ 160). Mais, il faut noter que, par rapport au programme établi, toutes les localités ciblées n'ont pas connu de formation comme prévu, et ce, pour des raisons liées au calendrier électoral ou à des tensions de trésorerie au niveau du projet. A ces réalisations, s'ajoutent (1) une base des données comportant les informations de tous les leaders formés de la RDC ; (2) La constitution d'un réseau informel à travers les participants des 11 provinces de la République ; (3) Un listing des problèmes, des enjeux, des priorités et des solutions en rapport avec la bonne gouvernance et la pacification du pays, formulé par les participants eux-mêmes ; (4) Un listing des attentes des principaux leaders ; (6) Un annuaire téléphonique et un répertoire d'adresses électroniques ; et (7) un site Internet (en construction).

La gestion du projet a souffert d'un manque d'effectif pour renforcer l'équipe d'exécution sur le terrain ; de la campagne électorale qui avait concentré toute l'attention des leaders au détriment des activités de suivi du projet ; des exigences du calendrier électoral à deux tours ; mais aussi et surtout de la lenteur dans les transferts des contributions des donateurs qui a par moments, empêché ILCCE de relever les défis de son agenda d'activités programmées.

Il reste difficile de mesurer les transformations induites par le projet tant au niveau individuel que par rapport à la réconciliation et la résolution des conflits. En effet, alors que les ateliers ILCCE se multipliaient, des changements positifs apparaissaient au niveau individuel auprès de 9 leaders formés sur 10. Pourtant les crises politico-militaires majeures n'ont pas cessé pour autant, en attestent les événements de l'entre deux tours de la présidentielle, et ceux de mars 2007 entre soldats de J.P Bemba et l'armée nationale. Mais l'impact d'ILCCE se mesure dans le temps même si des cas avérés de succès ont été relevés auprès de personnalités formées qui disent avoir puisé des techniques et connaissances apprises pour contribuer à diluer des crises au niveau national (crise de succession au sommet du parlement en 2006 entre deux membres du MLC ; ou encore réduction des tensions à Minembwe, Sud Kivu en 2006 sur la question de la territorialité).

Le projet répond à la priorité nationale de paix et sécurité telle que définie dans le Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR) qui stipule la promotion de la bonne gouvernance et la consolidation de la paix par le renforcement des institutions. Aussi, l'intervention proposée qui est la formation à travers des ateliers ou retraites formatives, répond de manière appropriée aux besoins identifiés et pourrait à terme, contribuer grandement à atteindre les objectifs visés.

L'exécution du projet serait plus efficace si un certain nombre de mesures avaient été prises à savoir un renforcement des ressources humaines du projet, une meilleure mobilisation

des fonds des donateurs, des activités de suivi post-formation plus soutenues et une amélioration du suivi-évaluation afin de répondre aux principales préoccupations des participants.

Les leçons apprises du projet sont qu'une bonne capacité d'adaptation aux réalités sociales et politiques du pays, ainsi que la nature flexible de l'agence d'exécution sont essentielles pour la réussite du programme. Le contexte de démocratisation post-électoral offre des possibilités de synergies importantes entre ILCCE et le programme de gouvernance du PNUD qui ont trait à une plus grande utilisation de la base de données, du cadre et des outils de ILCCE pour contribuer à renforcer les capacités des leaders au niveau central et provincial.

### Recommandations

**Au niveau de la stratégie de l'initiative.** (1) maintenir la flexibilité et l'« indépendance » de ILCCE qui représentent les avantages comparatifs du projet par rapport à d'autres initiatives liées à des structures bureaucratiques lourdes; (2) élaborer une stratégie d'appropriation locale du projet; (3) clarifier le statut juridique de l'organisation ILCCE et son organigramme; (4) élaborer un plan d'action; (5) étudier la mise en place d'une cellule nationale d'Accompagnement des Activités du Leadership (CNAL) pour appuyer ILCCE et préparer l'appropriation du projet. [Cette cellule sera constituée de préférence par des personnes de la société civile après concertation avec les autres participants]; (6) Identifier des personnes et entités ressources pour un réseau avec des animateurs par province, avec des ressources matérielles pour leur fonctionnement effectif; et (5) créer un bulletin d'information sur le leadership à l'échelle nationale.

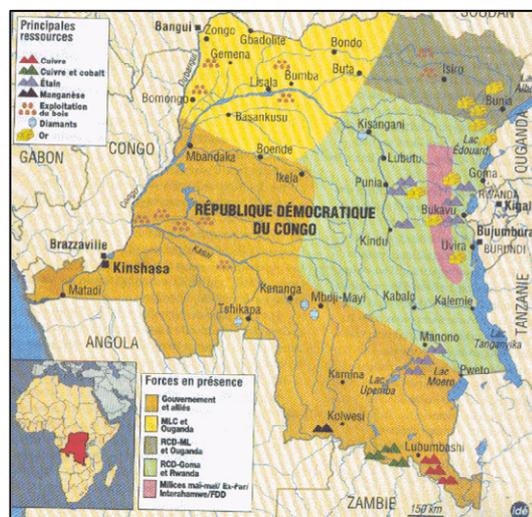
**Au niveau de la gestion.** (1) étudier les mécanismes d'allègement de la gestion financière; (2) d'étudier la possibilité de mettre à disposition du projet un fond de roulement mensuel pour éviter les retards de transferts; (3) renforcer les ressources humaines du projet; (4) d'étudier la mise en place d'un système de gestion unifié entre ILCCE et WWICS.

**Au niveau des activités.** (1) mettre en œuvre des activités transfrontalières; (2) collaborer plus franchement avec l'initiative Burundaise, notamment par des voyages d'études au Burundi et à Kinshasa; (3) d'étudier la possibilité d'un rapprochement entre le programme ILCCE et la commission tripartite pour la mise en œuvre des ateliers militaires; (4) lancer le projet de formation des académiques des 4 pays des grands lacs; et (5) d'organiser des activités conjointes entre les députés congolais et rwandais.

**Renforcement du partenariat PNUD.** Etablir un partenariat avec le PNUD notamment par : (1) l'organisation des séminaires de formation conjoints sur les textes constitutionnels et le leadership collaboratif pour les élus du peuple; (2) établissement d'une collaboration en rapport avec la diffusion des textes juridiques et administratifs en province; et (3) la formation des formateurs dans les milieux académiques; (5) coordonner les activités de ILCCE et PNUD Gouvernance insérant dans les séminaires du PNUD des modules ou des techniques d'ILCCE, et vice-versa; (4) l'utilisation de l'ILCCE du « mapping » des problèmes des Assemblées provinciales; et (6) organiser des réunions régulières entre PNUD Gouvernance et ILCCE dans le but d'harmoniser les stratégies d'interventions qui devront être axées sur: (1) la poursuite du secteur de la réforme du SSR et (2) l'utilisation des ressources naturelles pour l'intérêt général.

# Introduction

1. **Nouvel ordre politique.** Institué aux termes de l'Accord de Lusaka de 1999, les négociations de Paix entre les belligérants, l'opposition politique non armée et les forces vives de la nation en Afrique du Sud officiellement appelé « le Dialogue Inter-Congolais » (DIC) met fin au conflit armé de 1998 avec la signature d'un « Accord Global et Inclusive sur la transition en République Démocratique du Congo » en 2002. Cet accord consacre théoriquement la fin de la guerre et un nouvel ordre politique dans le pays. Des cinq objectifs de la transition<sup>1</sup>, seuls deux ont été mis en œuvre : la mise en place des structures pour un nouvel ordre politique (en juin 2003) et l'organisation des élections (en 2006) qui aboutirent notamment à l'élection de Joseph Kabila, comme Président de la République et à la mise en place d'un parlement national et des parlements provinciaux. Aujourd'hui, la pacification et la reconstruction du pays, la réconciliation nationale et la constitution d'une nouvelle armée intégrant les parties en conflits, et les élections locales restent quatre des grands défis pour le nouveau gouvernement congolais issu des élections.<sup>2</sup> La nouvelle résolution du conseil de sécurité des Nations Unies<sup>3</sup> lors de sa séance du 15 mai 2007 prorogeant le mandat de la Mission des Nations Unies au Congo (MONUC) jusqu'en décembre 2007, s'inscrit dans ce contexte. Selon cette résolution, le Conseil de sécurité décide que la MONUC aura également pour mandat, en étroite collaboration avec les autorités congolaises, l'équipe pays du Programme des Nations Unies pour le Développement et les donateurs, de soutenir la consolidation des institutions démocratiques et de l'Etat de Droit en République Démocratique du Congo, à cette fin, de contribuer, entre autres, à promouvoir la bonne gouvernance et le respect du principe de responsabilité. Cette résolution encourage, notamment, le gouvernement et les principaux partenaires de la RDC à mettre en place un arrangement efficace pour une consultation régulière permettant un dialogue politique, en vue de favoriser la compréhension par les partenaires clés des objectifs et des initiatives du



**Photo 1 :** Carte du pays avec les territoires sous contrôle des différents mouvements rebelles

<sup>1</sup> (1) La réunification, la pacification, la reconstruction du pays, la restauration de l'intégrité territoriale et le rétablissement de l'autorité de l'Etat sur l'ensemble du territoire national ; (2) la réconciliation nationale ; (3) la formation d'une armée nationale, restructurée et intégrée ; (4) l'organisation d'élections libres et transparentes aux niveaux présidentiels, législatifs, provincial et local permettant la mise en place d'un régime constitutionnel démocratique ; et (5) la mise en place des structures devant aboutir à un nouvel ordre politique<sup>1</sup>.

<sup>2</sup> Cf. Paule Bouvier en collaboration avec Francesca Bomboko, « Le Dialogue Intercongolais : Anatomie d'une négociation à la lisière du chaos », contribution à la théorie de la négociation. Cahier n°63-64 de l'Institut Africain du Musée Royal de l'Afrique centrale. Edition l'Harmattan., 2004, pour plus d'information sur le DIC.

<sup>3</sup> Cf. Résolution n°1756 du 15 mai 2007.

gouvernement, le maintien de l'engagement international et une action concertée des partenaires internationaux du pays pour prévenir les crises ou y répondre.

## 2. La préparation des élections de 2006 a été appuyée par plusieurs initiatives d'apaisement

et de régulation des tensions entre les différents protagonistes, afin de désamorcer une atmosphère négative, chargée de suspicion et de méfiance. Le projet du Centre Woodrow Wilson International Center for Scholars (WWICS) intitulé « Initiative pour un leadership collaboratif et la cohésion de l'Etat » (ILCCE), s'inscrit parmi ces initiatives. Proposé par l'ambassadeur Howard Wolpe, son but était de préparer les leaders clefs de la RDC à dépasser le climat de méfiance existant susceptible d'entraver le succès d'une transition apaisée, aux techniques de négociation et de leadership cohésif, conformément au projet lancé au Burundi en 2003 alors que le pays traversait une situation similaire. L'objectif de ILCCE n'était pas de répliquer textuellement l'exemple du Burundi, mais plutôt d'en tirer les leçons apprises et de les adapter au contexte plus complexe de la RDC. La complémentarité de ce projet avec le programme de renforcement des capacités des institutions de la transition (AIT) du PNUD, a été un facteur déterminant à la mise en place par celui-ci d'un système de coordination et d'administration des fonds de ce projet. Sa complémentarité avec le nouveau programme gouvernance du PNUD qui vise à court terme la mise en place du nouveau système politique issu des élections en préparant les institutions clés à l'exercice de leurs mandats et fonction respectifs, et en tenant compte des défis prioritaires déterminés par le Document de la Stratégie de Croissance et Réduction de la Pauvreté (DSCR), justifie doublement l'implication du PNUD dans l'évaluation du projet ILCCE.



Photo 2: Président élu Joseph Kabila

2. **Démarrage du projet.** Sur invitation de la coopération internationale anglaise (DfID) et de l'ambassadeur britannique à Kinshasa, une mission de WWICS dirigée par Howard Wolpe a séjourné à Kinshasa du 22 février au 1 mars 2005 pour partager avec la communauté diplomatique présente en RDC, ainsi qu'avec les leaders clefs de la transition, l'expérience du programme Leadership du Burundi mis en œuvre par le WWICS, et d'en explorer la faisabilité dans le contexte du Congo. Suite à la réaction positive de ses interlocuteurs, le WWICS a proposé une stratégie de deux ans pour mettre en œuvre une initiative similaire à celle du Burundi ciblée sur les leaders clés de la RDC. Bénéficiant d'un soutien financier initial direct de l'agence de développement américain (USAID), et d'une contribution substantielle de DfID, le projet ILCCE a été mise en place en Octobre 2005. Malgré la proposition d'un budget sur deux années faite par le WWICS, une période pilote de cinq mois a été financée par les donateurs qui ont logé les fonds au PNUD. Des six ateliers prévus pendant la période initiale, les deux premiers se sont tenus à Kinshasa<sup>4</sup> et ont connu un taux de participation très satisfaisant qui d'emblée avait confirmé la capacité de ILCCE de rassembler les leaders congolais autour de ce qui les unit.

---

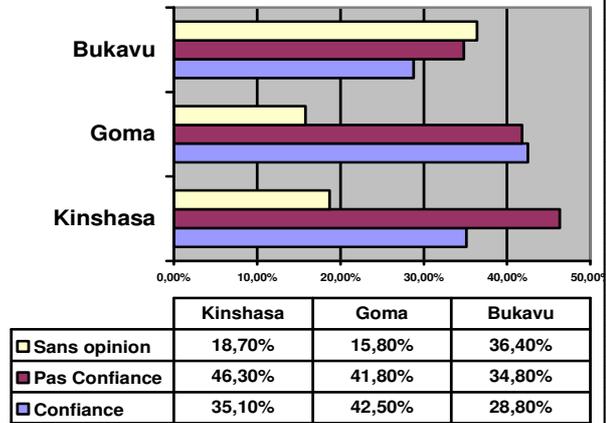
<sup>4</sup> Cf. Nganda I et Nganda II.

## a) Contexte de l'évaluation

### 3. Une démocratie balbutiante.

Les élections présidentielles d'octobre 2006 en République Démocratique du Congo, représentaient pour la population congolaise et la communauté internationale, le retour à la légalité constitutionnelle devant permettre une redynamisation des pouvoirs publics, de l'administration publique et territoriale, et du développement du pays dans le cadre d'une meilleure gouvernance. Dans la pratique, la situation est quelque peu décevante pour l'immense majorité de la population. Les massacres de Kanyola, Sud Kivu du 26 mai 2007, les évènements du mois de mars dernier à Kinshasa, les évènements du Bas-Congo fin janvier et début février 2007, ont fait des centaines de victimes civiles, rappelant que les défis restent encore nombreux. Le programme leadership s'inscrit dans un contexte post-électoral où la population semble déçue par le leadership national. En effet dans un récent sondage,<sup>5</sup> la majorité des personnes interrogées déclarent ne pas avoir confiance au gouvernement actuel pour assurer le redressement du pays (Cf. tableau 1). Toutefois, dans ce même sondage, 82% des répondants se déclarent « pour » la réunion des représentants de toutes les forces politiques et sociales, des institutions de la République et autres afin de recréer les conditions d'une paix durable en RDC.

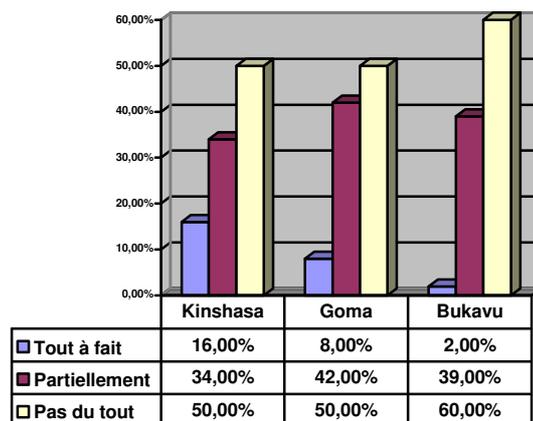
**Tableau 1:** Avez-vous confiance dans l'actuel gouvernement pour assurer le redressement du pays?



### 4. Le défi de la sécurité demeure entier.

La paix et la sécurité demeurent très fragiles dans le contexte post-électoral. Des poches d'insécurité, dans les deux Kivu, l'Ituri et le Nord Katanga continuent à constituer une menace pour la stabilité de la RDC. La difficulté de réformer l'armée nationale, le manque de moyens opérationnels et la faiblesse du leadership militaire constituent également des obstacles sérieux à toute véritable réforme du secteur de la sécurité (RSS). En Ituri, les derniers groupes armés non-signataires des accords de paix viennent d'accepter le processus de Désarmement, Démobilisation et réinsertion (DDR) à travers une

**Tableau 2 :** Depuis la mise en place du nouveau gouvernement Gizenga, vous sentez-vous plus en sécurité ?



Source : Sondage. « Les cent jours du Gouvernement », mai 2007

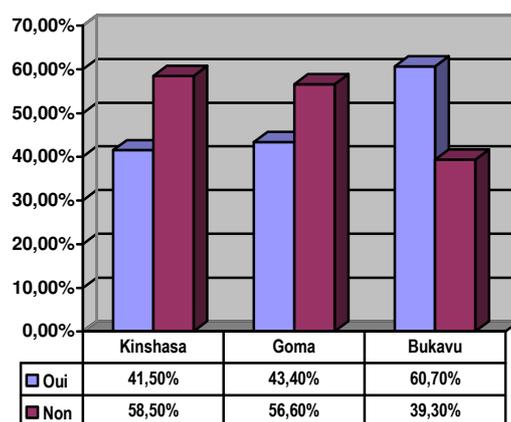
<sup>5</sup> Extrait du sondage mai 2007 intitulé, « Les 100 jours du gouvernement » réalisé par BERCI.

troisième phase. Dans les Kivu, plusieurs problèmes imbriqués fragilisent toute action de pacification et de sécurité : (1) l'absence de réponse régionale ou internationale à la présence de Forces Démocratiques pour la Libération du Rwanda (FDLR) à l'est de la RDC depuis le génocide au Rwanda<sup>6</sup>; (2) le « flou artistique » entretenu autour du statut de Laurent Nkunda au sein des Forces Armées de la RDC ; (3) le redéploiement de ses troupes dans le Rutshuru (Nord Kivu)<sup>7</sup>; le redéploiement d'officiers FARDC appartenant à l'ancien mouvement rebelle, le Rassemblement Congolais pour la Démocratie (RCD) dans le Kivu<sup>8</sup>. Il convient d'ajouter, que la dixième région militaire n'a toujours pas de commandement centralisé. Après le massacre de Kanyola, le « mixage » des « soldats » de Nkunda, et suite au discours de plusieurs leaders politique et religieux<sup>9</sup> du Sud Kivu, une véritable psychose de la reprise de guerre s'est installée dans les deux Kivu. Par ailleurs, à Kinshasa, les événements de mars qui ont opposé l'armée congolaise à la garde de Jean-Pierre Bemba sur la question de la démobilisation des forces de l'ex-vice président et leader du Mouvement pour la libération du Congo (MLC) ont contribué à amplifier la « rumeur » et la « psychose ».

### 5. Les enjeux de la décentralisation et le contexte post-électoral.

La mise en place effective de la nouvelle politique de décentralisation et des institutions qui en découlent soulève des problèmes d'ordre politiques, administratifs, de compétences et financiers à plusieurs niveaux. Ainsi, aux problèmes de compétences entre le pouvoir central et les provinces s'ajoutent, des problèmes de la répartition de l'assiette fiscale entre la capitale et les provinces, ainsi que les problèmes « sérieux » de préséance entre les assemblées provinciales et des gouvernorats. Subséquemment, des motions de censure ou de défiance ont déjà été initiées, fragilisant ainsi les institutions de la troisième république. Face à ces tensions le pouvoir central à Kinshasa demeure muet. Sur les cinq chantiers qui constituaient l'ossature du programme de campagne du Président Joseph Kabila, peu d'actes ont été posés jusque là. L'extrême prudence du nouveau gouvernement voire les tâtonnements autour de la gestion du pouvoir semble créer un désenchantement auprès des populations particulièrement à l'est du pays où l'électorat pro-Kabila a été très large. Pour certains, cette prudence cache une grande ignorance de l'exercice du pouvoir à très haut niveau. Le constat général qui s'ensuit est une faiblesse du leadership, une crise de confiance ainsi qu'une méconnaissance profonde des nouvelles autorités en rapport avec la répartition des compétences entre les différentes entités à tous les niveaux.

**Tableau 3:** Avez confiance au président de la République et à son Gouvernement pour la réalisation des 5 chantiers ?



Source : Sondage, « Les cent jours du Gouvernement », BERCI, mai 2007

<sup>6</sup> En dépit de la reconnaissance implicite par le président Kagamé, qu'ils ne constituent plus une menace pour la sécurité du Rwanda.

<sup>7</sup> Soulevant des tensions intercommunautaires dans la région.

<sup>8</sup> Suscitant des inquiétudes de la part de la population.

<sup>9</sup> Voir la déclaration de l'Archevêque de Bukavu en Annexe.

6. **ILCCE et le nouveau paysage politique post-élections.** L'ILCCE, a accompagné la conclusion du processus électoral et l'acceptation du verdict des urnes. Dans la nouvelle configuration de l'espace politique en la RDC<sup>10</sup>, le PNUD et les partenaires soutiennent cette initiative. Ils proposent d'évaluer la prestation de l'ILCCE et d'en mesurer son impact afin de voir dans quelle mesure des synergies peuvent être établies avec les différents partenaires impliqués dans la nouvelle architecture de l'assistance internationale à la RDC, à travers, notamment, la nouvelle stratégie de gouvernance du pays.

### **b) Rappel des termes de référence**

7. **Les termes de référence** qui ont guidé cette évaluation visent trois objectifs spécifiques : (i) une évaluation des performances de cette initiative en rapport avec les objectifs initiaux des organisateurs et voir l'impact du projet à plusieurs niveaux; (ii) une identification des synergies potentielles et complémentaires avec les activités du programme de la gouvernance du PNUD qui permettront à la fois de renforcer l'initiative et le programme gouvernance du PNUD; et (iii) des améliorations et des nouvelles idées pour renforcer le travail de ILCCE.

---

<sup>10</sup> Il faut noter que seulement 10% des députés du Parlement de Transition ont été réélus.

## Méthodologie

8. **Collecte de données.** L'approche multiple utilisée dans le cadre de cette évaluation s'est basée sur les méthodes suivantes de récolte de données : (i) une revue documentaire permettant de parcourir toute la documentation disponible à ce jour concernant le projet ILCCE ; (ii) une enquête qualitative à travers des interviews individuelles en profondeur des participants et partenaires ainsi que des « focus groups » avec les participants aux divers ateliers; (iii) des observations directes<sup>11</sup> d'un atelier de suivi et (iv) une enquête quantitative par l'administration d'un questionnaire standardisé auto – administré auprès des participants des ateliers de Goma, Bukavu et Kinshasa. Ainsi, les documents essentiels du projet ont été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation. Il s'agit des rapports des ateliers du projet, des rapports de mission de l'équipe de WWICS, des tableaux des dépenses et budget, du rapport conjoint PNUD-DfID des résultats (octobre 2006), et du rapport d'évaluation des participants de janvier 2007. Ce dernier document à travers des interviews d'une centaine de participants donne une indication à travers des interviews de l'impact des ateliers ILCCE auprès des participants des villes de Goma, Bukavu et Uvira, et a contribué à la finalisation du guide d'entretien avec les parties prenantes au projet (partenaires, donateurs, observateurs et autorités publiques).

9. **Informations collectées.** La mission d'évaluation était tenue de visiter les provinces où se sont tenus les ateliers de formation à ce jour, c'est-à-dire le Nord Kivu, le Sud Kivu et la capitale Kinshasa. Elle s'est ainsi rendue du 27 au 31 mai à Goma, du 1<sup>er</sup> au 5 juin à Bukavu et du 6 au 12 juin, à Kinshasa pour récolter les données tant quantitatives que qualitatives auprès des participants. Les informations collectées étaient en rapport avec: (1) l'impact de l'initiative dans le processus de transition apaisé ; (2) l'impact en fonction des 4 objectifs initiaux ; (3) l'exécution du projet ; (4) les opportunités de partenariats avec d'autres programmes complémentaires notamment le programme gouvernance du PNUD; (5) la pertinence des activités du projet, des produits, des résultats et indicateurs avec les objectifs initiaux du programme ; (6) l'efficacité et le bon usage des ressources humaines, matérielles et financières mises à disposition du projet en relation avec des objectifs initiaux et; (7) l'efficacité et la durabilité du « cadre » et des « méthodes » du projet en rapport avec le partenariat avec les leaders congolais, les donateurs, les diplomates.

10. **Population cible.** A Goma, où l'évaluation a débuté, 36 participants ont répondu aux questionnaires standardisés, dont six appartenant à la promotion de mars 2006 et 30 à la promotion de l'atelier de Goma de mai 2007. Après l'auto - administration du questionnaire, des entretiens en profondeur avec les membres de l'équipe, ont eu lieu. A Bukavu, 30 des 40 participants de l'atelier de Bandari de mai 2006 ont été interviewés. L'équipe a, notamment, procédé à des focus groups pour stimuler le débat. Quant à Kinshasa, les participants de la première promotion, c'est-à-dire Nganda I et II tenus en janvier et février 2006, ont été contactés par le courrier électronique, les appels téléphoniques et des visites à domicile afin d'atteindre le maximum de participants. Une vingtaine de personnalités ont répondu positivement via les questionnaires standardisés ou les interviews en profondeur. En plus des participants aux différents ateliers, l'équipe

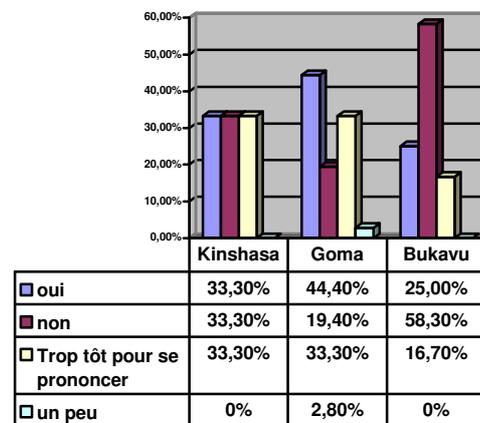
---

<sup>11</sup> Voir annexe 1 : calendrier de la mission

d'évaluation a rencontré une diversité de personnalités constituées de gouverneurs de provinces, maires, professeurs, activistes, observateurs, et formateurs (voir calendrier de la mission et liste des personnes rencontrées en annexe). L'équipe s'est également entretenue avec certains acteurs clefs, donateurs et partenaires tels que la MONUC, DfID, USAID, EU, l'Ambassade des Pays-Bas, la coopération suédoise et le projet Assistance aux Institutions de la Transition (AIT) logé au PNUD. La cible totale fixée par l'équipe pour les interviews et questionnaires est de 100 participants. Ce qui représente approximativement 1/4 des 429 personnes formées depuis le début des ateliers<sup>12</sup>.

**11. Les limites de l'évaluation.** Au niveau du nombre de personnes interviewées, un an et demi après le lancement de ILCCE, beaucoup de participants de la première génération formée, particulièrement à Kinshasa et à Goma n'ont pas été faciles à joindre pour les besoins de l'exercice d'évaluation. L'équipe a utilisé toutes les adresses emails disponibles sur les listes de ILCCE pour s'assurer qu'au moins, les questionnaires sont parvenus aux participants. Mais le taux de réponse par email a été relativement faible dû essentiellement, à certaines adresses erronées mais aussi du fait que l'email n'est pas toujours facile d'accès pour tout le monde. Néanmoins l'équipe d'évaluation les a relancés par des appels téléphoniques et a conduit plusieurs interviews au téléphone. Pour ce qui est de mesurer l'impact du projet, il est difficile à ce stade de l'exécution du projet, d'en mesurer pleinement les retombées à divers niveaux. Près d'un tiers des personnes ayant reçu la formation récemment<sup>13</sup>, tout en reconnaissant des changements importants au niveau personnel, déclarent ne pas avoir pas le temps d'expérimenter les acquis auprès de leur entourage (cf. tableau 4 présenté ci-dessous). Toutefois, 90% des personnes interrogées déclarent avoir utilisé les techniques et connaissances tirées de la formation, dont 41% pour la résolution des conflits<sup>14</sup>.

**Tableau 4:** Avez-vous perçu un changement au niveau des institutions (nationales et locales) lié de près ou de loin à la formation ?



<sup>12</sup> Cf. La liste des personnalités interviewées en annexe.

<sup>13</sup> Particulièrement la promotion de Goma du mois de mars et du moi de mai 2007.

<sup>14</sup> Cf. les tableaux des fréquences en annexe.

# Présentation du projet ILCCE

## a) Objectifs et stratégie

12. **Les objectifs du projet.** Le projet ILCCE vise à travers ses retraites formatives ciblant les leaders du Congo, à (i) changer la mentalité du jeu à somme nulle qui a sévi pendant si longtemps dans le pays où l'instabilité s'est installée presque en permanence, (ii) bâtir la confiance et les relations là où la méfiance et la distance sont des modes opératoires entre différents groupes ethniques et adversaires politiques, (iii) reconstruire un consensus sur la manière dont le pouvoir est partagé et les décisions prises après une longue période de transition politique; et renforcer la communication et la capacité de négociation des leaders congolais. Pour atteindre ces objectifs globaux, ILCCE s'est fixé notamment comme objectif spécifique la formation des leaders clés de la capitale et des provinces par l'utilisation des divers outils pédagogiques visant à renforcer les capacités tant au niveau de l'analyse des conflits, qu'au niveau des techniques de négociation ainsi qu'au niveau des dons de communication.



Photo 1 : Les participants de Nganda 1 avec l'équipe ILCCE

13. **La stratégie utilisée est double.** Au niveau de la formation, la stratégie utilisée était de mettre en commun des personnalités diverses, adversaires politiques ou leaders provinciaux autour de la même table pendant quelques jours avec un encadrement neutre fait de facilitateurs et de formateurs du centre Woodrow Wilson ainsi que de l'institut IRENE de l'ESSEC à Paris. Les résultats attendus étaient notamment le renforcement des capacités « d'écoute active » et de « compréhension » mutuelle des différents enjeux du pays afin de contribuer, à terme, à la transformation de leurs rapports politiques et/ou communautaire. Ainsi, ce forum offre une plate forme inédite pour les participants leur permettant de confronter leurs idées, d'échanger et finalement de changer leurs perceptions les uns vis-à-vis des autres. En effet, ces ateliers offrent aux participants la possibilité de discuter des thèmes qui leur sont chers, et qu'ils choisissent eux-mêmes sur la base de l'importance qu'ils leur portent. Par exemple, même si la sécurité reste une préoccupation réelle des participants, il apparaît évident, sur base de l'observation directe de l'atelier de suivi Goma<sup>15</sup> ainsi qu'à travers des focus groups de Bukavu, qu'il y a une montée en puissance des préoccupations relatives à la bonne gouvernance économique, juridique, politique et administrative liée au processus de décentralisation en cours pendant cette période post-électorale qui montrent bien comment le contexte du moment détermine les priorités.

<sup>15</sup> Mai 2007.

## **b) Modalités d'exécution et de coordination**

14. **Phase initiale du projet.** Le projet ILCCE a été mis en œuvre assez rapidement pour répondre à l'urgence de la période préélectorale qui consistait à contribuer à apaiser les tensions entre adversaires politiques et groupes ethniques antagonistes afin qu'ils se concentrent sur l'essentiel que représentaient les élections présidentielles et législatives prévues à l'origine pour le 30 juin 2005. Il s'agissait d'abord de mettre en place un projet qui puisse être rapidement opérationnel avec le soutien des partenaires et du PNUD qui ont acquis une longue expérience sur le terrain et qui étaient déjà actifs dans le cadre de l'appui aux institutions de la transition. Le projet ILCCE n'a, par conséquent, pas eu de document cadre en tant que tel, mais plutôt découle de plusieurs documents décrivant ses activités à travers la présentation des modules respectifs de formation I, II et III qui couvrent la période d'octobre 2005 à mai 2007 et se projette jusqu'en février 2008. C'est ainsi que le premier module de formation préparé par WWCIS détaillait les objectifs visés ainsi que la méthode utilisée pour les atteindre. Ce document présenté au Comité d'Approbation des Projets (CAP) du PNUD en Mai 2005 a reçu un avis favorable pour la poursuite des activités. En novembre 2005, le document du projet préparé par ILCCE et soumis à l'Union européenne pour financement soulignait les grandes lignes de l'initiative. A cela s'ajoute les lettres explicatives qui accompagnent les invitations envoyées par ILCCE à tous les participants potentiels et qui reprenaient les grandes lignes de l'initiative.

15. **Modalités de mise en œuvre.** L'exécution du projet se fait à travers le partenariat des trois entités que sont (i) le WWCIS basé à Washington chargé de définir la stratégie globale, de conseiller et de gérer les finances ; (ii) l'Institut IRENE de l'ESSEC basé à Paris) chargé de la formation des leaders et de (iii) l'ILCCE, l'unité de mise en œuvre sur le terrain à Kinshasa composé d'un coordonnateur résident ayant une expérience affirmée sur la RDC (un expatrié), un coordonnatrice adjointe (expatrié) et d'un assistant de programme (personnel local). Le projet a aussi prévu dans sa mise en œuvre un « accompagnateur » national qui intervient dans tous les ateliers à l'ouverture et à la fermeture pour passer le message de l'importance pour les décideurs congolais de se parler et de se réunir sur l'essentiel au nom de la paix et du bien commun.

## **c) Modalités de suivi et évaluation**

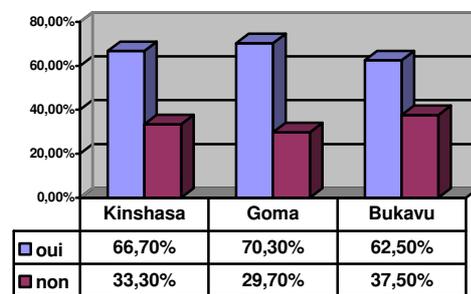
16. **Le projet ILCCE s'est fixé trois principales méthodes de suivi-évaluation.** La première consiste à faire des évaluations durant et après la formation sur la base de questionnaires relatifs à la qualité de la formation et à son utilité. Cela dans le but de mieux jauger l'impact de la formation et de re-injecter les recommandations au fur et à mesure dans le design du programme pour la rendre plus adaptée aux besoins et aspirations des personnes ciblées. Mais, même si les questionnaires ont été distribués aux participants durant les retraites formatives, la compilation et subséquemment, le traitement et l'analyse des informations n'a pas suivi systématiquement, probablement à cause d'un déficit en ressources humaines de l'unité d'exécution du projet.

17. **Sondage de l'entourage.** Une approche suggérée dans l'élaboration du projet mais non encore réalisé, est de sonder régulièrement un échantillon crédible de personnes n'ayant pas pris part à la formation mais interagissant avec les leaders formés, afin de mesurer l'impact de la formation auprès de l'entourage des participants.

18. **Une évaluation interne.** Afin de mesurer l'impact de la formation sur les participants particulièrement ceux des ateliers du Nord et Sud Kivu, une évaluation, prévue dans le programme de suivi évaluation du projet, a eu lieu en janvier 2007.

Cette évaluation a permis à travers des interviews avec les participants des provinces du Nord et Sud Kivu, de mesurer l'impact de la retraite formative et de déterminer les mesures de suivi à mettre en place dans le but de consolider la dynamique positive qui ressort des ateliers. Les résultats de cette évaluation en interne ont été validés par l'enquête quantitative auprès des participant dans le cadre de cette évaluation externe. En effet tout comme dans l'évaluation précédente la majorité des participants des ateliers de Kinshasa, Goma et de Bukavu déclarent que les réflexions et discussions durant la formation ont mené à la planification d'actions concrètes à suivre après l'atelier pour contribuer à la baisse des tensions et à une amélioration des relations entre les différents groupes.

**Tableau 5:** Est-ce que les réflexions et discussions durant la formation ont mené à la planification d'actions concrètes à suivre après l'atelier pour contribuer à la baisse des tensions et à une amélioration des relations entre les différents groupes?



Mais tant que ces résultats ne seront pas vérifiés auprès de leur entourage, tel qu'envisagé dans l'activité « sondage de l'entourage », la vérification objective de la véracité des propos des personnes interrogées reste difficile.

# Analyse de la conception du projet

## a) Pertinence du projet

19. **Le projet répond à la priorité nationale de paix et sécurité.** Le projet ILCCE a débuté en octobre 2005 près de six mois après la date initiale prévue pour son lancement et trois mois après le report des élections de juin 2005 et les événements tragiques qui s'ensuivirent à Kinshasa entre partisans de l'UDPS qui demandaient la démission du gouvernement de transition et l'armée nationale. Le projet visait dès le départ à contribuer à la consolidation des acquis de paix suite à l'Accord Global et inclusive de 2002 et conséquemment, la constitution de transition de 2003. Par conséquent, il s'inscrit dans la logique du pilier 1 du DSCRП qui est de « Promouvoir la bonne gouvernance et consolider la paix par le renforcement des institutions ». En effet, la paix et la sécurité sont les principales priorités autour desquelles les autres piliers du DSCRП tels la stabilité macroéconomique et l'accès aux services sociaux se fondent. Répondant à un besoin pressant de « communication » entre les différents acteurs de la transition, le projet dans sa phase initiale a ciblé des leaders clés ayant participé au DIC, leur donnant ainsi la possibilité de renouer « informellement » une concertation sur les différents enjeux post-dialogue Intercongolais. C'est ainsi que le projet avait reçu un accueil favorable auprès des leaders clefs du pays dès la première visite de son initiateur Howard Wolpe en janvier 2005. Fort de ce soutien, l'initiative a bénéficié des avis et considérations des bénéficiaires quant à la forme et le choix des participants.

20. **Population cible.** A terme, les bénéficiaires du projet sont le peuple congolais et les partisans de la paix et du dialogue national. Mais les bénéficiaires directs du projet sont les leaders du pays toutes tendances et régions confondues qui se voient ainsi offerts en plus des atouts de la formation, un espace d'échanges inédit que la tension du moment et les enjeux politico-militaires ne permettaient pas d'avoir, n'eut été la neutralité de l'initiative et son approche égalitaire devant tous les participants potentiels. C'est ainsi que le projet avait reçu un accueil favorable auprès des leaders clefs

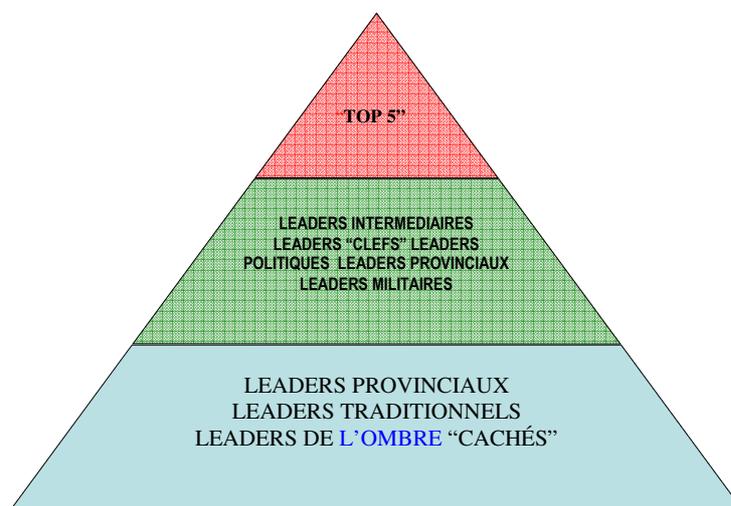


Figure 1: Pyramide de la catégorie des leaders ciblés par ILCCE

du pays dès la première visite de contact à Kinshasa du WWICS en janvier 2005. Par ailleurs, tout comme le Dialogue Inter-congolais, l'initiative a judicieusement intégré la complexité du paysage politique congolais en ciblant non seulement les acteurs « institutionnels », mais aussi les acteurs « non – institutionnels » répartis sur trois piliers de la pyramide ci-jointe (fig. 1), le « top 5 » représentant les leaders « intouchables ».

## b) Cohérence interne du projet

21. **Objectifs S.M.A.R.T<sup>16</sup>**. Les objectifs spécifiques du projet tels que définis dans le cadre logique étaient bien ciblés et répondaient à une urgence du moment qui était de contribuer à mener le processus électoral à bon port et ainsi mettre fin démocratiquement à la période de transition dictée par l'accord global et inclusif. En effet, les objectifs de l'ILCCE étaient de former les leaders du pays par des retraites - formatives réunissant des personnalités de tous bords, selon un calendrier bien déterminé cadrant avec les échéances électorales et avec les réalités post-électorales afin de contribuer à préparer les leaders du pays au dialogue et aux échanges constructifs.

22. **Analyse du cadre logique du projet**. L'intervention proposée par le projet qui est la formation à travers des ateliers ou retraites formatives, répond de manière appropriée aux besoins identifiés et peut contribuer à atteindre les objectifs que s'est fixés le projet. Par ailleurs, le cadre proposé par l'initiative concourt à la réalisation de son objectif global qui est de « contribuer à renforcer les capacités du Gouvernement, de la société civile, et des leaders militaires dans la gestion pacifique du processus de transition démocratique ». Subséquemment, l'ILCCE propose une formation qui s'adresse à des audiences aussi diverses que les militaires, les politiques, et la société civile dans le but de promouvoir une meilleure interaction entre eux, et un leadership collaboratif amélioré, des relations sociales renforcées, ainsi qu'un haut commandement de l'armée mieux intégré. Les intrants (formateurs et facilitateurs) du projet pour réaliser ces activités (retraites formatives et suivi) sont réalistes permettant d'atteindre pour chaque catégorie de leaders un nombre entre 35 et 40 personnes par atelier. Les moyens de vérification des résultats sont en ligne avec les objectifs car ils appellent à un suivi - évaluation systématique du programme, à la revue conjointe des activités avec les partenaires à savoir les donateurs, le PNUD et la MONUC. Nonobstant, la logique décrite, le suivi - évaluation du projet a montré ses limites et la distribution des rapports aux partenaires et les appréciations externes recommandées dans le cadre logique n'ont pas été appliquées systématiquement. De plus, hormis les problèmes sécuritaires relatifs à la tenue des ateliers dans les zones ou pendant les périodes « à risques », il y a lieu de noter un manque de volonté politique réelle au sommet de l'Etat ainsi que de sérieuses contraintes financières qui ont été les principales causes de retards et de l'annulation de plusieurs ateliers prévus. Par conséquent l'analyse de risques du projet devrait être renforcée dans le plan stratégique de ILCCE et dans le cadre logique. Ce plan pourrait devenir le document cadre du projet, à partager avec toutes les parties prenantes pour une plus grande visibilité et une meilleure compréhension du projet. Par ailleurs, il serait utile d'y inclure les activités à réaliser suivant un calendrier nouveau qui s'adaptera au contexte post électoral et permettra de définir des indicateurs de performance plus précis qui ont manqué dans le cadre logique initial.

23. **Outils et programme des ateliers**. La retraite formative offre une diversité d'outils dont des jeux de rôle (la province de Kirambo et SIMSOC), des exercices sur la rumeur, la perception de l'autre (la vieille dame), l'écoute active et les techniques de négociation. Les deux premiers jours de la retraite ILCCE portent sur l'acquisition d'outils

---

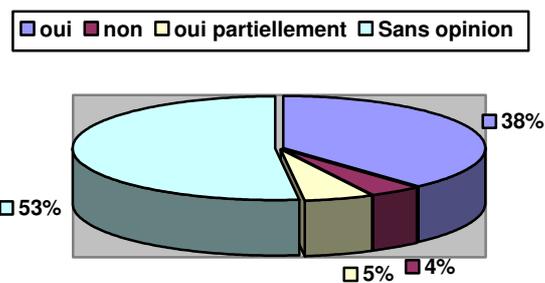
<sup>16</sup> Selon l'acronyme anglais qui veut dire « Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents et Liés dans le temps ».

et de méthodes théoriques, sur le processus de prise de décision. A cela, s'accompagne également un travail sur la communication et la qualité de l'écoute. Il s'agit par des exercices pratiques de faire prendre conscience au participant l'importance de la communication dans la résolution des différends. L'exercice de la rumeur et celui de la vieille et jeune femme a des impacts importants dans la transformation personnelle et la perception de l'autre. Il est intéressant de noter que pour les participants de Goma, la simulation de la province de Kirambo fut vécue avec énormément de passion car ils nous ont révélé lors de l'évaluation que cette simulation faisait penser à la situation de Minembwe dans les hauts plateaux du sud Kivu. La partie théorie est alternée avec des jeux de simulation et de mise en situation, qui permettent de mettre en application les techniques et compétences enseignées. Par ailleurs, le troisième jour est entièrement consacré à un Grand jeu de simulation (Simulated Society SIMSOC) qui met les participants dans une situation réelle de gestion de ressources d'un pays. Il s'agit d'un pays divisé en quatre provinces et doté de ressources inégalement réparties. La survie du pays dans son ensemble dépend de la capacité des différentes entités à gérer de manière équitable les ressources. Des indicateurs de bien-être permettent de mesurer les progrès de la société. Il existe un seuil de bien-être en dessous duquel la société tombe « en faillite. » Le jeu peut comprendre jusqu'à 8 parties. Enfin, les deux derniers jours sont consacrés à des travaux en sous groupe pour laisser les leaders congolais le loisir de débattre des enjeux nationaux ou provinciaux et de voir dans quelle mesure des pistes de solutions peuvent être envisagées. A la différence des ateliers classiques qui formulent des recommandations aux leaders et aux différents groupes, les ateliers ILCCE, sollicitent des participants des engagements individuels. Cela permet ainsi lors des ateliers de suivi de reprendre pour chaque participant l'état d'avancement de ses propres engagements.

#### 24. Pertinence des outils et adaptation au contexte.

Concernant les outils proposés, il est observé que le concept même du jeu met l'individu au centre des antagonismes, selon l'individualisme occidental. Pour de nombreux participants, le poids de la communauté est tel en Afrique, qu'il influe sur le comportement et les mécanismes de prise de décision de l'individu. Cet aspect culturel devrait, selon les participant être intégré dans les jeux de rôle. En outre, ils recommandent aussi l'inclusion dans les outils de simulations des aspects liés aux questions identitaires et foncières qui sont à l'origine de nombreux antagonismes et affrontements dans le pays. Par ailleurs, ils ont aussi mentionné qu'il était fondamental d'aborder les questions liées à la guerre et la sécurité. Pour eux, il ne peut pas y avoir de paix sans distinction de « l'agresseur » et de « la victime » avec une reconnaissance du tort causé à « la victime ».

**Tableau 5:** Trouvez-vous que le matériel de formation proposé répond bien au contexte et problèmes réels du moment dans votre région et pays ?



25. **Prise en compte de la dimension genre dans le projet.** L'approche du projet qui visait les leaders clefs du Congo définis initialement comme les participants au Dialogue inter-congolais, n'a pas mis d'accent particulier sur les aspects liés au « genre ». Pourtant la question du genre est très importante dans l'histoire du pays où des positions politiques courageuses ont été prises par des femmes lors des crises successives. La présence des femmes dans les ateliers formatives est faible. Pour les besoins de l'évaluation une dizaine de participantes a été interviewée sur les 33 femmes formées aux divers ateliers de Nganda, Goma, Bukavu, Butembo, Uvira, et Minembwe. Le pourcentage des femmes qui ont été formées est égal à 15% dans un contexte où la parité homme-femme est un point saillant de la constitution. Cette situation devra être corrigée par des formations plus ciblées en faveur des groupes et leaders féminins.

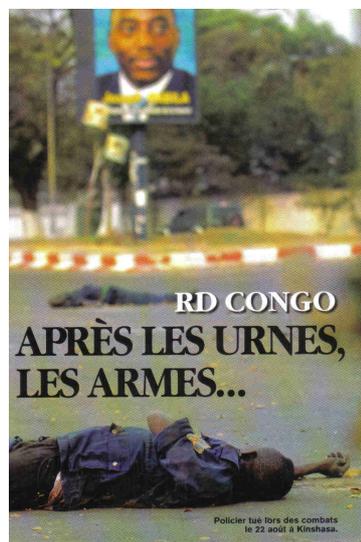
# Analyse des performances

## a) Mise en oeuvre

### 1. Utilité de la formation et des activités de suivi ILCCE

26. **Transformer l'acteur politique congolais.** La longue période de transition qui remonte d'après certains observateurs, à 1990 avec la faillite du régime Mobutu qui cherchait à s'accrocher au pouvoir, a affaibli l'Etat congolais qui souffre d'une mauvaise gouvernance chronique doublée de plusieurs années de guerre. Aujourd'hui, au lendemain des élections libres de juillet et octobre 2006, le cadre même de l'organisation étatique se trouve sérieusement disloqué et constitue un gros défi pour la reconstruction de l'état et de l'administration du Congo. L'utilité et l'originalité des activités ILCCE en RDC sont en quelque sorte une manière de réhabiliter l'homme politique et de le mettre en symbiose avec l'Etat dans lequel il opère afin de mieux servir les populations qui constituent l'électorat dans le système démocratique. Ainsi, l'acteur politique au sens général du mot devient la cible des activités ILCCE. Cette intervention se fait à différents niveaux de prise de décision, au niveau local, au niveau intermédiaire et au niveau le plus élevé de l'Etat. ILCCE, parvient à travers ses ateliers à réunir non seulement des acteurs politiques de haut niveau dans l'espace politique congolais, mais également l'initiative a réussi à toucher et convaincre à convaincu des « leaders de l'ombre » ou considérés comme tels, de prendre part aux retraites. La transformation de ces leaders par la formation aura une répercussion certaine sur leurs interactions avec leurs bases et autres interlocuteurs.

27. **L'espace politique congolais demeure complexe.** Une des particularités du système politique congolais se caractérise par la marginalisation des certains acteurs politiques majeurs du jeu politique national. Pour ces derniers, leur légitimité historique leur confère une expérience profitable à la RDC. Un participant de l'atelier mixte de Nganda 1, Kinshasa a indiqué qu'il était particulièrement satisfait d'avoir été convié à la formation car les actions institutionnelles mises en place par les partenaires bi ou multilatéraux excluait automatiquement les parties prenantes non – institutionnelles. Initialement, l'intervention de ILCCE se fixa l'objectif d'accompagner les acteurs congolais vers l'acceptation du verdict des urnes. Il convient ici de rappeler que la paix issue de l'Accord global et inclusif était une paix armée. L'imprévisibilité des différents seigneurs de guerre après le verdict des urnes était une menace réelle.



28. **Il est extrêmement difficile de mesurer les transformations** tant individuelles que dans le domaine de la réconciliation et de la réduction des tensions. Alors que les ateliers ILCCE se multipliaient, des changements positifs apparaissaient au niveau individuel auprès de 9 formés sur 10, et pourtant les crises politico-militaires n'ont pas

cessé pour autant, en attestent les évènements de l'entre deux tours de la présidentielle, et ceux de mars 2007 entre soldats de J.P Bemba et l'armée nationale (Cf. Tableau 11) Il faut néanmoins noter que les deux leaders des groupes qui se sont affrontés n'ont pas participé à la formation malgré plusieurs invitations qui leurs avaient été adressées. Toutefois, au regard des objectifs de la transformation du jeu à somme nulle et de la mentalité du gagnant emporte tout, il semble que la formation facilita la succession à la présidence de l'Assemblée Nationale en février 2006 où l'ancien et le nouveau président du perchoir avaient tous deux suivi l'atelier de Nganda 1. D'autres exemples de réconciliation remarquable à Kinshasa et à l'est de la RDC confortent l'utilité d'organiser ce genre de formation. En effet, les leaders de l'Est reconnaissent qu'après la guerre ils ont eu rarement l'occasion de se retrouver dans un espace neutre pour évoquer les fondements de la discorde.



**Photo 4:** Sénateur Bemba

29. **Renforcer la communication.** L'objectif de renforcer la capacité de négociation et de communication pour encourager le discours coopératif en lieu et place du discours de confrontation fut également un objectif atteint à certains égards par les ateliers ILCCE. En effet lors de la crise du 21 et 22 août 2006, entre les hommes de la garde présidentielle et ceux de Jean Pierre Bemba, des responsables de ses formations se trouvaient en travaux dans un atelier de suivi. Il semble que leurs interventions conjuguées avec celle de l'ensemble des leaders participants contribuèrent à atténuer les affrontements.



**Photo 4:** Olivier Kamitatu

30. **Méfiance persistante au niveau de l'armée.** En effet, l'initiative ILCCE n'a pas à ce jour, réussi à organiser une formation pour les hauts responsables de l'Armée. De même, que les accrochages qui ont émaillé la fin de la transition en août 2006 et mars 2007, témoignent de la difficulté à reconstruire un consensus autour des règles du jeu démocratique et du processus de prise de décision au sein de l'élite congolaise.

31. **Perspectives du projet.** Au-delà de ces difficultés inhérentes à toute entreprise de transformation individuelle, l'absence d'indications claires sur la finalité du projet est à déplorer. Le projet vise-t-il à un transfert de technique pour bâtir un nouveau leadership ou bien il s'agit d'un projet visant à la mise en place de mécanisme de résolutions des conflits ? La question se posait moins durant la période pré-electorale où toutes les énergies étaient axées autour de la réussite des échéances électorales. Mais, la résolution des conflits nécessite une approche beaucoup plus centrée sur les antagonismes, tels que les relations entre le gouvernement central et provincial, l'Assemblée nationale et les assemblées provinciales, la présence des FDLR, les conflits fonciers, les questions identitaires et le rôle des pays voisins dans le conflit Congolais, etc. Cet aspect semble encore un peu confus. La nécessité d'en clarifier la finalité permettra vraisemblablement un recadrage stratégique des efforts de la retraite formative afin d'en accroître l'impact.

32. **Activités de suivi.** En ce qui concerne les activités de suivi, force est de constater qu'elles furent irrégulières et non-systématiques. Il s'agit là d'une faiblesse de la planification et de l'exécution du projet qui pourrait affecter ses résultats. Deux raisons qui semblent expliquer cet état de fait sont les tensions de trésorerie périodiques au niveau de

ILCCE qui parfois affectent la souplesse et la rapidité des organisateurs des ateliers, ainsi que de l'absence d'un formateur résident en RDC qui partagerait l'espace et les soubresauts de la politique congolaise, et qui pourrait intervenir à tout moment surtout en matière de formation des formateurs.

## 2. Efficacité du modèle d'intervention

33. **Un montage subtil.** Pour réaliser un atelier, trois entités différentes doivent se coordonner et s'harmoniser. Le Woodrow Wilson Center à Washington signataire du contrat d'engagement avec le PNUD, garde la maîtrise du calendrier d'exécution en tant que garant des finances soumis aux règles et exigences internes de l'institution. D'un autre côté, l'institut IRENE de l'ESSEC, à Paris, joue un rôle essentiel en fournissant les formateurs- facilitateurs des retraites. Pour fermer le triangle, ILCCE à Kinshasa, assure l'exécution au jour le jour des activités, tout en planifiant et en essayant de garder la main sur la chronologie des événements et le choix des participants. A cette triangulation, il convient d'ajouter le PNUD Kinshasa qui gère le « trust fund » créé pour recevoir les fonds des donateurs et partenaires du projet à l'exception de l'USAID qui contribue directement à WWCIS. Cette configuration d'une unité de décision éclatée sur trois continents rend complexe et lourd le fonctionnement régulier du projet. Par ailleurs, les modalités de déroulement des ateliers étant de cinq jours pour un atelier complet et deux jours pour un rappel, il convient de souligner la très grande difficulté de garder pendant cinq jours entiers des leaders de haut niveau. De plus, les outils proposés consistent à une formation sur les techniques de négociation, accompagnée de simulations de société et de techniques de communication conçus par des spécialistes mondiaux dans le domaine et basés à Washington et à Paris.

## 3. Gestion administrative et financière du projet

34. **Une organisation administrative lourde.** Le montage du projet tel que décrit plus haut avec trois entités en une (WWICS-ESSEC/IRENE-ILCCE) a souffert au début de la mise en œuvre, de lourdeurs administratives qui affectaient la bonne exécution des activités. Le centre WWICS est le garant du projet et est comptable devant les donateurs et le PNUD avec qui il a signé un contrat pour la réalisation de ILCCE. WWICS tient la comptabilité générale du projet. L'institut IRENE en partenariat avec WWICS offre les formateurs et est constitué d'une petite équipe qui elle aussi tient un secrétariat pour ses prestations sur le terrain et pour la comptabilité par rapport à WWICS. D'un autre côté, l'unité d'exécution-pays dotée d'un personnel mixte de 2 expatriés et une assistante locale pour les opérations du projet proprement dites, mais aussi compte 3 employés locaux pour les activités secondaires du bureau. Pour chaque activité, une bonne coordination des trois entités s'impose. Même si l'équipe-pays a une grande marge de manœuvre dans la préparation des ateliers y compris le choix des participants, toute proposition de budget doit être soumise à la revue et l'approbation de WWICS qui a la vue la plus globale du projet de toutes les trois entités et qui pourtant en terme opérationnel, participe le moins, son rôle étant plus stratégique. Bien qu'après un an d'exécution l'équipe ILCCE semble s'en accommoder, il n'empêche que la structure reste lourde et gagnerait à être allégée. Par ailleurs, WWCIS étant un centre de recherche régi par le système américain, ne sera pas opérationnel pour des raisons de calendrier, au mois d'août. Par conséquent l'unité

ILCCE-pays ne pourra pas fonctionner durant cette période, et cela pourrait avoir un impact sur les activités du projet si des opportunités ou des demandes en formation se manifestaient. En ce qui concerne la comptabilité, le WWICS perçoit 12% de frais administratifs sur les fonds alloués à ILCCE. Par conséquent, il est fort possible qu'il résiste à toute proposition visant à altérer cet arrangement avec le PNUD dans le cadre d'une plus grande « indépendance » financière d'ILCCE-pays. Il serait, donc, souhaitable que la comptabilité soit harmonisée entre WWICS et le projet ILCCE pour que les deux entités aient le « même tableau de bord » même si les décisions d'engager le budget restent à Washington qui est le signataire du protocole d'accord avec le PNUD. Cela permettrait une meilleure appréciation de la trésorerie par les responsables de l'équipe de Kinshasa qui pourraient en conséquence mieux planifier leurs activités.

35. **Un personnel insuffisant.** Deux postes locaux (directeur et secrétaire du projet), sont encore non pourvus malgré qu'ils aient été budgétisés dès le début. Cela affecte le travail de ILCCE déjà au niveau de la répartition des tâches où un rééquilibrage se fait en permanence pour répondre aux exigences des échéances ; mais surtout au niveau du suivi des ateliers (rapports, suivi-évaluation) ainsi que du secrétariat du bureau. Cette situation a créé une surcharge de travail sur le personnel actuel du projet, qu'il faut nécessairement rectifier. La cause de ce non recrutement s'explique en partie par la difficulté au Congo de trouver un candidat congolais qui paraîtrait « neutre » aux yeux des participants. Mais le contexte post-électoral et post-conflit en cours, rend possible le recrutement d'un directeur national pour le projet, par exemple, en faisant un appel d'offre et en utilisant un panel de leaders divers déjà formés dans le processus de sélection.

36. **Analyse de la gestion financière.** Le coût moyen d'un atelier de formation de cinq jours à Kinshasa est de \$400 (\$625 en province) par personne sans la prestation de services des formateurs, en comptant une moyenne de 40 participants par atelier. Le coût moyen réel par participant tous frais confondus s'élève à \$2, 400. En guise de comparaison, au Burundi où un programme similaire a été mis en place par WWICS, le coût moyen par participant par atelier est de \$3, 500 dollars. Si nous considérons le coût par personne du projet ILCCE-Congo, il représente 67% de celui du programme BLTP du Burundi soit respectivement \$5, 400 et \$8,000. (voir le tableau de Comparaison des coûts ci-dessous). ILCCE s'est forgé dès le départ une certaine rigueur dans la gestion en cumulant ses bureaux et la résidence des deux employés expatriés du projet en un. De plus, l'équipe a acheté une voiture de service d'occasion à \$9,000 en lieu et place d'une voiture neuve budgétisée à \$26,000. Cela étant, à ce stade du projet, une augmentation du parc automobile s'impose, et une séparation des bâtiments abritant les bureaux et le logement des expatriés pourrait être considérée particulièrement avec l'emplissage à venir des deux postes vacants et en vue d'une appropriation nationale progressive du projet. Par ailleurs, il apparaît que des accessoires utilisés dans les séances de formation tels que les badges sont directement amenés de ESSEC-IRENE ou Washington, il faudrait à l'avenir y remédier et ne ramener de l'étranger que les accessoires qu'on ne trouve pas en RDC. Toutefois, l'exécution du budget par rapport aux prévisions a été dans les proportions prévues pour les ateliers.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Cf. Figure 1 présenté ci-dessus.

**Tableau 6: Tableaux des comparaisons des coûts DRC vs Burundi**

Structure et Coûts	DRC	Burundi	Unité	% DRC/Burundi
<b>Présentation</b>				
Période d'exécution	18	12	Mois	
Personnel local de gestion du projet	1	6	Personne	
Personnel international	2	4	Personne	
<b>Comparaison des coûts de gestion</b>				
Cout total de gestion	\$1,334.924	\$902,578	\$ US	
<b>Cout mensuel moyen</b>	<b>\$74,162</b>	<b>\$75,214</b>	<b>\$ US</b>	<b>98.6%</b>
Frais administratifs	12%	12%	Pourcentage	100%
<b>Coût de comparaison des ateliers</b>				
Nombre d'ateliers	17	19	Atelier	
Nombre de participants total	429	250	Personne	171%
Cout total des ateliers	\$1,030.296	\$894,173	\$ US	115.2%
Cout moyen par atelier	\$60,605	\$47,061	\$ US	128.7%
Coût moyen /participant	<b>\$2,401</b>	<b>\$3,576</b>	<b>\$ US</b>	<b>67.1%</b>

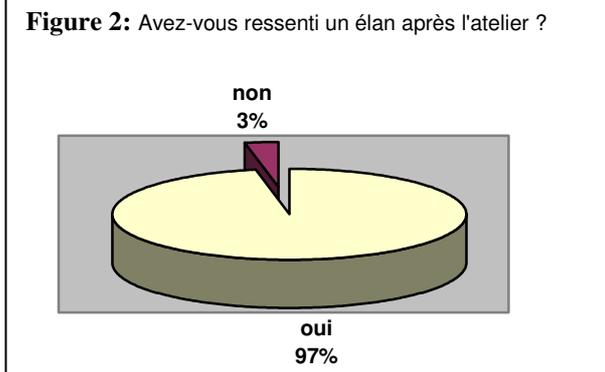
37. **Efficienc e du projet ILCCE.** Le projet utilise t-il la stratégie la plus efficiente pour obtenir les résultats escomptés? Le tableau du budget bi-annuel ci-dessous montre que près de 50% du budget du projet –sans compter les frais d'administration de 12%-servent à couvrir les frais de la formation elle-même (ligne 2), alors que le coût des ateliers représente seulement 8.5% de l'ensemble des fonds alloués (ligne 4). Il y a lieu d'affecter plus de ressources dans les ateliers et surtout de prévoir une ligne budgétaire fournie pour les activités de suivi post-formation qui représente le plus gros défi au succès du projet. La stratégie utilisée pour lancer le programme leadership au Congo dans un contexte pré-électoral tendu en utilisant des ressources humaines de renommée internationale était bien pertinente car elle assure en plus de la qualité des prestations, une certaine neutralité des acteurs de la formation. En vue d'atteindre l'objectif de former plus de leaders dans plus de provinces (ex. Katanga, Bas-Congo), il faut accélérer la formation des formateurs aussi bien au niveau de ESSEC-IRENE qu'au niveau local pour que les nouveaux formés puissent diffuser leurs connaissances à une audience plus large.

**Tableau 7: Répartition du budget Mars 2006 – Février 2008 (2 ans)**

Ligne	Article	Coût	Total	Pourcentage du budget
1	Equipement/Fournitures	\$199,080	\$199,080 (\$99,540/an)	5.7%
2	Equipe formation (WWICS et ESSEC-IRENE)	\$ 964,548 + 654,332 +102,012	\$1,720.892 (\$880,446/an)	49.1%
3	Equipe-pays	\$768,892 +140,064	\$908,956 (\$454,478/an)	25.9%
4	Coûts des ateliers	\$68,700 +87,600 +143,400	\$299,700 (\$149,850/an)	8.5%
5	Frais administratifs	\$375,435	\$375,435 (\$187,718/an)	10.8%
6	Total		\$3,504.063 (\$1,752.032/an)	100%

### 38. Une coordination à améliorer.

Si 97% des personnes interrogées ont senti un élan positif qu'ils aimeraient maintenir après la formation<sup>18</sup>, il faut néanmoins reconnaître que seulement un peu plus que la moitié soit 55% déclarent être dans un réseau entre participants. Cela dénote un manque de suivi systématique voire de mesures appropriées pour maintenir le ciment entre : d'un côté les participants au même atelier et de l'autre tous ceux de tous les ateliers confondus. De même, au niveau de la liaison avec les différents partenaires du projet, il manque une stratégie systématique soutenue et harmonisée dans le but de maintenir tous les partenaires informés et de recueillir leurs avis et inputs pour la bonne marche du projet.



### b) Réalisations du projet

39. **Activités réalisées.** Le programme des activités initial a été légèrement adapté aux aléas de la situation politique de la RDC. Entre janvier 06 et mai 07, plus de 17 ateliers de formations ont été réalisés. Ces retraites formatives se répartissent ainsi: 8 Ateliers de 5 jours ; 5 ateliers de courte durée ; et 4 ateliers de suivi. Au total l'ILCCE a formé 429 personnes à Kinshasa, Goma, Bukavu, Beni, Butembo, Uvira et Minembwe. En tenant compte du nombre de personnes qui ont été formées à travers les ateliers ILCCE, l'objectif du projet a été dépassé pour la période visée. Mais, il faut remarquer que par rapport au programme établi, toutes les localités ciblées n'ont pas connu de formation comme prévu. On constate un très grand effort de passages réguliers de ILCCE dans les deux provinces du Kivu et ce, à juste titre au vu de l'instabilité sécuritaire, et les questions interethniques saillantes dans cette sous-région. On note l'absence d'atelier dans la province du Katanga et plus particulièrement au nord Katanga confronté à des problèmes majeurs de conflits entre différents groupes armés<sup>19</sup>. En outre, il a été impossible d'organiser après les élections les deux ateliers des leaders clefs de l'exécutif et législatif. De même, la consultation prévue avec Président de la République et les leaders parlementaires, sur le contenu du programme et les participants, n'a pas eu lieu. Il semble que la présidence et les leaders concernés par ce genre de retraite n'ont pas jugé cette initiative intéressante, d'où une interrogation légitime sur la volonté politique de voir cette initiative atteindre toutes les classes de leaders. C'est donc ce groupe « d'intouchables » qui se considèrent au-dessus de la mêlée, mais qu'il faut continuer à essayer de cibler car leur participation aura une forte portée sur l'impact du projet sur les autres participants et sur les bénéficiaires ultimes.

<sup>18</sup> Voir Annexe 3 : les tableaux Fréquences de l'étude quantitative.

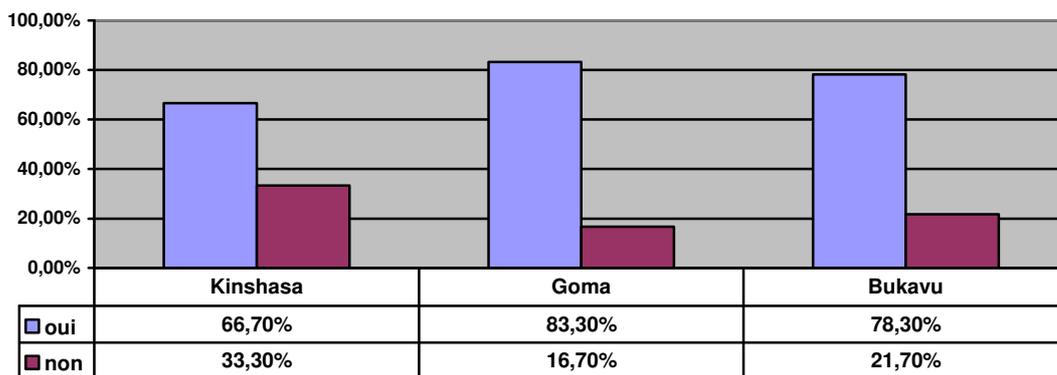
<sup>19</sup> Cf. tableau présenté ci-dessus ;

**Tableau 8: Comparaison des activités prévues en rapport avec les activités réalisées**

Respect du calendrier des activités				
Activités	Lieu	Calendrier prévu	Calendrier réalisé	Commentaires
Atelier Nganda 1	Kinshasa		16-21 jan 2006	Le premier atelier trois mois après le démarrage du projet
Suivi Nganda 1	Kinshasa		19-20 fév 2006	Dans les délais
Atelier Nganda 2	Kinshasa		20-25 fév 2006	Dans les délais
Goma 1	N. Kivu		20-25 mars 2006	Dans les délais
Atelier Suivi Nganda 1-2	Kinshasa	Mai 2006	1 au 2 mai 2006	Dans les délais
Atelier Suivi Goma	N. Kivu	Mai 2006	5 au 6 mai 2006	Dans les délais
Bukavu	Sud-Kivu	Mai 2006	8 au 12 mai 2006	Dans les délais
Dir. De campagne	Kinshasa	Juin 2006	28-Jun-06	Dans les délais
Butembo	N. Kivu	Juillet 2006	8-9 juillet 2006	Dans les délais
Uvira	Sud-Kivu	Juillet 2006	12-13 juil. 2006	Dans les délais
Minembwe	Sud-Kivu	Juillet 2006	15-16 juil. 2006	Dans les délais
Nguma - Atelier de cohésion électorale	Kinshasa	Août 2006	19-20 août 2006	Tensions de trésorerie entre Août et novembre 06 ont permis seulement la tenue de 3 ateliers vs 6 prévus
Goma	N. Kivu	Octobre 2006	23-24 oct. 2006	Dans les délais
Médias	Kinshasa	Fin novembre 06	1-2 déc. 2006	Dans les délais
Goma	N. Kivu		5 au 9 mars 2007	Dans les délais
Leadership gouvernemental et parlementaire		Janvier 2007	Décalé	Cet atelier a été repoussé du au 2ieme tour des élections
Leadership gouvernemental et parlementaire 2		Février 2007	Décalé	Cet atelier a été repoussé du au 2ieme tour des élections
Acteurs de la sécurité (Armée)				Cet atelier a été repoussé du au 2ieme tour des élections. Mais il faut questionner la volonté politique d'aller jusqu'au bout
Acteurs principaux en Ituri	Ituri	Mars 2007	Décalé	Cet atelier a été repoussé du au contexte politique et aux événements (J.P. Bemba) de Kinshasa mars 2007
Complément Atelier acteurs de la sécurité (Police)		Mars 2007	Décalé	Cet atelier a été repoussé du au contexte politique et aux événements (J.P. Bemba) de Kinshasa mars 2007
Atelier Leaders du Katanga et du Kasai		Avril 2007	Décalé	Repoussé pour raisons liées au contexte politique
Experts universitaires des 4 pays des GL	Régional	Mai 2007		
Bukavu	Sud Kivu		23-27 avril 2007	Activité post électorale qui remplace les activités prévues
Goma	N. Kivu		21- 25 mai 2007	Activité post électorale qui remplace les activités prévues au-dessus et non réalisées
Goma	N. Kivu		26 & 29 mai 2007	Activité post électorale qui remplace les activités prévues au-dessus et non réalisées

40. **Produits dérivés de ILCCE.** En plus des connaissances et techniques transmises durant les formations aux leaders participants, les résultats dérivés de l'initiative qui pourraient être exploités par tous les bénéficiaires et partenaires du projet sont : (1) une base des données de 429 leaders de la RDC ; (2) La constitution d'un réseau informel à travers les participants des 11 provinces de la République ; (3) Un listing des problèmes, des enjeux, des priorités et des solutions en rapport avec la bonne gouvernance et la pacification du pays, formulé par les participants eux-mêmes ; (4) Un listing des attentes des principaux leaders ; (6) Un annuaire téléphonique et un répertoire d'adresses électroniques ; et (7) un site Internet (en construction).

**Tableau 9:** Avez-vous utilisé la liste des contacts téléphoniques et emails des participants qui a été distribuée à la fin de votre formation ? Si oui, dans quel cadre ?



### c) Impact sur le processus pacifique de la transition démocratique

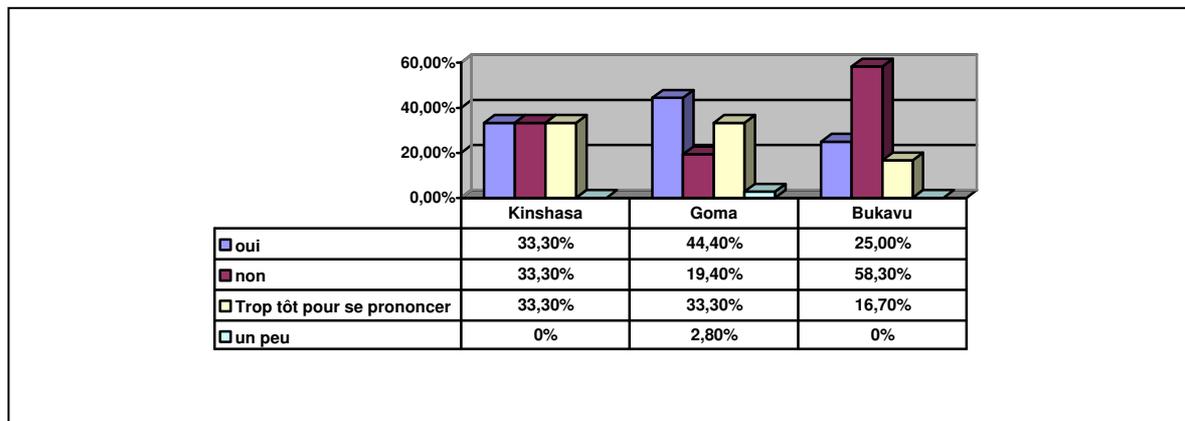
41. **L'impact de l'initiative dans la promotion d'un processus de transition apaisée** est difficile à mesurer car il s'inscrit dans la durée et c'est la somme d'une masse critique de leaders formés dans un environnement de plus en plus propice au dialogue qui permettra d'avoir un effet visible à grande échelle. Mais cela dit, il y a des exemples louables de résolution paisible de crises où des leaders qui ont reçu la formation, ont participé et ont reconnu avoir utilisé les dons acquis pour diffuser des tensions auxquelles ils faisaient face à un moment ou à un autre.

42. **La réduction des tensions/crises parmi les leaders clés.** Pendant la campagne au Katanga, les militants de l'Union pour la Nation (UN) et l'Alliance pour la Majorité Présidentielle (AMP) ont évité des affrontements entre leurs partisans grâce à l'utilisation de la liste téléphonique distribuée à tous les participants à la fin de la formation qui a permis aux leaders de communiquer directement et de décanter la situation; Lors de la prise de Sake, un groupe du Nord Kivu s'est constitué pour servir de médiateur entre Laurent Nkunda et le président Kabila.



**Photo 5:** Laurent Nkunda

**Tableau 10:** Avez-vous l'impression que le séminaire a contribué à diminuer les tensions autour de vous ?



43. **La construction d'une collaboration cohésive entre leaders.** Lors des interviews réalisées dans le cadre de la présente étude, plusieurs témoignages ont fait état d'une construction d'une collaboration cohésive entre leaders. Par exemple, sur le problème du lieu de culte des Banyamulenge, le responsable de l'Agence Nationale de Renseignements (ANR) est intervenu afin d'éviter la stigmatisation des banyamulenge dans les lieux de culte suite à sa participation à la formation. Par ailleurs, lors des tensions de Minembwe, un participant munyamulenge a pu téléphoner à un autre participant à Bukavu pour avoir des précisions sur la rumeur de désarmement des membres de la communauté. L'information obtenue par le participant de Bukavu a permis de dissiper la panique au sein de la communauté banyamulenge. Nonobstant, pendant la campagne au Katanga, les militants de l'UN et l'AMP ont évité des affrontements entre leurs partisans grâce à l'utilisation de la liste téléphonique distribuée à tous les participants à la fin de la formation qui a permis aux leaders de communiquer directement et de décanter la situation. Enfin, lors de la prise de Sake, un groupe du Nord Kivu s'est constitué pour servir de médiateur entre Laurent Nkunda et le président Kabila.

#### **d) L'impact de l'initiative en rapport avec ses 4 objectifs initiaux**

44. **Transformation du jeu à somme nulle et mentalité du gagnant emporte tout.** Le risque est encore présent avec la nouvelle donne post-électorale qui a mis au pouvoir une nouvelle classe d'élus qui sont dans certains cas comme dans le Nord Kivu, issus des groupes ethniques écartés du pouvoir de décision pendant les années de guerre et durant la transition. Ces groupes qui accèdent aujourd'hui en masse, au pouvoir politique et provincial pourraient être tentés de jouer la carte du jeu à somme nulle. Mais, l'exemple de l'élection d'un sénateur tutsi au N. Kivu est éloquent et montre une volonté de refuser l'exclusion et de partager le pouvoir. De plus la résolution pacifique du conflit de succession au sein de la communauté hutu du Nord Kivu grâce à la médiation d'un ancien participant qui, par la suite, a été élu président de la communauté des hutus.

**Tableau 11:** Que retenir-vous de la formation après avoir complété la session ?

Réponses citées par les répondants	Kinshasa	Goma	Bukavu	Total
Les techniques et l'art de négocier	88,9%	80,0%	75,0%	79,5%
La qualité et la compétence des formateurs	0%	5,0%	8,3%	5,5%
La formation a permis un échange franc avec d'autres leaders	11,1%	15,0%	16,7%	15,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

45. **Construction et reconstruction de la confiance parmi les leaders clés.** Ceci est un défi constant comme en atteste les évènements sanglants de mars 2007 à Kinshasa. Les ateliers ILCCE visent à continuer la facilitation des échanges entre leaders antagonistes et adversaires en leur offrant une plateforme adéquate pour échanger. Pour relever le défi, ILCCE devra réussir à tenir les ateliers prévus pour les leaders « intouchables » ainsi que pour les leaders militaires où la méfiance règne encore.

**Tableau 12:** Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié et qu'est-ce que vous avez le moins apprécié durant la formation ?

Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié	Kinshasa	Goma	Bukavu	Total
La sélection des participants	11,1%	2,5%	8,3%	5,5%
La méthodologie de travail et les thèmes abordés	11,1%	25,0%	25,0%	23,3%
La participation active de tous et l'échange franc	44,4%	27,5%	8,3%	23,3%
La qualité et la maîtrise des formateurs	22,2%	17,5%	25,0%	20,5%
Les différentes matières enseignées	11,1%	27,5%	33,3%	27,4%
Qu'est-ce que vous avez le moins apprécié durant la formation	Kinshasa	Goma	Bukavu	Total
La formation était trop théorique, Absence de suivi et de pratique	11,1%	5,1%	13,0%	8,5%
L'insuffisance de documentation et long monologue du format	11,1%	10,3%	4,3%	8,5%
Temps trop court pour les travaux	55,6%	30,8%	34,8%	35,2%
Non représentativité de tous les groupes	11,1%	10,3%	30,4%	16,9%
Rien	11,1%	10,3%	13,0%	11,3%
Faible prise en charge des frais de transport des participants	0%	5,1%	0%	2,8%
Attitude de certains à influencer les autres par leurs opinions	0%	15,4%	0%	8,5%
Autres aspects	0%	12,8%	4,3%	8,5%

46. **Reconstruction d'un consensus autour des règles du jeu.** Avec la tenue des élections libres et démocratiques et l'avènement d'un leadership légitime, ILCCE devrait capitaliser sur le processus de démocratisation en cours pour renforcer les capacités des leaders par corps de métiers et professions et non par exclusivement en fonction de leur affiliation politique ou appartenance ethnique. En effet, seulement 6% des personnes interrogées ont indiqué que la sélection des participants était ce qu'ils avaient le plus apprécié de la formation (Cf. tableau 12).

**Tableau 13:** ILCCE et le parallèle avec la politique et les tensions en RDC

Date	Calendrier électoral/événements politiques maj.	Cycle de vie et activités de ILCCE	Evènements violents/crises
Février - Mars 2005		Visite de Wolpe et Mc Donald	
Juin 2005	Report de élections à juin 2006		
Novembre 2005		Début effectif du projet ILCCE	
Décembre 2005	Référendum constitutionnel. (18 déc.)		
Janvier 2006		Premier Atelier Nganda, avec des leaders 36 congolais. Kinshasa	
Février 2006	Départ de Kamitatu de l'Ass. Nat.	- Nganda 2 Kinshasa 27 leaders Nationaux et de la province d'Ituri.	Découpage électoral et question de Minembwe (S. Kivu)
Mars 2006	Visite de SG N-U Koffi Annan à Kisangani	- Goma, 45 leaders, Hotel Karibu	
Mai 2006		- Bukavu 47 leaders Centre Bandari 1.	
Juin 2006	Elections reportées au 30 juillet 2006	- Atelier des directeurs de campagne présidentielle, Kinshasa 8 participants	
Juillet 2006	Elections présidentielles et législatives (1 <sup>er</sup> tour)	- Atelier Butembo, NK (27 leaders) - Uvira, Fizi (47 leaders) - Minembwe (43 leaders comm.)	
Août 2006		- Kinshasa, Suivi, Nganda 1 et 2, Goma et Bukavu	Affrontement armé entre les gardes et Bemba et FARDC à Kinshasa
Octobre 2006		- Goma, Leaders du nord et sud Kivu	
Novembre 2006		- Kinshasa, Leaders des Médias,	
Janv-Fev 2007			Affrontements au Bas Congo
Mars 2007		Goma, Membres Assemblée provinciale	Affrontement armé entre les gardes et Bemba et FARDC à Kinshasa
Avril 2007		- Assemblée sud Kivu - Atelier Assemblée nationale	
Mai 2007	Vote Assemblée du premier budget national / démocratique	- Goma Atelier suivi députés	Massacres de Kanyola, Sud .Kivu
Juin 2007		Goma Ateliers militaires (prévu)	

47. **Renforcer la capacité de négociation et de communication.** La majorité des participants interrogés (80%) déclarent retenir après la formation les techniques et l'art de négocier (Cf. Tableau 9). Ce résultat semble indiquer que leur capacité de négociation a été renforcée suite à la formation. Ce renforcement de capacité peut produire des effets positifs sur leur communauté et produiront peut-être aussi des résultats en matière de résolution des conflits. De plus, plusieurs témoignages indiquent que l'utilisation des outils méthodologiques de la formation a contribué à une passation apaisée de la succession à la présidence de l'assemblée nationale de la transition entre l'ancien président et le nouveau, tous deux participants à la première formation organisée par l'ILCCE.

### **e) Impact sur la transformation personnelle, les relations, les réseaux et la transformation des conflits**

48. **ILCCE acteur de pacification.** De nombreux interlocuteurs ont attiré notre attention sur la tentation de voir en ILCCE, le seul acteur ayant favorisé un processus pacifique de sortie du régime transitoire, instauré en juin 2003. Il convient de reconnaître que des nombreuses organisations ont accompagné la transition, au niveau institutionnel. A nouveau, la valeur ajoutée d'ILCCE est d'avoir touché une multitude d'acteurs qui vont du leader de la base au vice président de la République à travers la même méthode et les mêmes outils. De même, le choix de travailler contre l'esprit de la victoire humiliante et de favoriser le dialogue et la négociation comme mode de résolution des différents à manifestation touché certains leaders. Evaluer et mesurer ce genre d'impact sur les individus est une activité délicate. L'humilité est de mise. Cependant au contact de nos interlocuteurs trois éléments saillants sont revenus dans les échanges : la perception de l'autre, le doute et l'intérêt commun.

49. **La perception de l'autre.** Pendant la guerre et après la Dialogue Intercongolais, l'image et la représentation des adversaires étaient la diabolisation à des fins partisans. A titre d'exemple, l'ancienne ministre des télécommunications, a démontré que l'image que l'on se faisait d'elle était complètement erronée et elle était ravie de participer à ce séminaire afin de pouvoir se montrer sous sa véritable nature. Le changement dans la perception de l'autre s'est accompagné d'une amélioration considérable dans la capacité à écouter l'autre. Beaucoup reconnaissent qu'ils sont plus attentifs aux autres, même s'ils ne partagent pas les idées.

50. **Le doute dans l'action politique :** Plusieurs leaders, dans le Kivu et même à Kinshasa, ont retenu parmi les outils utilisés la nécessité de douter. Ce qu'ils percevaient comme vérité éternelle peut être mise en cause légitimement par d'autres. Les exercices d'écoute à travers « le bouche à oreille » entre autres ainsi que l'exercice standard de perception à travers la double image de la jeune femme et de la vieille femme au cours de la formation ont eu des impacts dans la perception des enjeux de l'après transition.

51. **L'intérêt commun.** La perception du sens de l'intérêt commun semble également avoir changé. Vraisemblablement après la simulation du SIMSOC, de nombreux leaders ont réalisé qu'une victoire totale d'une partie sur l'autre laisse toujours des séquelles. C'est ainsi qu'au nord Kivu un sénateur issu d'une minorité non représentée à l'Assemblée

Provinciale fut élu au sénat avec le score le plus élevé. A Goma la simulation d'une société au cours de la formation remporte un succès car certains leaders trouvent que cela représente bien en quelque sorte les enjeux locaux. Ces trois éléments semblent favoriser dans l'esprit des participants une vision moins conflictuelle des résultats électoraux. Dans ce sens la transformation des conflits par le changement de perception des enjeux a eu un impact réel, même si sa mesurabilité demeure délicate. Cela est conforté par l'existence également d'un annuaire téléphonique des anciens participants. Beaucoup ont utilisé cet annuaire afin d'anticiper des tensions ou bien de dissiper directement des malentendus (Cf. tableau ci-dessus).

## **f) Contraintes majeures à l'exécution**

52. **Sur le plan politique.** L'objectif d'organiser des ateliers avec les leaders clefs du pouvoir exécutif et législatif a souffert de l'inconsistance des autorités congolaises. Plusieurs raisons sont à l'origine de cet échec. Tout d'abord les décideurs ultimes congolais se considèrent comme « intouchables » c'est-à-dire qu'ils refusent de se prêter au jeu dans une formation où ils risquent de se retrouver au même niveau que des « subalternes ». C'est là, une des caractéristiques de l'espace politique congolais. Beaucoup des leaders congolais ne considèrent pas l'exercice du pouvoir comme un devoir au service de la population, mais comme un privilège. De sorte qu'il faut se distinguer de la plèbe qui pourtant justifie la mission du leader. Ensuite, les deux tours des élections présidentielles et législatives bien que salutaires ont été un moment de ralentissement des activités de ILCCE. Le renforcement du Leadership congolais est un travail qui s'adresse essentiellement aux leaders de tous les secteurs majeurs de la société. Les différents scrutins qui sont à l'origine de la troisième République ont absolument accaparé l'ensemble des leaders susceptibles de participer aux ateliers. Il y a aussi un manque de volonté politique affiché particulièrement pour l'atelier des leaders militaires qui n'a toujours pas eu lieu. La sécurisation des différents scrutins de 2006, rendait impossible toute tentative d'organiser une retraite avec les forces de sécurité. Au-delà de cette évidence, il convient de garder à l'esprit le fait qu'il n'existe toujours pas d'unité de pensée au sein de l'état major des FARDC. La fusion des différentes forces qui se sont affrontées pour le contrôle du pays de 1998 à 2003, reste encore précaire. Le remaniement de l'état major qui s'est effectué le 14 juin passé va peut être ouvrir des nouvelles perspectives avec un nouveau leadership plus réceptif à l'idée ILCCE.

53. **Des tensions de trésorerie.** Les tensions de trésorerie à répétition ont eu des conséquences sur le programme initial du projet. De août à novembre 2006, seulement trois ateliers ont été réalisés au lieu de six prévus pour cette période. Ce problème s'est à nouveau posé entre fin 2006 et début 2007. La traçabilité du circuit financier montre une complexité qui exige un assouplissement. Les tensions de trésorerie sont dues également aux lenteurs dans les temps de réaction partenaires, bailleurs qui parfois prennent un temps considérable entre l'accord et le versement effectif des fonds. Cette irrégularité du financement due aux contributions des bailleurs peut être corrigée par la mise en place d'un mécanisme de fonds de roulement que le PNUD peut rendre disponible à tout moment.

**Tableau 14:** Contributions des partenaires et délais des décaissements

<b>Contributions des partenaires et délais des décaissements</b>				
Origine	Montant promis au moment préparation projet (2005)	Montant disponible	Date de transfert au PNUD	Date de décaissement PNUD vers WWICS
DFID (GB)	\$374,428	\$374,428	1 <sup>er</sup> mars 2006	Sur appel de fonds de WWICS
Commission européenne (CE)	\$247,000	\$247,000	25 mars 2006	Sur appel de fonds de WWICS
Canada	\$100,000	-	-	
Suède	\$100,000	-	-	
Norvège	\$426,322	-	-	
Pays-Bas	\$100,000	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,347.750</b>	<b>621, 428</b>		
Pourcentage du budget total	33%	15,28% (mars 2006)		

55. **Liaison et Coordination.** Le problème de coordination se pose pratiquement à tous les niveaux. Tout d'abord entre ILCCE est les bailleurs, tout le monde semble être au courant de ce qui se fait mais il manque un cadre de concertation et de rencontre entre l'ensemble des bailleurs et l'ILCCE. Il est fortement souhaitable de structurer une périodicité de rencontre autour d'un comité de pilotage qui pourrait associer les bailleurs et les représentants des autorités congolaises. Une liaison soutenue entre les partenaires bailleurs et ILCCE est nécessaire afin également de maintenir une unité de vue dans les objectifs suivis. Le danger ici est qu'une « institutionnalisation » trop lourde de l'ILCCE risque de menacer ses atouts qui sont sa souplesse et l'informalité de ses modes opératoires. La mise en place du réseau des nouveaux leaders souffre d'une véritable coordination avec une identification des objectifs et des moyens. L'absence d'interaction entre les participants des différents ateliers ne facilite pas ce réseau. Il faut ici temporiser cette idée car dans certains suivis, il eut des tentatives de réunir des participants de différents ateliers pour promouvoir une plus grande connaissance entre participants.

### **g) Leçons apprises**

56. **Le manque de volonté politique** affiché particulièrement de la part des leaders militaires, de la présidence et du gouvernement central, a contraint l'équipe ILCCE à revoir sa stratégie d'approche. La tenue des ateliers avec les membres des Assemblées nationale et provinciale, avec les membres des gouvernements provinciaux à leur demande, a fait comprendre aux organisateurs que son approche relativement « agressive » pour atteindre cette catégorie « d'intouchable » devait peut être se transformer à une simple « présentation » des activités de l'ILCCE en lieu et place d'une « offre de service » avec « invitation ». Cette nouvelle approche implique non seulement que la « demande »

provient du « client », mais implique, également, une autre approche en rapport avec la « communication » et la « promotion » du projet. Il faut noter que durant ce mois de juin se tiendra le premier atelier ILCCE avec les militaires à « la demande » de l'Etat major de la région militaire du Nord Kivu.

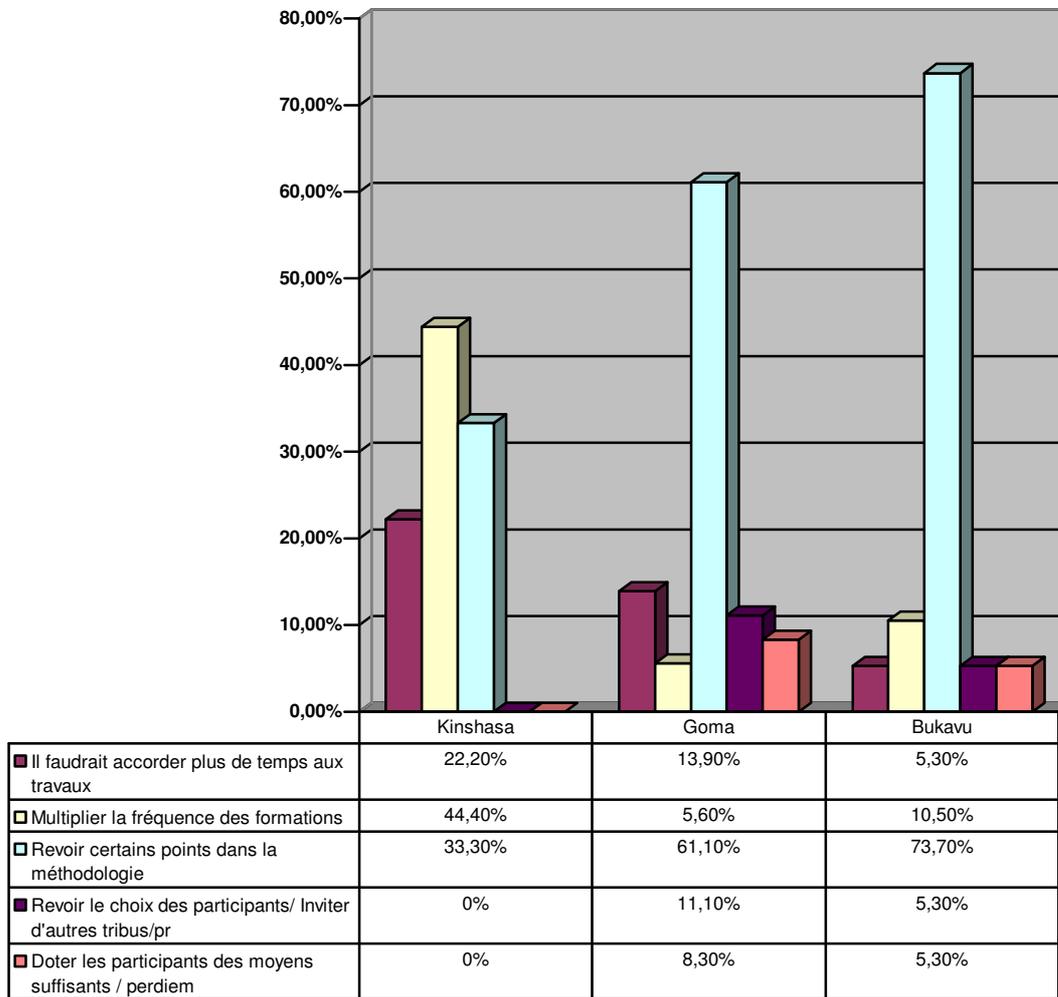
57. **Disponibilité des fonds d'exécution du projet.** Les tensions à répétition de trésorerie du début, sont de moins en moins fréquentes avec une meilleure planification des activités soumise à intervalles plus réguliers par ILCCE à WWICS. Cela a permis de réduire les lenteurs dans les temps de réaction de Washington pour le versement effectif des fonds. Toutefois, la mise en place d'un mécanisme de fonds de roulement par le PNUD (tel que mentionné ci-dessus) reste une option réaliste à considérer.

58. **Revisiter les termes de référence du personnel.** Le projet tel que conçu lors de sa mise en place a évolué pour s'adapter à la nouvelle configuration du paysage politique du pays. Dans cette nouvelle configuration politique, caractérisée par un renouvellement important de la classe politique congolaise, la demande de renforcement des capacités en leadership et technique de négociation s'est accrue. Lors des interviews avec les membres de l'équipe et lors de nos observations directes « in-situ » dans leurs locaux, il est clairement apparu que la charge de travail était inégalement répartie entre le personnel déjà limité du projet. Donc, il devient essentiel que les postes à pourvoir dans les termes de référence initiaux du projet puissent l'être le plus rapidement possible. Toutefois, la phase initiale du projet étant terminée, les rôles et attributions du staff résident ayant évolué, la re-visitation des termes de références du personnel clés du projet s'impose, également. Un renforcement des capacités du personnel est aussi à envisager.

59. **Revoir les termes du partenariat avec ESSEC-IRENE.** La vitesse de croisière que semble avoir pris le projet avec une demande de plus en plus accrue de formation en leadership de la part, notamment, des leaders de l'Est du pays, augmente significativement le nombre de retraites formatives à réaliser comparativement au nombre prévu. L'ESSEC-IRENE a rarement été en mesure d'envoyer le même formateur à Kinshasa pour assurer les formations. Le fait, par ailleurs, que contrairement au Burundi, l'ESSEC n'a pas de formateur permanent en RDC, le staff résident ILCCE « s'improvise » en staff technique, les obligeant à assurer quelque fois la formation en lieu et place de l'ESSEC-IRENE. Il devient important de revoir l'arrangement avec l'ESSEC et d'étudier la possibilité de renforcer la capacité des membres clés de l'ILCCE par une formation de formateurs qui pourrait s'étendre à d'autres personnes compétentes du corps professoral, par exemple.

60. **La flexibilité et adaptabilité de ILCC.** S'il est souhaitable de structurer la périodicité des rencontres entre les partenaires bailleurs et ILCCE dans le but de maintenir une unité de vue dans les objectifs suivis, il faut reconnaître qu'ILCCE a été en mesure de surmonter toutes les contraintes mentionnées ci-dessus grâce à son caractère informel qui lui donne une grande flexibilité et une grande capacité d'adaptation. Ainsi, une « institutionnalisation » ou une « formalisation » de l'initiative ne devrait pas se faire au détriment de sa souplesse et l'informalité de ses modes opératoires. Cette « informalité » lui permet, notamment, de pouvoir contacter les leaders clés congolais de tous les services tels que la présidence de la république, les états-majors, les membres de gouvernement « directement » et lui permet, également, de changer le « format », les « lieux » des ateliers lorsque le besoin s'en fait sentir, s'adaptant ainsi, assez rapidement, aux contraintes liées aux « contexte - pays » et parfois aux contraintes « budgétaires ».

**Tableau 15:** Qu'est-ce que vous aimeriez voir améliorer dans la formation ?



# Partenariat durable

## a) Partenariat avec le PNUD

61. **Partenariat avec AIT.** Le programme d'Appui aux Institutions de la Transition (AIT) avait pour mission, comme son nom l'indique d'appuyer les institutions de la transition pour une plus grande consolidation des acquis démocratiques. Les nouvelles institutions issues des élections étant mises en place, le Programme AIT s'est orienté vers la formation avec les parlementaires nationaux et provinciaux en rapport avec la Constitution, les textes de lois et leurs missions. Prévu pour prendre fin en septembre prochain, le projet sera absorbé par l'unité gouvernance du PNUD. En dépit des contacts informels avec l'équipe ILCCE, le responsable AIT n'a jamais été invité aux ateliers ILCCE. ILCCE est considéré comme une initiative stratégique pour préserver la paix qui a pour vocation d'intervenir à trois niveaux de leadership : politique, militaire et économique. En terme de partenariat et de coopération, l'ILCCE et AIT n'ont pas réussi à coordonner leurs activités en insérant dans les séminaires d'AIT des modules ou des techniques d'ILCCE, et vice-versa. Selon AIT, l'opportunité d'une synergie utile et importante existe car leur mission est identique, même si les outils diffèrent. Subséquemment, la mise en place d'une approche plus pragmatique s'impose. Par les formations sur la nouvelle législation, AIT a réussi à éviter un certain nombre de conflits de compétences, et dispose d'un « mapping » des problèmes des Assemblées provinciales qui pourrait être utile à l'ILCCE pour sa planification stratégique, pour l'identification des problèmes des assemblées provinciales, pour une meilleure définition de son « intervention ». La conférence des gouverneurs de Matadi étant le fruit direct des interventions d'AIT, pourrait devenir une piste qu'ILCCE pourrait utiliser dans la continuation de ses activités. Il est important que l'ILCCE puissent puiser dans la Constitution les mécanismes de cohésion nationale existants et travailler sur ces mécanismes afin de renforcer la collaboration entre le niveau central et le niveau local et promouvoir le dialogue. Des réunions régulières entre AIT et ILCCE sont indispensables afin d'harmoniser les stratégies d'interventions qui devront être axées sur: (1) la poursuite du secteur de la réforme du SSR et (2) l'utilisation des ressources naturelles pour l'intérêt général. Toute initiative du renforcement du partenariat devrait aller dans cette direction.

62. **Le programme gouvernance du PNUD** vise à court terme la mise en place du nouveau système politique issu des élections en préparant les institutions clés à l'exercice de leurs mandats et fonction respectifs, en tenant compte des défis prioritaires déterminés par le Document de la Stratégie de Croissance et Réduction de la Pauvreté (DSCR). Ce programme assistera le gouvernement par la mise en œuvre des actions axées sur (1) l'accroissement de l'accès et la participation citoyenne au système politique; (2) l'amélioration des performances de l'administration et des institutions publiques ; (3) la consolidation de l'unité et la réconciliation nationale et la sécurité des bien et personnes ; et (4) une plus grande accessibilité et qualité des services publics.

63. **Etablir un partenariat avec le volet Elections et Renforcement de la démocratie du programme de Gouvernance du PNUD.** Le calendrier électoral en RDC n'est pas encore achevé, les élections locales étant prévues pour l'année prochaine. Il serait donc pertinent d'œuvrer vers une plus grande concertation des partenaires impliqués dans l'achèvement de ces objectifs. Subséquemment, il serait opportun d'étudier la possibilité d'un partenariat ILCCE avec le volet électoral du programme PNUD afin d'intégrer dans

les formations futures, une session de formation en rapport avec le leadership et la communication. Par ailleurs, un des problèmes fondamentaux de la troisième République est la mise en place de la décentralisation. Il s'avère que lors de nos entretiens avec les gouverneurs du Nord Kivu, le ministre de l'intérieur de Sud Kivu, et les députés provinciaux, ils ont tous fait état de leur méconnaissance des lois et de leur rôle et attribution respectifs. Il devient dès lors important d'étudier la possibilité d'intégrer lors des formations ILCCE, un volet renforcement de capacités dans ce sens. Ces modules de formation pourraient être administrés par le PNUD.

**Tableau 16:** Synergies possibles avec le programme gouvernance du PNUD

---

### Synergies possibles /activités complémentaires

---

La base des données de ILCC, son réseau informel et l'identification des problèmes lors des ateliers peut contribuer à :

- L'identification des obstacles à la consolidation de l'unité nationale et à la réconciliation et des foyers de tension et des indicateurs liés aux violences armées dans les communautés ;
  - L'identification des problèmes liés à la mise en œuvre de la décentralisation
  - L'identification des problèmes de communication entre les niveaux central, provincial et territorial
  - L'identification des problèmes en rapport avec l'amélioration des performances des administrations et des institutions publiques
  - Dans le cadre de la décentralisation, identification des problèmes liés au cadre juridique pour sa mise en œuvre
  - Identification des foyers de tension et des indicateurs liés aux violences armées dans les communautés
  - Identification des problèmes en rapport avec le manque de transparence dans la gestion publique
- 

Le cadre ILCCE peut contribuer à :

- L'organiser des séminaires de renforcement des capacités sur le rôle, les attributions des nouvelles institutions démocratiques mises en place après les élections.
- La création d'un cadre participatif pour l'élaboration et l'appropriation des objectifs du développement ;
- La création d'un espace neutre de concertation et de rencontre entre les différentes parties prenantes de la réconciliation nationale.
- Création d'un espace de rencontre entre les leaders à différents niveaux de prise de décision (locaux, provinciaux et nationaux);
- La création d'une conscience collective sur les enjeux de la gouvernance
- Possibilité de contribution à l'amélioration des capacités nationales et internationales en rapport avec la coordination de l'aide internationale

Les outils ILCCE peuvent contribuer au :

- Renforcement des capacités de médiation des parties prenantes
- Renforcement des capacités de coordination et de dialogue entre les acteurs locaux, provinciaux et nationaux
- Amélioration des capacités des administrations locales par la formation en négociation et en communication des responsables locaux

L'expertise de PNUD peut contribuer à :

- Contextualiser les « outils » ILCCE en rapport avec les mécanismes de cohésion nationale prévus dans la constitution ;
  - Renforcement des capacités de ILCCE dans l'orientation des ses activités en rapport avec le leadership sécuritaire et économique ;
  - Adaptation du programme de la formation ILCCE aux enjeux de la décentralisation
  - Amélioration de l'identification des problèmes et à la définition des interventions ciblant les députés provinciaux.
  - Formalisation de la collaboration entre l'ILCCE et les entités du PNUD à l'intérieur du pays
-

63. **Partenariat dans la décentralisation.** La compétence des gouvernements provinciaux est notoirement faible. Le véritable challenge du leadership et de réussir à construire un esprit de coopération entre les membres de l'Assemblée et le gouverneur et son gouvernement. Une des pistes qui peut être rapidement explorée est la mise en place de séminaire de formations conjoints sur les textes constitutionnels et le leadership collaboratif pour les élus du peuple. A côté de la formation, il y a également le problème de l'accès à la loi. Dans certaines provinces éloignées, les nouvelles lois n'y arrivent que rarement. ILCCE et le programme gouvernance peuvent grâce au puissant réseau des anciens participants étendus sur le territoire diffuser les textes juridiques et administratifs en province.

## **b) Partenariat avec les autres organisations ou Institutions**

64. **Renforcer le partenariat entre l'Etat congolais et ILCCE.** Pendant la transition la cohésion de l'Etat a souffert de la division à la tête de l'exécutif. Cette division n'a pas favorisé la mise en place d'une confiance permettant un véritable partenariat entre les autorités congolaises et l'ILCCE. Il serait pertinent de voir dans quelle mesure établir un partenariat entre certaines institutions gouvernementales telles que le Ministère de la défense, le Ministère du Plan et le Ministère de l'intérieur. Cette institutionnalisation vise trois objectifs : (1) Formaliser la relation ILCCE et le gouvernement congolais ; (2) Identifier des partenaires et établir avec eux un plan d'action ; (3) Planifier une stratégie d'appropriation avec les acteurs congolais.

65. **Milieu Académique congolais : la formation des formateurs.** La stratégie d'appropriation passe nécessairement par une formation des formateurs dans les milieux académiques. Dans ce sens, le conseil universitaire peut être un partenaire moral stratégique. C'est de cette façon qu'un transfert progressif du programme ILCCE vers les acteurs congolais peut s'amorcer avec une viabilité certaine. Il est recommandé, toutefois, que cette formation des formateurs commence avec l'équipe ILCCE qui, sur le terrain, s'implique de plus en plus dans cet aspect du projet.

66. **Renforcement du partenariat avec la MONUC.** Le nouveau mandat de la MONUC qui inclut un volet important en rapport avec le renforcement du processus de démocratisation en cours en RDC, implique une plus grande interaction de la mission onusienne avec les leaders congolais en rapport avec la gouvernance du pays. La complémentarité de ce nouveau mandat, avec le projet ILCCE et le programme de gouvernance du PNUD imposent une réflexion commune sur les possibilités d'un renforcement du Partenariat actuel.

67. **Comité de suivi des bailleurs.** L'Union Européenne (EU) a financé le projet sur un fonds spécial et reconnaît la difficulté de mesurer l'impact de ce projet sur la paix et la cohésion de l'Etat. Néanmoins, la perception de l'Union européenne est que le projet semble contribuer à une plus grande confiance dans le leadership congolais. Toutefois, étant donné que l'ILCCE, travaille sur un projet dont les résultats sont immatériels, non quantifiables, il ne s'intègre pas vraiment aux activités financées par l'Union Européenne qui appuie des projets « plus concrets » de renforcements des administrations centrales et locales (Bunia, Goma...). Néanmoins, l'expertise en rapport avec l'analyse de la situation et des problèmes du pays faite par les participants de l'ILCCE, peut être versée dans la réflexion de l'UE pour un plan stratégique d'action. Un partenariat peut être envisageable

dans ce domaine, tout en préservant la liberté et la neutralité de l'ILCCE. En ce qui concerne « l'institutionnalisation » ou « la formalisation » d'un partenariat avec l'ILCCE, l'EU ne serait pas opposée à la mise en place d'un comité de suivi des bailleurs qui se verraient, par exemple, une fois tous les 6 mois, pour des séances d'information et de réflexions sur les orientations stratégiques.

**68. Formalisation du cadre et renforcement du volet sécuritaire** L'Ambassade de Suède tout en reconnaissant la complexité de la situation à l'Est du pays et la nécessité d'un programme « exclusif » et « stratégique » de leadership impliquant différents responsables à différents niveaux, reçoit par courrier électronique les comptes rendus du projet mais ne les exploite pas. Le financement accordé à ILCCE dépendait d'un fond spécial du ministère des affaires étrangères à Stockholm, qui est épuisé. La coopération suédoise (SIDA) serait disposée à continuer de soutenir le projet mais seulement à travers un cadre formalisé notamment par un contrat. Le mécanisme de financement mis en place avec le PNUD offre une garantie suffisante pour que le ministère des affaires étrangères puisse poursuivre son engagement financier. Leur cadre d'intervention en RDC est défini par un plan stratégique 2004 – 2008, dans lequel le projet ILCCE pourrait s'insérer. La mise en place des nouvelles institutions issues des élections, est une situation nouvelle qui permet d'envisager un partenariat à long terme avec ILCCE. Pour la Suède, l'Initiative devrait inviter la communauté des bailleurs à des réunions de programme une ou deux fois par an. Cela permettrait aux bailleurs de présenter leurs stratégies pour participer aux orientations nouvelles du projet, s'il y en a. Ces rencontres avec les bailleurs leur permettraient d'harmoniser leurs positions en fonction de ce qui se fait dans le même secteur en RDC. La Coopération suédoise ne connaît pas les modalités de fonctionnement et les orientations stratégiques du projet, mais elle est très satisfaite de constater que l'initiative focalise sur les deux Kivu car pour eux c'est là que se situe la priorité.

**69. Renforcement du volet leadership économique dans le secteur minier et des activités transfrontalières.** Associé à ce projet en même temps que DIFID dès sa mise en œuvre, lors de la 1<sup>ère</sup> rencontre qui avait réuni notamment des responsables de la MONUC, des Ambassadeurs et des responsables congolais, l'USAID a dès le départ, insisté sur la différence entre le Burundi et la RDC et précisé que le Congo est beaucoup plus vaste, les problèmes multidimensionnels. Toutefois, de l'expérience Burundaise, le retour de la confiance a été retenu comme élément essentiel. L'USAID particulièrement est bien informé du projet Burundais par des rencontres mensuelles avec des rapports régulièrement envoyés par courrier électronique. Outre, les quelques contacts avec DFID, les rencontres avec l'Ensemble des groupes des bailleurs sont rares. L'USAID souligne la nécessité de formaliser des rencontres régulières avec, notamment, le Canada, la Suède, le Pays Bas, la Norvège et l'Union Européenne, ainsi que les autres chancelleries. Il faut capitaliser sur le « bon sentiment » des différents bailleurs sur « l'approche très positive » du projet et accroître la coordination avec les autres acteurs pour ne pas disperser les énergies. Un leadership cohésif en RDC implique le secteur minier qui n'est pas du tout contrôlé par l'Etat. Subséquemment, toute activité qui incite l'Etat à prendre ses responsabilités dans ce secteur intéresserait USAID. Un leadership cohésif et collaboratif dans ce domaine pourrait avoir un impact rapide sur le pays par un accroissement certain des recettes de l'Etat. Pour l'USAID, il est temps d'initier des initiatives croisées avec les pays voisins. Il pense que le Rwanda, le Burundi et l'Uganda peuvent maintenant s'asseoir avec le Congo pour relancer des activités de construction de la confiance.

## Recommandations

70. **Au niveau de la stratégie de l'initiative.** Il est recommandé de : (1) maintenir la flexibilité et l' « indépendance » de ILCCE représentant un avantage considérable; (2) d'élaborer une stratégie d'appropriation locale pour le transfert progressif du programme ILCCE vers les acteurs; (3) de clarifier le statut juridique de l'organisation ILCCE et son organigramme ; (4) Elaborer un plan d'action ; (5) d'étudier la mise en place d'une cellule nationale d'Accompagnement des Activités du Leadership (CNAL) pour appuyer ILCCE et préparer l'appropriation du projet. Cette cellule sera constituée, de préférence, de personnes de la société civile après concertation avec les autres participants ; ( 6) Renforcer l'analyse du risque dans le cadre logique et le plan stratégique de ILCCE qui pourrait devenir le document cadre du projet comprenant les activités à réaliser suivant un calendrier nouveau qui s'adaptera au contexte post électoral et permettra de définir des indicateurs de performance plus précis qui ont manqué dans le cadre logique initial ; (7) redéfinir les objectifs du projet qui pour l'instant oscille entre le renforcement dans les techniques de leadership et les mécanismes de résolution de conflit qui nécessite une approche plus centrée vers les antagonistes.

71. **Au niveau de la gestion.** Il est recommandé : (1) d'étudier les mécanismes d'allègement de la gestion financière ; (2) d'étudier la possibilité de mettre à disposition du projet un fond de roulement mensuel pour éviter les retards de transferts; (3) de renforcer les ressources humaines du projet et par conséquent d'étudier la possibilité de séparer les bureaux des logements des expatriés en gardant en vue l'appropriation progressive du projet ; (4) d'étudier la mise en place d'un système de gestion unifié entre ILCCE et WWCIS pour que les deux entités aient le « même tableau de bord » même si les décisions d'engager le budget demeurent à Washington; (5) d'améliorer la dissémination des informations et rapports afin que toutes les parties prenantes aient la même information au même moment; (6) de discuter calendrier clair pour éviter le retard dans les décaissements ; et (7) dans la mesure du possible ne ramener de l'étranger que les accessoires et matériels inexistantes au pays.

72. **Revisiter les termes de références du personnel.** Il devient urgent : (1) d'amorcer le recrutement d'un directeur national pour le projet, par exemple, en faisant un appel d'offre et en utilisant un panel de leaders divers déjà formés dans le processus de sélection ; (2) de revoir les termes de référence du personnel actuel ainsi que leur charge horaire ; (3) de considérer avoir un formateur de ESSEC-IRENE en permanence sur place comme au Burundi.

73. **ESSEC-IRENE.** Demander la présence d'un formateur en permanence sur le terrain comme au Burundi.

74. **Au niveau des activités du projet.** Il est recommandé d'étudier la possibilité de : (1) mettre en œuvre des activités transfrontalières ; (2) collaborer plus franchement avec l'initiative Burundaise, notamment par des voyages d'études au Burundi et à Kinshasa par les participants des différents pays ; (3) d'étudier la possibilité d'un rapprochement entre le programme ILCCE et la commission tripartite pour la mise en œuvre des ateliers militaires ; (4) lancer le projet de formation des « formateurs » académiques des 4 pays des

grands lacs ; (5) d'organiser des activités conjointes entre les députés congolais et rwandais ; et (6) d'initier des ateliers sur le leadership économique dans le domaine minier.

74. **Au niveau de la Pertinence.** Il existe une multitude d'initiatives locales, provinciales et nationales financées par des ONG, des bailleurs bilatéraux et multilatéraux. En ce qui concerne la pertinence du projet : (1) L'atomisation des différentes initiatives liées à la bonne gouvernance et au leadership, à la prévention des conflits et à la réconciliation en RDC, exige une étude de l'état des lieux et des projets en cours. Cela permettra de mieux répartir les initiatives et également de créer une cartographie des projets en cours avec leurs finalités ; (2) Dans le contexte post-électoral avec la mise en place de nouvelles institutions et le renouvellement de la classe politique, il devient dès lors important d'étudier la possibilité d'intégrer lors des formations ILCCE, un volet renforcement de capacités en rapport avec les lois, les rôles et attributions des animateurs politiques en puisant dans la Constitution les mécanismes de cohésion nationale existants et travailler sur ces mécanismes afin de renforcer la collaboration entre le niveau central et le niveau local et promouvoir le dialogue ; (3) Au niveau de la sélection une plus grande participation des femmes dans le domaine politique, du secteur privé et sécuritaire serait souhaitée ; et (5) une étude visant à « contextualiser » les outils en fonction de la culture africaine et de la situation post-conflit du pays avec les défis de gouvernance politique, économique, et sécuritaire est fortement recommandée.

75. **Au niveau du suivi et évaluation.** Il est fortement recommandé à l'ILCCE de mieux tirer profit des principales méthodes de suivi et évaluation prévues dans le projet. Il est recommandé dès lors : (1) d'exploiter les questionnaires d'évaluation distribués à la fin de la formation par une compilation, un traitement et une analyse systématiques des données; (2) d'organiser périodiquement un sondage d'opinion de l'entourage des participants afin de vérifier objectivement l'impact du projet dans la transformation personnelle; (3) de mettre en place un mécanisme d'exploitation en interne de résultats des questionnaires et des sondage afin d'obtenir des recommandations à intégrer au fur et à mesure dans le design du programme ; (4) de réserver une place plus grande lors des ateliers de suivi aux engagements individuels pris par les participants ; et (5) d'identifier des personnes et entités ressources pour un réseau avec des animateurs par province, avec des ressources matérielles pour leur fonctionnement effectif ;

76. **Au niveau de la communication.** La création d'un moyen de communication audiovisuelle neutre à Kinshasa devient une nécessité. Une des réussites de l'enracinement de la démocratie, est la mise en place de Radio Okapi, comme instrument neutre d'information et de lutte contre la rumeur en RDC. Cette radio a un succès réel en RDC. On constate cependant qu'à Kinshasa, l'impact de la radio est amoindrie par la prolifération des télévisions privées (plus de 70 chaînes de télévisions). La jeune démocratie congolaise a besoin de favoriser dans la ville de Kinshasa, d'autres moyens de communication pour une information objective et accessible à tous les acteurs. Dans le cadre du renforcement des institutions démocratiques, il est pertinent de susciter la mise en place d'une télévision locale ayant le même cahier de charge que radio Okapi. Par ailleurs, En ce qui concerne le projet ILCCE, proprement dit, il est impérieux de d'élaborer un plan de communication avec des activités « informationnelles » détaillées et budgétisées ciblant la catégorie des « intouchables ».

**77. Renforcement du réseau des leaders Congolais.** Dans le cadre de la consolidation du réseau les actions suivantes sont proposées pour le renforcement de la communication et la liaison entre les participants notamment par (1) des ateliers mixtes entre les premières générations de formés et les jeunes ; (2) la création d'un bulletin d'information sur le leadership ; (3) la création d'un leadership policy-forum qui se réunirait une fois par mois dans le cadre d'un déjeuner-débat pour discuter des problèmes liés au leadership et à la bonne gouvernance avec la présentation d'un invité extérieur et ou l'un des participants aux choix. Le compte rendu de ces assises pourrait, notamment, être publié sous forme de « policy-paper » ; (4) Etudier la possibilité de publier en collaboration le programme gouvernance du PNUD une revue trimestrielle sur la Gouvernance et le leadership avec appel à contribution des participants ; (5) Mettre en place parmi les participants volontaires, une équipe de rédaction d'un dictionnaire de leaders de la troisième République ; et (6) proposer plus d'ateliers de médiation particulièrement dans les zones où les problèmes sécuritaires et de réconciliation se posent le plus.

**78. Renforcement du partenariat PNUD.** Etablir un partenariat avec le PNUD Gouvernance notamment par : (1) l'organisation des séminaires de formation conjoints sur les textes constitutionnels et le leadership collaboratif pour les élus du peuple; (2) établissement d'une collaboration en rapport avec la diffusion des textes juridiques et administratifs en province; et (3) la formation des formateurs dans les milieux académiques ; (5) coordonner les activités de ILCCE et PNUD Gouvernance en insérant dans les séminaires d'AIT des modules ou des techniques d'ILCCE, et vice-versa ; (4) l'utilisation de l'ILCCE du « mapping » des problèmes des Assemblées provinciales pour sa planification stratégique, pour l'identification des problèmes des assemblées provinciales, afin d'améliorer son « intervention » ; et (6) organiser des réunions régulières entre (AIT) PNUD Gouvernance et ILCCE dans le but d'harmoniser les stratégies d'interventions qui devront être axées sur: (a) la poursuite du secteur de la réforme du SSR et (b) l'utilisation des ressources naturelles pour l'intérêt général.

**79. Au niveau Partenariat avec la MONUC.** Il est recommandé de : (1) assurer une meilleure liaison avec la MONUC ; (2) développer une meilleure stratégie de communication avec MONUC qui inclut le département d'information publique et la Radio Okapi ; (3) partager le réservoir d'informations sur les conflits/tensions intercommunautaires avec les Affaires Politiques de la MONUC ; (4) orienter les projets proposés par les participants au QIPS pour un financement conjoint avec ILCCE<sup>20</sup> ; et (5) Faire des ateliers conjoints avec MONUC- élections à l'intérieur du pays pour former les nouveaux élus des provinces.

**80. Formalisation du Partenariat avec les bailleurs.** Il devient important à ce stade du projet d'améliorer la communication entre les différents partenaires notamment par : (1) la formalisation des rencontres avec le point focal PNUD pour faciliter les relations avec ILCCE ; (2) la participation de l'ILCCE dans les réunions de planification stratégiques du PNUD et peut être aussi dans les réunions des comités de suivi du programme gouvernance ; (3) l'utilisation de la station PNUD pour vulgariser les activités de ILCCE au sein du système des Nations –Unies ; (4) des présentations conjointes PNUD-ILCCE

---

<sup>20</sup> Cf. La formation de juin 2007 à Minembwe organisée par un ancien participant à l'atelier de Bandari, Sud Kivu, financé conjointement par Quick Impact et ILCCE.

au sein du système ; (5) un lien Internet ILCCE sur la page Web du PNUD RDC ; et (5) étudier la possibilité de créer un comité de suivi de l'initiative avec les bailleurs qui pourrait se réunir une fois tous les 6 mois ; et (7) Distribuer le nouveau plan stratégique de l'ILCCE qui pourrait devenir le document cadre du projet, à partager avec toutes les parties prenantes pour une plus grande visibilité et une meilleure compréhension du projet.

81. **Au niveau partenariat avec USAID.** Il serait important d'étudier la possibilité d'axer les formations en leadership cohésive et collaborative dans le domaine du secteur minier qui n'est pas du tout contrôlé par l'Etat.

82. **Au niveau partenariat avec le Gouvernement.** Il serait pertinent de voir dans quelle mesure établir un partenariat entre certaines institutions gouvernementales telles que le Ministère de la défense, le Ministère du Plan et le ministère de l'intérieur. Cette institutionnalisation viserait trois objectifs : (1) Formaliser la relation ILCCE et le gouvernement congolais ; (2) Identifier des partenaires et établir avec eux un plan d'action ; et (3) Planifier une stratégie d'appropriation avec les acteurs congolais.

## Annexe 1

### Calendrier de la mission

Calendrier de mission et contacts		
Date	Activité	Contact
26 mai	Arrivée à Kinshasa	
27 mai	Goma	
27 mai	- Arrivée à Goma - Rencontre avec Chef de Sous-Bureau PNUD - Rencontre avec équipe ILCCE	- Marie Dimond  - Michel Kassa, Monique Kibonge et Mamy Musasa
- 28 mai (Goma)	- Séance de travail équipe ILCCE - Interview du Sous Gouverneur Nord Kivu	
29 mai (Goma)	Session de suivi Atelier ILCCE - Distribution des questionnaires à tous les participants - Pierrot Kabanda, Pierrot Kabanda	- Hotel Karibu  - Ministre Provincial du Plan et du Budget
30 mai (Goma)	- Interviews des participants à l'atelier de Goma 2006 dans les locaux du PNUD Rencontre Jaques Mumashana	Ministre provincial de l'Agriculture, développement rural, tourisme et PME, Nord Kivu.
31 mai	- Rencontre avec Gouverneur du Nord Kivu - Réunion MONUC Affaires politiques - Debriefing PNUD - Réunion avec ILCCE	- Gouverneur Julien Paluku  - Vanessa Kent  - Marie Dimond - Michel Kassa
1 <sup>er</sup> juin	Bukavu	
1 <sup>er</sup> juin	- Arrivée à Bukavu - Rencontre avec équipe COMREC - Rencontre avec professeurs du CEGEC	- Gerard Houdrinet (CTP)  - Sevrin Mugangu Doyen de la Faculté de droit UCB.
2 juin	- Début des interviews  - Meeting avec MONUC	- Cheikh Bangoura , chef de bureau, i.e.
3 juin	- Rencontre avec John Katunga  - Rencontre Emmanuel Rugarabura - Aurelie Bitundu Ancienne Vice Gouverneur	- John Katunga Facilitateur en résolution des Conflits - - Emmanuel Rugarabura Ministre provincial de l'intérieur Sud Kivu
4 juin	- Réunion avec le maire Adjoint de Bukavu - Debriefing/Discussion PNUD ComRec	- Houdrinet
5 juin	Arrivée à Kinshasa	
6 juin	Rencontre avec Unité Gouvernance	- Karouga Keita

		- George Zachariah
7 juin	- Début des interviews - Appels téléphoniques aux participants de Nganda I et II	
8 juin	- Rencontre avec MONUC PAD	- Christian Manhal
9 juin	Debriefing préliminaire  Debriefing général	- Unité Gouvernance  - DSRSG Mountain - Directeur Cissé - K. Keita - G. Zachariah - M. Kassa
10 juin	Rédaction équipe évaluation	
11 juin	Rencontre avec DFID/UK Embassy  Rencontre avec MONUC	- Camilla Sugden - John Noon  - Stephen Jackson, Head of the Office DSRSG
12 juin	Départ chef de mission évaluation	
13 juin	Visite chef de mission à ESSEC IRENE – Paris  - Kinshasa : Visite Union Européenne	- Alice (assistante programme) (Lempereur et Colson absents) - Thierry Vircoulon responsable Unité gouvernance.
14 juin	Rencontre avec Magnus Wernstedt	Ambassade de Suède Swedish International Development Assistance
15 juin	Réunion avec WWICS – Washington  Rencontre Robert Hellyer	- Howard Wolpe - Steve Mac Donald - Mission Director USAID
16 juin	Soumission draft rapport au PNUD	
18 juin	Rencontre Daniel Stroux (Kinshasa)	- Conseiller Technique Principal projet Appui aux Institutions de la Transition