



RAPPORT

ATELIERS D'ÉCHANGES D'EXPERIENCES ENTRE DIFFERENTES PLATEFORMES DES LNHA ET RENFORCEMENT DES CAPACITES

Output 2.2 : « Exécuter le plan global de renforcement des capacités, y compris le soutien institutionnel/ le transfert de compétences en fonction des lacunes identifiées conjointement »

Projet : Transformation du Système Humanitaire à travers le Leadership Humanitaire Local (HST-LHL), en R.D. Congo

Décembre 2025



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	2
I.1. INFORMATIONS GENERALES.....	2
I.1.1. Zones d'intervention	3
I.1.2. Lieux de tenue	4
I.1.3. Dates de réalisation des ateliers	4
I.1.4. Participation	4
I.2. OBJECTIFS DE L'ATELIER ET RESULTATS ATTENDUS	6
I.2.1. Objectif général.....	6
I.2.2. Objectifs spécifiques	6
I.2.3. Résultats attendus	7
I.3. PROFIL DES PARTICIPANTS ATTENDUS	7
METHODOLOGIE DE FORMATION.....	8
II.1. EXPOSES INTERACTIFS.....	8
II.2. TRAVAUX EN GROUPE.....	8
II.3. ETUDE DES CAS ET SCENARIOS	8
II.4. DISCUSSIONS PLENIERES.....	9
II.5. EXERCICES PRATIQUES	9
II.6. OUTILS UTILISES.....	9
DEROULEMENT DES ATELIERS.....	10
III.1. SURD – KIVU : Bukavu.....	10
III.1.1. Echange d'expériences	10
III.1.2. Cycle de projet.....	12
III.1.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage	12
Conclusion.....	15
III.2. NORD – KIVU : Goma.....	18
III.2.1. Echange d'expériences	18
III.2.2. Cycle de projet.....	21
III.2.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage	23
III.3. NORD – KIVU : Beni.....	25
III.3.1. Echange d'expériences	25
III.3.2. Cycle de projet.....	29
III.3.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage	31
III.4. ITURI : Bunia.....	33
III.4.1. Echange d'expériences	33
III.4.2. Cycle de projet.....	34
III.4.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage	34
BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES.....	36
IV.1. TABLEAU RECAPITULATIF DES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES PAR ZONE	36
RECOMMANDATIONS	38
CONCLUSION.....	40

INTRODUCTION

I.1. INFORMATIONS GENERALES

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités, le Conseil National des Fora des ONGs Humanitaires et de Développement en RDC « CONAFOHD RDC » a organisé une série d'ateliers dans les provinces de l'Ituri, du Nord-Kivu et du Sud-Kivu. Ces ateliers étaient principalement axés sur les échanges d'expériences en matière de la localisation humanitaire et le renforcement des capacités des organisations locales en matière de gestion du cycle de projet ainsi que de suivi et évaluation. Ces ateliers ont offert aux participants :



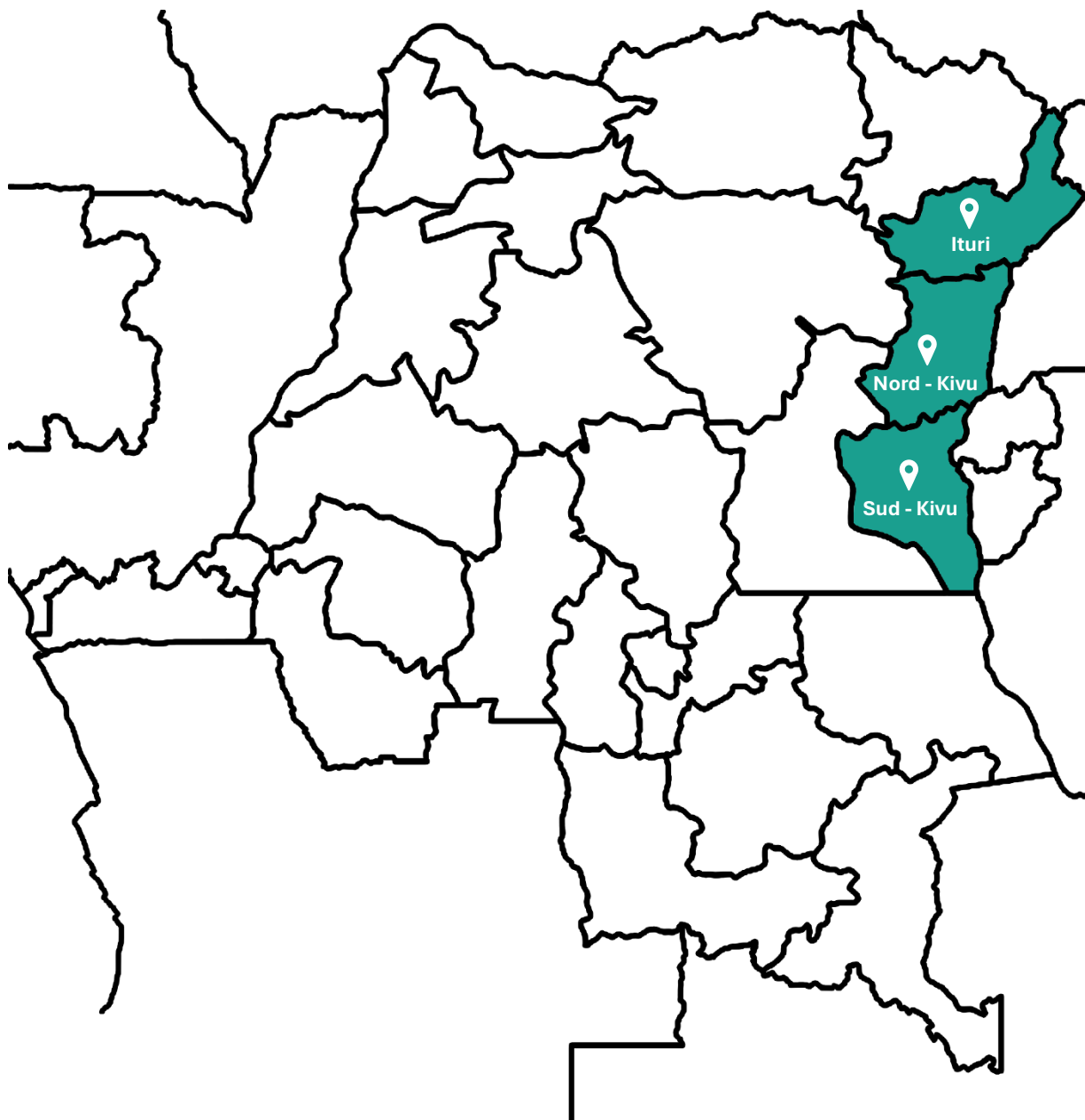
Les sessions sur le cycle de projet ont permis aussi d'approfondir les connaissances théoriques sur la planification, la mise en œuvre et la redevabilité des interventions, tandis que les modules sur le suivi et évaluation ont renforcé les compétences en matière des principes MEAL, outils spécifiques pour le suivi et l'évaluation, élaboration d'un plan de suivi et élaboration des plans d'actions personnalisés à chaque organisation participante.

À travers ces ateliers, CONAFOHD a contribué au renforcement du leadership local et à l'amélioration de la qualité et de l'impact des actions humanitaires et de développement dans les zones ciblées.

I.1.1. Zones d'intervention

Les activités ont été menées dans les provinces suivantes :

- Ituri
- Nord-Kivu
- Sud-Kivu



I.1.2. Lieux de tenue

Les ateliers ont été organisés respectivement dans les villes suivantes :

- Bukavu (Sud – Kivu)
- Bunia (Ituri)
- Béni (Nord – Kivu)
- Goma (Nord – Kivu)

I.1.3. Dates de réalisation des ateliers

Les ateliers se sont déroulés selon le calendrier ci-après :



Bukavu (Sud-Kivu)

Du 15 au 18
Décembre 2025



Béni et Goma (Nord-Kivu)

Du 17 au 20
Décembre 2025



Bunia (Ituri)

Du 17 au 20
Décembre 2025



Il convient de signaler que la ville de **Uvira**, initialement incluse dans la planification des activités au Sud-Kivu, n'a pas pu accueillir l'atelier prévu. Cette annulation est due à la détérioration de la situation sécuritaire marquée par la prise de la ville par des groupes rebelles, rendant impossible la tenue de l'activité dans des conditions sécuritaires acceptables.

I.1.4. Participation

Chaque atelier a réuni 25 participants soit par ville, et chaque participant représentant une seule organisation ONG.



1. Pour la ville de Bukavu au Sud-Kivu, la répartition des participants était la suivante :

- Hommes : 12
- Femmes : 13

➤ Organisations représentées à Bukavu (CCONAT)

Les organisations suivantes ont pris part à l'atelier organisé à Bukavu :

- | | | |
|---------------|--------------------|-------------------------|
| 1. FOCAD | 9. CFED | 17. VJD |
| 2. UDIDMPC | 10. ADIPEP | 18. CADF/SK |
| 3. SOVISOL | 11. DIF | 19. HUMANITE SOLIDAIRE |
| 4. APDA – RDC | 12. AGSK – Guide | 20. WEMA INITIATIVE RDC |
| 5. APDE | 13. ANUCO/SK | 21. IFEAY |
| 6. ESOR | 14. SAIP | 22. DAUPHINS M – K |
| 7. SAD | 15. CRADC – AFRICA | 23. SOFEPADI |
| 8. AFADRE | 16. AFEDEV | 24. CCONAT (2) |



2. Pour la ville de Bunia en Ituri, la répartition des participants était la suivante :

- Hommes : 12
- Femmes : 13

➤ Organisations représentées à Bunia (FONAH I)

Les organisations suivantes ont pris part à l'atelier organisé à Bunia :

- | | | |
|---------------|---------------|--------------|
| 1. APROHDIV | 10. PAMA | 19. APRODFEV |
| 2. ADEPSP | 11. RAD | 20. FEDYPROS |
| 3. PADI | 12. HDC | 21. FECADI |
| 4. SOFEPADI | 13. UNIOCRIDC | 22. FFA |
| 5. SEV | 14. JUDC | 23. AFPDD |
| 6. SADEC | 15. RPDI | 24. OBEAC |
| 7. ASSOCITURI | 16. OACJ | 25. AECO |
| 8. APVTDV | 17. COSAE | |
| 9. FAPHI | 18. ATAELROE | |



3. Pour la ville de Beni au Nord – Kivu, la répartition des participants était la suivante :

- Hommes : 9
- Femmes : 16

➤ Organisations représentées à Beni (FONAHD)

Les organisations suivantes ont pris part à l'atelier organisé à Beni :

- | | | |
|-----------------|----------------------|------------------|
| 1. APANIVIP | 10. CEPROSSAN | 19. WAZA AND ACT |
| 2. APDS | 11. MAAMS | 20. PAP – RDC |
| 3. MESAS Asbl | 12. FAEVU | 21. COPI – RDC |
| 4. APROFAC RDC | 13. ACOPE | 22. ODH |
| 5. ASVD – CONGO | 14. UHS – RDC | 23. CODEL |
| 6. FADIPS | 15. PAPH | 24. PAJR – CONGO |
| 7. DFPC | 16. OGOL | 25. FONAHD |
| 8. SPN | 17. PACODES | |
| 9. RFEGL | 18. YOUINACT (Asbl) | |



4. Pour la ville de Goma au Nord – Kivu, la répartition des participants était la suivante :

- Hommes : 15
- Femmes : 10

➤ Organisations représentées à Goma (FONAHD)

Les organisations suivantes ont pris part à l'atelier organisé à Goma :

- | | | |
|--------------|-----------------|---------------|
| 1. FONAHD | 10. FOCOLARE | 18. PASODI |
| 2. AMADEV | 11. ASAD | 19. GRHIVD |
| 3. DPE | 12. ASH | 20. CREF |
| 4. ACTIVE | 13. ANAT | 21. CODDHU |
| 5. CAPACITAR | 14. ACTLIVE-YFC | 22. ASDI |
| 6. KITUMAINI | 15. AGNK | 23. ANPT |
| 7. GEMUBO | 16. PAPDEV | 24. ACDU |
| 8. AVAPS-LEG | 17. MWANAMKE | 25. NURU-asbl |
| 9. RISE-UP | SHUJAA | |

I.2. OBJECTIFS DE L'ATELIER ET RESULTATS ATTENDUS

I.2.1. Objectif général

Conduire les séances d'échanges d'expériences des plateformes LNHA et des ONG participantes en matière de localisation de l'action humanitaire et renforcer leurs capacités en gestion du cycle de projet et de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (MEAL), afin d'améliorer la qualité, l'efficacité et la redevabilité des interventions humanitaires dans les contextes locaux.

I.2.2. Objectifs spécifiques

- Favoriser l'échange d'expériences et l'apprentissage collectif entre les plateformes LNHA sur les pratiques de localisation à travers l'analyse de scénarios de crises humanitaires et de contextes locaux ;
- Renforcer les connaissances et compétences des participants sur la gestion du cycle de projet, depuis la définition d'un projet jusqu'à sa mise en œuvre, en tenant compte des réalités locales ;
- Développer les capacités des participants sur les principes et pratiques du MEAL, en contextualisant le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage à différents secteurs d'intervention humanitaire.
- Outiller les participants avec des outils pratiques de MEAL, notamment des grilles d'évaluation, des plans de suivi et des mécanismes de redevabilité adaptés aux projets humanitaires ;

- Accompagner les ONG participantes dans l'élaboration de plans de suivi et de plans d'actions personnalisés, applicables à leurs projets réels, afin de renforcer la mise en pratique des acquis de l'atelier ;
- Identifier et capitaliser les bonnes pratiques en matière de localisation, de gestion de projet et de MEAL à l'issue de chaque module.

1.2.3. Résultats attendus

À la fin des ateliers, les résultats suivants sont attendus :

- Les participants ont une compréhension commune et renforcée de la localisation de l'action humanitaire, ainsi que des défis et opportunités liés aux contextes locaux ;
- Les expériences des plateformes LNHA en matière de réponse humanitaire sont analysées, documentées et partagées, avec une identification claire des bonnes pratiques ;
- Les participants maîtrisent les principes fondamentaux de la gestion du cycle de projet, y compris la définition d'un projet, ses différentes phases et leur articulation ;
- Les participants comprennent et appliquent les principes du MEAL de manière contextualisée à différents types de projets humanitaires ;
- Des outils pratiques de suivi et d'évaluation (grilles d'évaluation, indicateurs, plans de suivi) sont élaborés et validés en travaux de groupe ;
- Chaque ONG participante dispose :
 - D'un plan de suivi applicable à un projet réel,
 - D'un plan d'action personnalisé pour améliorer ses pratiques en gestion de projet et MEAL.
- Une synthèse des bonnes pratiques et leçons apprises est produite dans le rapport global des ateliers.

I.3. PROFIL DES PARTICIPANTS ATTENDUS

- **Types d'organisations représentées :**



- **Domaines d'intervention des participants :** multisectoriels

METHODOLOGIE DE FORMATION

La méthodologie de formation adoptée pour ces ateliers repose sur une approche participative, interactive et axée sur la pratique, favorisant l'apprentissage des adultes et la valorisation des expériences des participants. Elle combine des apports théoriques, des échanges d'expériences et des exercices pratiques, afin d'assurer une appropriation effective des connaissances et compétences par les participants.

II.1. EXPOSES INTERACTIFS

Les exposés interactifs ont permis aux plateformes des LNHA de présenter les concepts clés liés à la localisation de l'action humanitaire, à la gestion du cycle de projet et au MEAL. Ces présentations ont été animées de manière dynamique, en encourageant la participation active des participants à travers des questions-réponses, des échanges dirigés et des partages d'expériences, ainsi cette approche a également facilité la clarification des concepts et leur mise en lien avec les réalités opérationnelles des organisations participantes.

Des travaux en groupes ont été organisés tout au long des ateliers afin de favoriser l'apprentissage collaboratif et l'intelligence collective. Répartis en groupes de travail, les participants ont analysé des situations concrètes en matière de la localisation humanitaire, partagé leurs expériences et co-construit des solutions adaptées aux contextes locaux. Cette méthodologie a renforcé la participation, l'esprit d'équipe et la prise en compte de la diversité des perspectives.

II.2. TRAVAUX EN GROUPE

II.3. ETUDE DES CAS ET SCENARIOS

L'utilisation d'études de cas et de scénarios inspirés de contextes humanitaires réels a permis de contextualiser les concepts abordés et de rapprocher la théorie de la pratique. Les participants ont été amenés à analyser des situations de crise, à identifier les défis liés à la localisation, à la gestion de projet et au MEAL, et à proposer des réponses opérationnelles. Cette approche a contribué à développer l'esprit critique et les capacités d'analyse des participants.

Les discussions en plénière ont constitué des moments clés de partage, de restitution et de validation collective des travaux de groupe mais aussi elles ont permis de confronter les idées, de capitaliser les enseignements et d'identifier les bonnes pratiques communes. Ces échanges ont également favorisé une compréhension partagée des enjeux et une harmonisation des approches entre les différentes organisations participantes.

II.4. DISCUSSIONS PLENIERES

II.5. EXERCICES PRATIQUES

Des exercices pratiques ont été intégrés à chaque module afin de renforcer l'apprentissage par la pratique, comme au niveau où les participants ont notamment travaillé sur l'élaboration de grilles d'évaluation, de plans de suivi et de plans d'actions personnalisés basés sur des projets réels ou simulés au contexte humanitaire. Ces exercices ont permis de consolider les acquis et de faciliter leur application immédiate dans les contextes professionnels des participants.

La formation s'est appuyée sur une diversité d'outils pédagogiques, notamment :

- Des présentations PowerPoint structurées et adaptées au contenu ;
- Des supports pédagogiques comme : guides, fiches techniques, cadres logiques existants ;
- Des documents de référence relatifs à la localisation, à la gestion du cycle de projet et au MEAL ;
- Des scénarios et études de cas élaborés pour les travaux de groupe ;
- Des outils pratiques comme : les modèles de grilles d'évaluation, canevas de plans de suivi et de plans d'action.

Et donc, ces outils ont été conçus pour faciliter la compréhension, encourager l'interaction et soutenir la mise en pratique des connaissances acquises tout au long de l'atelier.

II.6. OUTILS UTILISES

DEROULEMENT DES ATELIERS

III.1. SURD – KIVU : Bukavu

III.1.1. Echange d'expériences

A Bukavu, afin de mieux comprendre la localisation humanitaire, le facilitateur a introduit la session par un rappel contextuel et historique du concept de localisation de l'aide humanitaire, afin de lever les confusions fréquemment observées autour de cette notion. Il est ressorti des échanges que de nombreux participants associaient à tort le terme « localisation » à une simple dimension géographique, sans en saisir la portée politique, institutionnelle et stratégique. Par ailleurs, bien que plusieurs responsables d'organisations aient déjà entendu parler du Grand Bargain, peu d'entre eux en maîtrisaient réellement le contenu, les engagements ou les implications pratiques.

1. Origine et contexte de la localisation de l'aide humanitaire

Le facilitateur a expliqué que la réflexion sur la localisation de l'aide est née des constats critiques formulés par les bailleurs de fonds internationaux. Malgré des décennies d'investissements massifs destinés à lutter contre la pauvreté, à sauver des vies lors des crises humanitaires et à soutenir le développement dans les pays les plus vulnérables — notamment en Afrique — les résultats observés demeuraient largement insuffisants. La pauvreté persistait, voire s'accroissait, et les réponses humanitaires étaient jugées peu durables et faiblement transformatrices. C'est dans ce contexte de remise en question du système humanitaire international que les bailleurs de fonds, les agences des Nations Unies ainsi que les ONG internationales et nationales se sont réunies en 2016 à Istanbul, en Turquie, à l'occasion du Sommet Humanitaire Mondial.

2. Le Sommet humanitaire mondial d'Istanbul (2016) et le tournant historique

Le Sommet d'Istanbul a marqué un tournant majeur dans la manière de concevoir et de mettre en œuvre l'action humanitaire. La localisation de l'aide y a été définie comme un principe fondamental, résumé par la formule désormais emblématique : « Aussi local que possible, aussi international que nécessaire », dans le respect des exigences de qualité et de redevabilité.

Cette vision a été formalisée à travers plusieurs engagements, notamment le Grand Bargain (Grand Compromis), signé par les principaux bailleurs, agences onusiennes et organisations humanitaires.

3. Les principaux engagements liés à la localisation

Le coach a mis en évidence plusieurs piliers essentiels issus des engagements d'Istanbul :

a) Le transfert de pouvoir et de leadership : La localisation vise à rompre avec la logique selon laquelle les acteurs locaux sont perçus comme de simples sous-traitants. Elle promeut leur reconnaissance en tant que leaders de la réponse humanitaire, capables de concevoir, décider et mettre en œuvre les interventions, en raison de leur proximité avec les communautés et de leur connaissance approfondie du contexte.

b) L'engagement financier des 25 % : L'un des engagements les plus connus du Grand Bargain est celui d'orienter au moins 25 % des financements humanitaires mondiaux directement vers les acteurs locaux et nationaux. Avant 2016, la majorité des fonds transitait par de grandes organisations internationales, avec une part minime atteignant effectivement les acteurs locaux, souvent diluée par des coûts administratifs élevés, des intermédiaires multiples et parfois des pratiques de mauvaise gestion.

c) Le renforcement des capacités, et non leur remplacement : La localisation prône l'investissement dans les capacités existantes des organisations locales, plutôt que la création de structures parallèles. Cela implique notamment le financement des frais de fonctionnement, le renforcement des systèmes de gestion et de redevabilité, ainsi que l'instauration de partenariats équitables, loin des relations paternalistes de donneur d'ordre à exécutant.

d) La "révolution de la participation" : Un autre apport majeur du Sommet d'Istanbul est la reconnaissance du rôle actif des populations affectées par les crises. Celles-ci ne sont plus considérées comme de simples bénéficiaires passifs, mais comme des acteurs clés de leur propre relèvement, souvent engagés dans des initiatives locales bien avant l'arrivée de l'aide internationale. La localisation exige donc leur implication systématique dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes.

4. Les objectifs stratégiques de la localisation

La localisation de l'aide humanitaire vise principalement trois objectifs majeurs :

- **L'efficacité**, grâce à des interventions plus rapides menées par des acteurs déjà présents sur le terrain ;
- **La pertinence**, en raison d'une meilleure compréhension des besoins réels, des dynamiques culturelles et sociales ;
- **La durabilité**, car les acteurs locaux demeurent présents bien après le retrait des organisations internationales.

5. Défis persistants et questionnements actuels

Bien que ces engagements datent de 2016, leur mise en œuvre demeure un défi majeur. Aujourd'hui encore, la part du financement direct allouée aux acteurs locaux reste largement en dessous de l'objectif de 25 %. En République Démocratique du Congo, malgré l'organisation de deux symposiums nationaux sur la localisation depuis 2023, les changements concrets sur le terrain restent peu perceptibles.

Cette réalité amène les ONG nationales et locales à s'interroger : où se situent réellement les blocages ? Est-ce au niveau des bailleurs, des agences internationales, des cadres réglementaires, ou encore des capacités internes des acteurs locaux eux-mêmes ? Ces questionnements ont ouvert la voie à des discussions approfondies tout au long de l'atelier, en vue de renforcer le plaidoyer collectif et l'action coordonnée au sein de la plateforme CCONAT.

III.1.2. Cycle de projet

Lors des échanges d'expériences, les participants ont librement partagé leurs connaissances, ce qui a révélé que la majorité d'entre eux disposait de connaissances limitées en gestion de projets. Sur les 25 participants présents, seulement 6 possédaient une compréhension approfondie de la vision et de la mission d'une organisation, de la formulation d'un titre pertinent pour un projet, de la définition d'objectifs clairs, ainsi que de la distinction entre un projet de développement et un projet d'urgence.

Au cours des débats, les participants ont découvert que, par définition, le cycle de vie d'un projet correspond à un processus structuré, suivi étape par étape jusqu'à la clôture du projet. Le terme « cycle » fait référence au chronogramme d'activités, dont le respect est essentiel dès le démarrage du projet, afin de garantir l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés.

Le facilitateur a ensuite mis l'accent sur le cadre logique, en commençant par en présenter la définition et l'importance dans l'élaboration d'un projet. Après un débat animé, il a été souligné que le cadre logique constitue la synthèse d'un projet, permettant de clarifier les objectifs, les activités, les résultats attendus et les indicateurs de suivi.

Pour approfondir la pratique, les participants ont été répartis en quatre groupes sur demande du facilitateur, qui a veillé à synthétiser et clarifier les notions abordées. Lors de la plénière, chaque groupe a décidé d'élaborer un projet, soit un par groupe, qui sera soumis aux facilitateurs pour corrections avant transmission aux responsables de la CONAFOHD. Chaque groupe pourra travailler de manière autonome, dans un lieu de son choix, avec la possibilité d'utiliser la salle de réunion de l'ONG SAD, qui abrite également la PF CCONAT, en cas de besoin. Ce travail devra être achevé dans un délai d'une semaine, conformément aux indications des ONG participantes à l'atelier.

Les participants ont souligné l'importance de ce type d'ateliers, affirmant qu'ils permettent aux organisations de concevoir des projets convaincants pour tout bailleur de fonds ou partenaire financier potentiel. Par ailleurs, le contenu du module a été jugé clair et bien présenté, offrant aux participants les outils nécessaires pour améliorer la qualité de leurs projets futurs.

C'est ainsi que cette session a permis non seulement d'identifier les lacunes en gestion de projets, mais aussi de renforcer les compétences pratiques des participants, leur donnant la capacité de structurer et de suivre efficacement un projet jusqu'à son achèvement.

III.1.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage

TRAVAUX EN GROUPE – Travail Sur : GROUP 2^{ème} Travail /Jour 1

Les contextes Humanitaires réels et actuellement au sud – Kivu en RDC

La province du Sud – Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo, est confrontée à une grave crise humanitaire due des guerres en répétition depuis février 2025. La situation se caractérise par des déplacements massifs de populations, une détérioration des services sociaux, des risques sanitaires élevés, perte en vies humaines, des perturbations de l'aide internationale.

Déplacements massifs et refuges

- Depuis le 2 décembre 2025, plus de 500 000 personnes sont en mouvement à travers la province à cause de l'escalade des affrontements armés.
- Les territoires principalement affectés sont Uvira, Walungu, Mwenga, Shabunda, Kabare, Fizi et Kalehe.
- Environ 27 000 personnes supplémentaires ont fui vers la province voisine du Tanganyika et d'autres ont franchi la frontière vers le Burundi et le Rwanda.
- Beaucoup de familles vivent dans des conditions précaires, dans des sites surpeuplés ou dans des familles d'accueil déjà en situation d'insécurité.

Conflits armés et sécurité

- Les affrontements opposent le M23, soutenu par l'armée rwandaise, et les forces armées de la RDC avec la milice locale Wazalendo.
- La reprise des combats survient après la signature récente de l'accord de paix de Washington (juin 2025) entre la RDC et le Rwanda.
- Les attaques incluent l'usage d'armes explosives à large rayon, touchant les zones densément peuplées et causant des pertes civiles importantes.

Besoins humanitaires et réponses limitées

- Les services essentiels (santé, éducation, aide alimentaire) sont perturbés :
- Le Programme alimentaire mondial (PAM) a suspendu ses opérations, privant environ 25 000 personnes d'une aide vitale.
- Plus de 12 000 enfants n'ont plus accès au repas scolaire.
- Malnutrition sévère
- Les blessés, y compris les enfants, peinent à accéder aux soins dans des structures médicales comme à l'Hôpital général de référence d'Uvira, malgré l'intervention du CICR.

Risques sanitaires

- Les populations exposées font face à un risque accru d'épidémies, notamment le choléra et la mpox.
- L'insuffisance de ressources humanitaires et de financement (le Plan de réponse humanitaire pour la RDC n'est financé qu'à 22 %) complique la réponse aux crises sanitaires.

Violations des droits humains

- Les civils subissent des attaques directes, des violences sexuelles et sexistes.
- Les infrastructures civiles, telles que les écoles, ont été utilisées comme refuges ou ont été détruites, aggravant les pertes humaines et sociales.

Appel international

Les agences humanitaires et l'ONU appellent à :

- La cessation immédiate des hostilités.
- La protection des civils et des infrastructures essentielles.
- Un accès humanitaire sûr et rapide pour évaluer les besoins et fournir une assistance vitale.

Conclusion

Le Sud-Kivu traverse une crise humanitaire sévère avec des déplacements massifs, des risques sanitaires élevés et une rupture des services sociaux de base. Les efforts humanitaires sont fortement limités par le conflit et le déficit de financement, nécessitant un soutien international urgent et une mise en œuvre stricte du droit international humanitaire.

2, Leurs expériences selon les 4 Piliers de la Localisation :

- Implication locale
- Financement de la qualité
- Partage des compétences
- Coordinations équitables

La localisation de l'aide humanitaire consiste à renforcer le rôle, la participation et l'autonomie des acteurs locaux, ayant pour objectif d'adapter les interventions aux besoins réels des communautés touchées. Les expériences récentes et les études de terrain mettent en avant quatre piliers essentiels, souvent regroupés dans la littérature comme suit :

Implication locale

- Les acteurs locaux (communautés, ONG locales, autorités) sont impliqués à toutes les phases d'un projet humanitaire : évaluation, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation.
- L'expérience montre que cette implication permet de valoriser le savoir-faire local, de développer les capacités locales, et d'assurer que les actions correspondent aux besoins réels des populations

Financement de qualité

- La localisation nécessite un accès direct à des financements pour les acteurs locaux, afin de diminuer la dépendance aux grandes ONG internationales et de soutenir des initiatives adaptées au contexte.
- Des rapports notent que l'orientation des fonds vers des organisations locales favorise l'autonomie et la durabilité des projets.

Partage des compétences

- La proximité géographique et contextuelle améliore l'efficacité des interventions. Les acteurs locaux sur le terrain réagissent plus rapidement aux crises, ont une meilleure connaissance du contexte socioculturel et environnemental, et peuvent ajuster les programmes aux réalités locales.

Coordination équitable

- Les projets localisés doivent être flexibles et réactifs aux évolutions du contexte et aux besoins émergents.
- L'adaptabilité permet de moduler les interventions face à des situations imprévues, tout en respectant les priorités et les stratégies définies par les communautés locales.

Synthèse

Les expériences concrètes montrent que ces quatre piliers sont interconnectés : une implication locale efficace dépend du financement adéquat, qui lui-même favorise une proximité opérationnelle, permettant d'adapter rapidement les interventions. Ces mécanismes visent à rendre l'action humanitaire plus participative, contextuelle et durable.

3, Quels sont les bénéfices en attendu pour :

- Les ONG locales
- Les bénéficiaires
- La qualité et la rapidité de la réponse Humanitaire

Bénéfices pour les ONG locales

1. Renforcement institutionnel : Les ONG locales peuvent développer leurs capacités organisationnelles, leur gouvernance et leur compétence technique, notamment en gestion de projets humanitaires.
2. Crédibilité et légitimité locale : Les ONG locales proches des populations bénéficient de plus de confiance et de légitimité que les acteurs externes, favorisant l'acceptation et la participation dans les programmes.
3. Partenariats et ressources partagées : La collaboration avec d'autres ONG, réseaux ou bailleurs permet un accès à des ressources, des idées innovantes et des compétences partagées, optimisant l'efficacité collective.
4. Adaptation contextuelle et égalité : Les ONG locales, ayant une connaissance fine des réalités socio culturelles et sécuritaires, peuvent ajuster rapidement leurs interventions aux besoins spécifiques des communautés.

2. Bénéfices pour les bénéficiaires

1. Amélioration des conditions de vie : Les projets humanitaires contribuent à la sécurité alimentaire, l'accès à la santé, l'éducation et à d'autres services essentiels.
2. Cohésion sociale et employabilité : Les programmes favorisent la participation locale, l'inclusion sociale et le renforcement des capacités des populations vulnérables.
3. Accès amélioré dans les zones difficiles : Les ONG locales sont souvent capables d'intervenir dans des zones reculées ou à accès limité, là où les ONG internationales rencontrent des obstacles logistiques ou sécuritaires.

3. Bénéfices pour la qualité de l'aide

1. Approche contextualisée : Les interventions sont mieux adaptées aux besoins locaux, grâce à la connaissance terrain et à une proximité avec les communautés.
2. Réactivité et flexibilité : La prise de décision décentralisée permet des ajustements rapides en fonction de l'évolution de la situation humanitaire.
3. Durabilité et appropriation : L'implication des communautés locales dans la conception et la mise en œuvre des projets renforce l'appropriation et la pérennité des actions.

Bénéfices liés à la localisation de l'aide

1. Proximité géographique et culturelle : Une meilleure compréhension des langues, coutumes et pratiques locales améliore l'efficacité et l'acceptation des programmes.
2. Réduction des coûts et des délais : La localisation de l'aide permet d'optimiser la logistique et de faciliter l'acheminement rapide des ressources.
3. Capacité à couvrir les zones difficiles d'accès : Les acteurs locaux peuvent atteindre des populations isolées ou dans des contextes sécuritaires complexes, réduisant les lacunes dans la réponse humanitaire.

Conclusion

La localisation humanitaire au Sud-

Kivu permet de générer des bénéfices multidimensionnels : elle renforce les ONG locales, améliore les conditions de vie et l'employabilité

des bénéficiaires, élève la qualité et la pertinence de l'aide, et permet une intervention plus rapide et adaptée aux réalités du terrain. Ce modèle favorise une réponse plus durable, efficace et socialement acceptable dans un contexte humanitaire complexe.

4, Déficit rencontre :

- Limite rencontre pendant la mise en œuvre
- Comment les plateformes ont-elles géré ces difficultés (CONAFOD RDC)

1. Défis impactant les ONG locales

1. Ressources limitées : Les ONG locales manquent souvent de financement stable et de personnel qualifié, ce qui crée une surcharge de travail pour les équipes et limite la continuité des interventions.
2. Capacité institutionnelle insuffisante : Certaines ONG peinent à gérer les cycles de projet complexes, ce qui réduit la qualité et la rapidité de la réponse. Le manque de systèmes de suivi-évaluation robustes compromet l'efficacité opérationnelle.
3. Instabilité organisationnelle : Les départs de personnel clé entraînent une perte de savoir, réduisant la cohérence et la flexibilité des interventions.
4. Dépendance vis-à-vis des bailleurs externes : Les financements conditionnés à des priorités étrangères peuvent contraindre les ONG à cibler certaines zones au détriment d'autres populations vulnérables.

2. Défis pour les bénéficiaires

1. Accès limité : L'insécurité dans le Sud-Kivu et le contrôle de certains territoires par des groupes armés restreignent la portée de l'aide.
2. Fluctuations des besoins : Les bénéficiaires ont des besoins variables selon les saisons agricoles, les périodes de récoltes et les crises récurrentes, ce qui complique la planification.
3. Risque de non-respect de l'autonomie et de la dignité : Les programmes peuvent intervenir de manière intrusive ou sans réel consentement éclairé, entraînant résistance ou méfiance locale.
4. Préjudices inattendus : Les activités humanitaires peuvent générer des effets secondaires négatifs, tels que des pertes économiques temporaires pour les populations mobilisées ou des tensions sociales.

Défis affectant la qualité et la rapidité de l'aide

1. Désalignement des objectifs : Des priorités peu claires ou irréalistes entraînent des décisions arbitraires et des retards dans la livraison des services.
2. Contraintes logistiques : L'insuffisance ou la rupture d'intrants essentiels (médicaments, denrées alimentaires) nuit à l'efficacité opérationnelle.
3. Complexité de coordination : La multiplicité des acteurs humanitaires crée des chevauchements et des lacunes dans les interventions, affectant la qualité globale de la réponse.
4. Évaluation insuffisante des risques : Le manque d'analyses socio-anthropologiques et de suivi empirique peut entraîner des programmes peu adaptés au contexte culturel ou socio-économique.

Défis liés à la localisation et au contexte territorial

1. Accès physique et sécurité : Les infrastructures limitées et l'insécurité posent des contraintes pour atteindre les zones reculées.
2. Barrières culturelles et linguistiques : Une méconnaissance des normes sociales, coutumes locales ou dynamiques communautaires peut réduire l'efficacité et la légitimité de l'intervention.

3. Capacité locale inégale : Certaines communautés manquent de structures locales solides pour coordonner ou soutenir les programmes, ce qui limite l'appropriation et la durabilité.
4. Pression des conflits armés et de l'extraction illégale de ressources : Ces facteurs fragilisent l'environnement opérationnel et exacerbent les risques pour le personnel et les populations.

5, Leçon apprise lie à la localisation :

- Ce que cette expérience relève sur l'importance des leaderships locaux
- Ce que pourrait être fait Différemment
- Ce qui peut être transféré à d'autres plateformes LNHA

La localisation des interventions humanitaires met en lumière le rôle central que jouent les leaders locaux dans le succès des initiatives humanitaires. Plusieurs points essentiels émergent des sources consultées :

1. Leadership local comme moteur de décision et de coordination
Les acteurs locaux, lorsqu'ils sont placés à la tête de la planification et de la coordination, favorisent une réponse plus adaptée aux besoins des communautés. Le leadership permet de traduire les priorités locales en actions concrètes et de renforcer l'efficacité des interventions humanitaires.
2. Renforcement des capacités et préparation
La présence de leaders compétents est cruciale pour surmonter les obstacles tels que le manque de ressources, les déséquilibres de pouvoir et les barrières réglementaires. Former et soutenir les leaders locaux permet de consolider la résilience institutionnelle et d'assurer que les programmes puissent être mis en œuvre de manière autonome et durable.
3. Rôle multifonctionnel des leaders
Selon les modèles de leadership, les leaders humanitaires et communautaires exercent des rôles variés :
 - Leader inspirant : mobilise et motive les équipes et les communautés vers un objectif commun.
 - Manager stratégique : organise les ressources, planifie et supervise la mise en œuvre des projets.
 - Représentant et communicateur : établit la liaison avec les parties prenantes externes et internes, assurant la transparence et l'inclusivité.
 - Facilitateur et médiateur : résout les conflits et harmonise les intérêts divergents pour l'intérêt collectif.Ces fonctions croisées garantissent que les initiatives humanitaires soient efficaces, inclusives et cohérentes.
4. Impact sur la durabilité et la responsabilité locale
Un leadership fort favorise la responsabilisation des communautés locales, renforce la cohésion sociale et améliore la performance des programmes. Les leaders peuvent diffuser des valeurs partagées, stimuler l'innovation et créer un environnement où l'apport des parties prenantes est valorisé.
5. Leaders comme catalyseurs de changement organisationnel
Les leaders ne se contentent pas de gérer les opérations; ils définissent la vision, encouragent l'innovation et influencent la culture organisationnelle de manière à rendre les interventions humanitaires plus réactives, inclusives et pertinentes face aux évolutions contextuelles.
6. Les recommandations par apport à ces expériences sur la localisation

Renforcement des capacités locales

- Valoriser et soutenir le rôle moteur des organisations locales, en reconnaissant leurs compétences et leur expertise pour la planification et l'exécution des interventions humanitaires.
- Encourager des programmes de formation et de mentorat, pour renforcer la résilience institutionnelle et opérationnelle des acteurs locaux

2. Partenariats et coordination

- Développer des partenariats équitables entre organisations internationales et locales, en favorisant la co-conception des projets.
- Améliorer la coordination dans les domaines d'intervention pour éviter les doublons, optimiser l'allocation des ressources et mieux hiérarchiser les besoins

3. Financement adapté et prévisible

- Augmenter l'accès direct au financement pour les organisations locales et nationales.
- Assurer la prévisibilité et la flexibilité des fonds afin de permettre aux acteurs locaux de planifier leurs actions à moyen et long terme, tout en restant adaptés aux contextes d'urgence

Participation communautaire

- Impliquer activement les communautés locales bénéficiaires dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets humanitaires.
- Garantir que les besoins spécifiques des groupes vulnérables soient pris en compte, avec une attention particulière à l'égalité de genre et à l'inclusion sociale

5. Transparence et responsabilité

- Promouvoir une transparence accrue dans la prise de décision et les flux financiers.
- Mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi fondés sur les résultats, impliquant à la fois les partenaires locaux et les communautés bénéficiaires

Conclusion

La localisation de l'aide humanitaire est davantage qu'une directive stratégique : c'est un principe opérationnel et éthique. Les recommandations issues des expériences sur le terrain convergent vers une approche centrée sur les acteurs locaux, prévisible financièrement, participative et coordonnée, tout en respectant la diversité contextuelle et organisationnelle

III.2. NORD – KIVU : Goma

III.2.1. Echange d'expériences

La session organisée dans la ville de Goma s'est ouverte dans une atmosphère conviviale, marquée à la fois par la joie de se retrouver et par l'enthousiasme suscité par l'opportunité d'échanger autour d'un thème central pour l'action humanitaire contemporaine : **la localisation de l'aide humanitaire**.

Ce cadre favorable a constitué un élément clé pour encourager la participation active, l'expression libre des expériences vécues et l'appropriation collective des concepts abordés tout au long de l'atelier de la manière suivante :

➤ Définition et compréhension de la localisation

La première séquence de travail a porté sur l'établissement d'un cadre théorique commun, indispensable à une compréhension partagée du concept de localisation. Les échanges ont

débuté par la définition de la localisation de l'aide humanitaire, entendue comme un processus visant à placer les acteurs locaux au centre des décisions, de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation des actions humanitaires.

Il a été souligné que la localisation ne se limite pas à la délégation de certaines activités aux organisations locales, mais qu'elle implique un changement structurel et culturel profond du système humanitaire et cette localisation repose sur la reconnaissance du rôle central des acteurs locaux, de leur expertise contextuelle, de leur proximité avec les communautés affectées et de leur capacité à répondre de manière plus pertinente et durable aux besoins humanitaires.

➤ **Origine et évolution du concept de localisation**

Les participants ont ensuite revisité l'origine du concept de la localisation, en référence au Premier Sommet Humanitaire Mondial organisé par les Nations Unies à Istanbul en 2016. Ce sommet, tenu dans un contexte de multiplication et de complexification des crises humanitaires, avait pour ambition de repenser en profondeur les modalités de l'action humanitaire internationale et ce sommet a abouti à des engagements forts autour de ***l'Agenda pour l'Humanité***. Parmi ces engagements figurait la nécessité de refonder les partenariats humanitaires, de renforcer la participation des acteurs locaux et de rendre l'aide plus efficace, plus responsable et plus proche des populations affectées.

➤ **Les quatre piliers complémentaires de la localisation**

Les discussions théoriques ont permis d'approfondir les quatre piliers fondamentaux de la localisation, présentés comme des axes complémentaires et indissociables.

a. Le financement de qualité

Le premier pilier, le financement de qualité, a été présenté par le facilitateur comme un élément clé de la localisation. Il ne s'agit pas simplement de transférer des fonds aux organisations locales, mais de promouvoir un financement orienté vers un impact durable impliquant des mécanismes financiers fondés sur la transparence, la prévisibilité et l'autonomie des partenaires locaux.

Un financement de qualité est celui qui permet de couvrir les coûts indirects, de soutenir le fonctionnement institutionnel des organisations locales, d'investir dans leur renforcement organisationnel et de sortir des logiques de projets à court terme, souvent incompatibles avec les besoins réels et continus des communautés.

b. Le partage des compétences

Le deuxième pilier, le partage des compétences, a été envisagé comme une dynamique d'apprentissage mutuel, où les participants ont insisté sur le fait que la localisation ne doit pas reproduire une logique verticale de transfert de connaissances du niveau international vers le niveau local.

Au contraire, elle doit reconnaître la valeur des savoirs endogènes, des pratiques locales et de l'expertise contextuelle détenue par les acteurs locaux. Le partage des compétences doit ainsi renforcer les capacités existantes sans les remplacer, en favorisant des échanges équilibrés et respectueux entre les différents acteurs.

c. Le partenariat équitable

Le partenariat équitable constitue le pilier relationnel de la localisation car il repose sur la confiance mutuelle, le respect des rôles et une participation pleine et entière des organisations locales à toutes les étapes du cycle de projet, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats.

Les participants ont souligné que la localisation implique de remettre en question les rapports de pouvoir asymétriques, afin de construire des partenariats dans lesquels les acteurs locaux sont reconnus comme des partenaires stratégiques, et non comme de simples sous-traitants exécutant des activités définies ailleurs.

d. Le plaidoyer et la coordination

Le quatrième pilier, le plaidoyer et la coordination, concerne l'influence et la représentation des acteurs locaux dans les espaces décisionnels. Le renforcement des plateformes locales et nationales est apparu comme un levier essentiel pour porter une voix collective crédible auprès des bailleurs, des agences onusiennes et des autorités publiques.

Ainsi, une coordination efficace est celle qui permet d'amplifier la voix des acteurs locaux et de garantir que les décisions prises reflètent réellement les priorités et les besoins des communautés concernées.

➤ Avantages et défis de la localisation

Les échanges ont mis en évidence les avantages majeurs de la localisation, notamment une efficacité opérationnelle accrue, une meilleure pertinence contextuelle des interventions et une plus grande durabilité des actions humanitaires. Toutefois, les participants ont également identifié plusieurs défis persistants, tels que la fracture numérique, la lourdeur des procédures administratives, la faible flexibilité des bailleurs et la résistance au changement au sein du système humanitaire international.



➤ Partage d'expériences entre les plateformes LNHA

La session de partage d'expériences a permis aux différentes plateformes LNHA de présenter leurs pratiques concrètes en matière de localisation et cette démarche visait à favoriser l'apprentissage entre pairs, à mettre en lumière des expériences contextualisées et à identifier des éléments transférables d'une plateforme à une autre.

Il a été rappelé par le facilitateur que la localisation représente avant tout un changement d'expérience pour les acteurs locaux, se traduisant par un meilleur accès au financement, un partage équilibré des compétences, un pouvoir décisionnel accru, une continuité opérationnelle et une communication plus horizontale avec les partenaires.



➤ Travaux en groupes : simulations et analyses de scénarios

a. Présentation des scénarios

Des travaux en groupes ont été fait sous forme de simulations, basées sur quatre scénarios représentatifs de contextes humanitaires courants soit : **une catastrophe naturelle, un contexte de conflit armé, une épidémie et la gestion d'un camp de déplacés.**

Chaque groupe a analysé les acteurs existants, leurs forces et limites, les enjeux de financement, de coordination et de gouvernance, ainsi que les déséquilibres dans les partenariats.

b. Résultats des analyses par scénario

Les analyses ont révélé des constats récurrents : une forte proximité communautaire et une bonne capacité de mobilisation des ONG locales, mais un accès limité aux financements, une faible reconnaissance institutionnelle et des déséquilibres persistants dans la prise de décision.

Les scénarios ont mis en évidence le rôle souvent central des autorités locales dans la prise de décision, parfois au détriment de la participation effective des ONG locales, ainsi que les tensions liées à la gestion conjointe des ressources et des responsabilités.



➤ **Deuxième type de travail en groupe : analyse des contextes réels**

Le second exercice de groupe a permis aux participants d'analyser des situations humanitaires réelles, en lien avec les quatre piliers de la localisation.

a. Cas du retour forcé des déplacés

Les participants ont décrit un contexte marqué par le retour forcé et non planifié des déplacés, confrontés à l'insécurité, aux conflits fonciers, au manque de services sociaux de base et à des partenariats inéquitables. Le financement a été jugé inadapté, tardif et déconnecté des besoins réels.

b. Cas des violences basées sur le genre à Rutshuru

Les participants ont analysé la problématique des violences basées sur le genre (VBG) à Rutshuru, soulignant le rôle clé du leadership local, des autorités et des leaders communautaires pour améliorer l'acceptation des interventions, renforcer la prévention et assurer une prise en charge holistique des survivantes.

c. Leçons apprises et recommandations

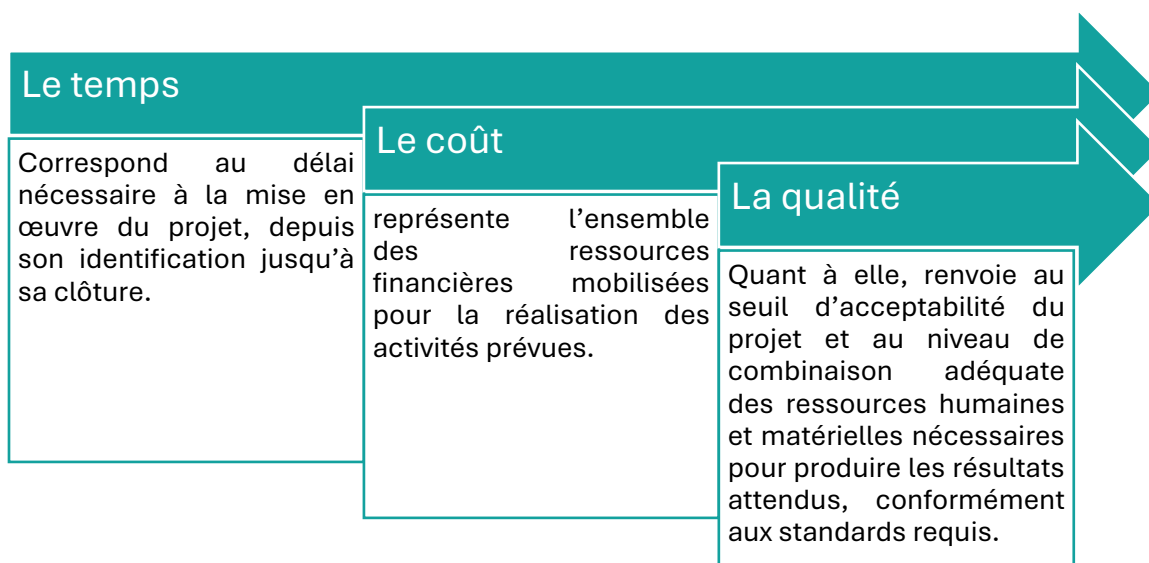
Les travaux ont permis de dégager plusieurs enseignements majeurs, notamment l'importance du leadership local, la nécessité d'un financement flexible et la reconnaissance du rôle des leaders communautaires. Les recommandations ont insisté sur la collaboration entre acteurs internationaux et locaux, la simplification des procédures de financement et le renforcement des capacités.

III.2.2. Cycle de projet

La partie concentrée sur la gestion du cycle de projet (GCP) a mis un accent particulier sur la formation pratique en conception de projets humanitaires et de relèvement. Cette partie visait à renforcer les capacités techniques des participants en matière de planification, de structuration et de formulation de projets, en tenant compte des exigences des bailleurs de fonds et des réalités opérationnelles du contexte humanitaire de l'Est de la République Démocratique du Congo. L'approche adoptée a combiné des apports théoriques structurés et des exercices pratiques participatifs, permettant aux participants de mieux comprendre les concepts clés de la GCP et de les appliquer directement à un cas concret, en lien avec le contexte actuel du Nord-Kivu.

La session a débuté par une présentation des fondements théoriques de la gestion du cycle de projet, permettant aux participants d'acquérir une compréhension commune des concepts clés et c'est ainsi que le projet a été défini comme un ensemble cohérent d'actions ou d'activités planifiées, mises en œuvre dans un délai déterminé et à l'aide de ressources définies à l'avance, en vue d'atteindre des objectifs clairement établis. Les participants ont ainsi compris que la réalisation d'un projet vise l'atteinte d'un objectif précis, répondant à des besoins identifiés à un moment donné et dans une situation spécifique.

Les échanges entre les plateformes des LNHA présentes ont également permis de mettre en évidence les principales caractéristiques d'un projet, à savoir le temps, le coût et la qualité où :



Par la suite, les participants ont été familiarisés avec les concepts fondamentaux de la GCP, notamment le titre du projet et ses caractéristiques, l'objectif global, les objectifs spécifiques, les résultats attendus, les intrants, les indicateurs ainsi que le cadre logique. Ces notions ont été expliquées de manière progressive et illustrées par des exemples concrets afin de faciliter leur appropriation et leur application pratique.

Dans un souci d'apprentissage par la pratique, un exercice collectif en plénière a été organisé et les participants ont travaillé ensemble à la reformulation du titre et de la logique d'intervention d'un projet de consortium, en lien avec le contexte humanitaire actuel du Nord-Kivu. Cet exercice a permis de définir collectivement l'objectif global, les objectifs spécifiques, les résultats attendus, les grandes activités ainsi que les principales parties prenantes du projet. Le travail amorcé sera finalisé ultérieurement par une équipe de FONAH, en collaboration avec CONAFODH et le facilitateur ayant animé la session. Néanmoins, les principaux éléments issus de cet exercice sont présentés ci-dessous :



Le projet élaboré porte l'intitulé « **Résilience communautaire en situation de crise** ». Il sera mis en œuvre dans la province du Nord-Kivu, à l'Est de la République Démocratique du Congo, et ciblera spécifiquement la zone de santé de Kirotshu, en territoire de Masisi, ainsi que la zone de santé de Rwanguba, en territoire de Rutshuru. Ces zones sont caractérisées par des crises récurrentes, des déplacements de populations et une fragilisation des moyens de subsistance des ménages.

L'objectif global du projet est de promouvoir le bien-être et la résilience des communautés affectées par les crises. Les objectifs spécifiques consistent à assurer un accompagnement psychosocial des bénéficiaires, à renforcer leurs capacités à travers des formations professionnelles en métiers essentiels et en gestion pacifique des conflits, ainsi qu'à mettre en place des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC).

Les résultats attendus incluent l'accompagnement psychosocial d'au moins 250 ménages dans les deux zones de santé ciblées, la formation d'au moins 250 ménages en gestion pacifique des

conflits, la formation et l'orientation professionnelle de 250 ménages dans des métiers essentiels, ainsi que la mise en place et le suivi régulier d'au moins 20 AVEC.

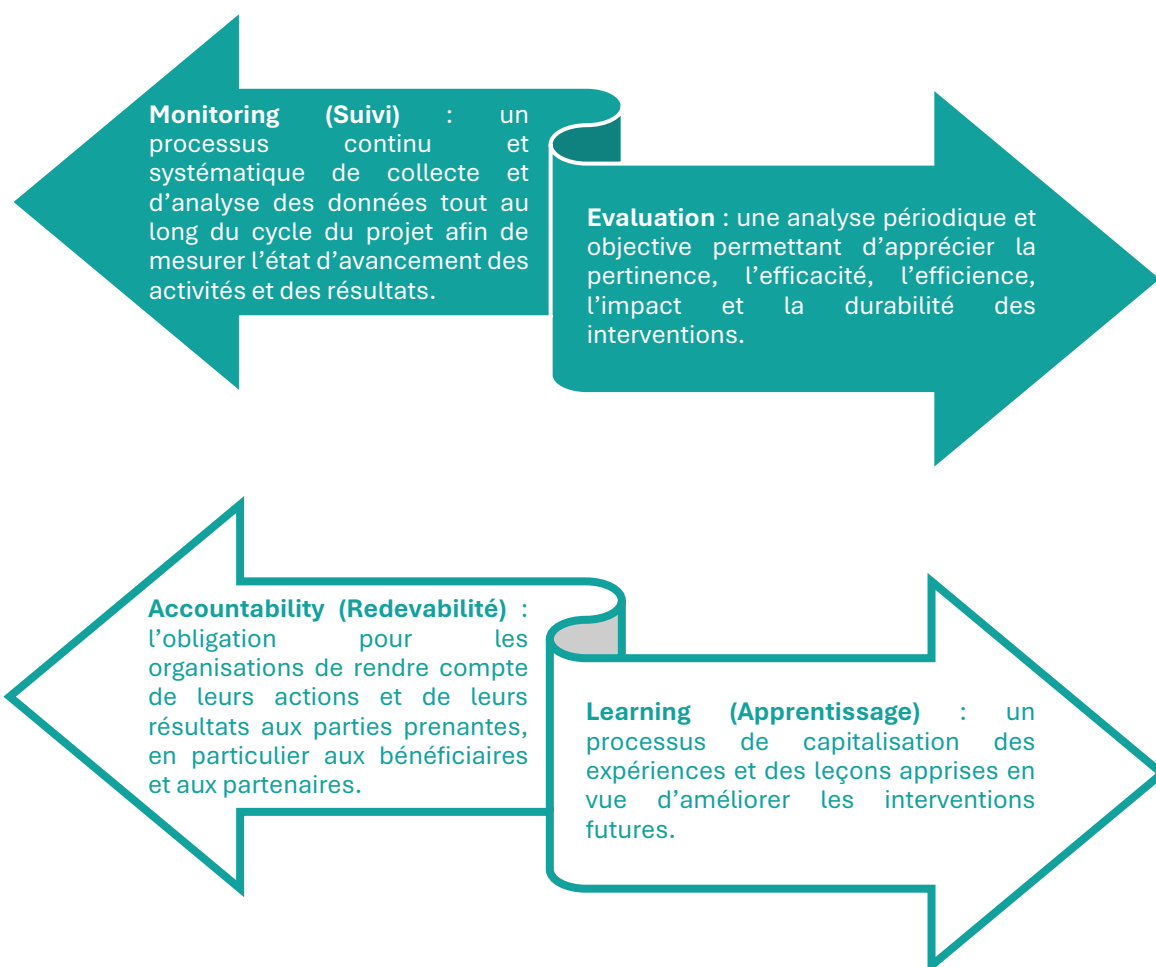
Les principales activités prévues comprennent l'animation de séances de détraumatisations, la facilitation de la réintégration communautaire, la mise en place d'espaces d'écoute et de counseling, l'organisation de séances de sensibilisation à la promotion de la paix, le renforcement des capacités pratiques en agriculture moderne, art culinaire, beauté et esthétique, ainsi que l'orientation professionnelle des bénéficiaires et l'appui à la mise en place d'activités génératrices de revenus.

La durée prévisionnelle du projet est de 24 mois, allant de janvier 2026 à décembre 2027. Un budget prévisionnel détaillé sera élaboré ultérieurement afin de préciser les différentes lignes de dépenses, les quantités, les coûts unitaires et les coûts totaux, conformément aux exigences des partenaires techniques et financiers.

III.2.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage

L'intervenante dans la suite de l'atelier a orienté les échanges autour de plusieurs axes majeurs, notamment la compréhension du système MEAL, la présentation des outils spécifiques de suivi et d'évaluation, l'élaboration d'un plan de suivi et l'initiation à la conception de plans d'action personnalisés.

Les échanges ont d'abord porté sur la compréhension de l'acronyme **MEAL**, qui se décline comme suit :



Il a été souligné que l'approche MEAL joue un rôle fondamental dans la gestion des projets, car elle contribue à améliorer la prise de décision, renforcer la transparence et la redevabilité, accroître la qualité et l'efficacité des interventions, mesurer l'impact réel des actions et favoriser l'apprentissage organisationnel.

L'intervenante a ensuite présenté les principes fondamentaux du MEAL, à savoir la mesure des résultats, l'évaluation des impacts, l'apprentissage continu et la redevabilité envers les parties prenantes, considérés comme des éléments clés pour garantir des actions responsables, pertinentes et durables.

➤ **Présentation des outils MEAL**

Dans le but de familiariser les participants avec les pratiques opérationnelles, plusieurs outils spécifiques de suivi et d'évaluation ont été passés en revue, notamment les grilles ou matrices d'évaluation, les indicateurs de performance (quantitatifs et qualitatifs), les outils de collecte de données, les tableaux de bord, les checklists ainsi que les outils participatifs.

➤ **Travaux en groupes – Contextualisation du MEAL**

La séance s'est poursuivie par des travaux en groupes basés sur des scénarios de projets issus de domaines variés (eau, éducation, sécurité alimentaire, protection). Chaque groupe a travaillé sur un scénario précis, en définissant les objectifs, activités, bénéficiaires, ressources et durée du projet, tout en intégrant les dimensions MEAL.

Les groupes ont présenté des projets structurés, tels que MAJI SAFI KWA WOTE (accès à l'eau potable), JE LIS, JE M'INFORME (éducation), l'accompagnement psychosocial des enfants victimes de guerre, et la prise en charge des enfants malnutris. Ces exercices ont permis aux participants de mieux comprendre comment intégrer le suivi et l'évaluation dès la phase de conception des projets.

➤ **Élaboration des grilles d'évaluation**

Un second travail de groupe a porté sur la création de grilles d'évaluation détaillées, intégrant les 5 critères pertinents (pertinence, efficacité, impact, durabilité), des indicateurs mesurables et des espaces pour les commentaires qualitatifs. Les grilles présentées ont illustré de manière concrète la manière d'évaluer les performances et les résultats des projets.

La suite de la séance s'est inscrite dans la continuité de la thématique MEAL, avec un accent particulier sur l'élaboration d'un plan de suivi et la conception d'un plan d'action personnalisé.

Concernant le plan de suivi, l'objectif était de permettre aux participants de développer des stratégies adaptées à leurs projets respectifs et il a été rappelé qu'un plan de suivi est un outil stratégique indispensable pour vérifier l'avancement du projet, garantir la qualité des activités, identifier rapidement les écarts, renforcer la transparence, faciliter la prise de décision basée sur des données fiables et capitaliser les apprentissages.

Les composantes essentielles d'un plan de suivi efficace ont été présentées, notamment les objectifs du suivi, les indicateurs de performance, les sources et outils de collecte des données, la fréquence de collecte, la répartition des responsabilités, les méthodes d'analyse ainsi que les mécanismes de rapport et de rétroaction.

➤ **Travaux pratiques : Élaboration de plans de suivi**

Les participants ont ensuite élaboré, en groupes, des plans de suivi opérationnels pour les projets conçus précédemment. Ces plans ont intégré les objectifs de suivi, les indicateurs, les outils de collecte, la fréquence, les responsables et les sources de vérification, démontrant une bonne appropriation des concepts MEAL.

➤ **Élaboration de plans d'action personnalisés**

Après la pause repas, la session sur l'élaboration de plans d'action personnalisés a permis aux participants de traduire les acquis théoriques en actions concrètes. La facilitatrice a insisté sur l'importance d'un plan d'action clair, réaliste et structuré, comprenant des objectifs spécifiques, des activités détaillées, une répartition claire des responsabilités, des indicateurs SMART, des ressources nécessaires et une analyse des risques.

Les travaux pratiques ont conduit à la production de plans d'action détaillés par organisation, illustrant la capacité des participants à planifier efficacement leurs interventions tout en intégrant les principes du MEAL.

III.3. NORD – KIVU : Beni

III.3.1. Echange d'expériences

❖ **Analyse participative de la localisation de l'aide humanitaire en République Démocratique du Congo**

✓ **Travaux de groupe et synthèse des enseignements de la première journée**

1. Objectif général de la première journée

La première journée de l'atelier s'est inscrite dans une dynamique de réflexion collective et d'apprentissage mutuel autour de la localisation de l'aide humanitaire en République Démocratique du Congo (RDC). L'objectif principal visait, à travers des échanges d'expériences entre plateformes membres du réseau LNHA, à explorer des thématiques communes liées à la localisation, à favoriser le partage d'expériences pratiques, et à identifier les principaux défis structurels, institutionnels et opérationnels, ainsi que des solutions concrètes et adaptées au contexte local.

Plus spécifiquement, cette journée avait pour ambition de créer un espace sécurisé de dialogue permettant aux organisations nationales et locales (ONG N/L), aux plateformes humanitaires et aux acteurs communautaires de :



- Présenter leurs expériences concrètes de mise en œuvre des principes de localisation ;
- Comparer les pratiques observées dans différents contextes de crise ;
- Tirer des enseignements collectifs à partir des succès, des limites et des échecs rencontrés ;
- Mettre en évidence des approches contextualisées, fondées sur les réalités locales ;
- Identifier des bonnes pratiques transférables d'une organisation ou d'une plateforme à une autre.

L'approche méthodologique retenue reposait sur l'apprentissage entre pairs, la participation active des acteurs locaux et l'analyse critique des mécanismes actuels de réponse humanitaire en RDC.

2. Méthodologie : travaux de groupe et analyse de scénarios

Afin de stimuler une réflexion collective approfondie, les participants ont été répartis en quatre groupes de travail. Chaque groupe a été invité à analyser un scénario fictif mais réaliste, inspiré de situations humanitaires fréquemment rencontrées en RDC. Ces scénarios représentaient

différents types de crises humanitaires (catastrophes naturelles, conflits armés, épidémies, déplacements forcés) et mettaient en évidence la diversité des contextes d'intervention.

L'exercice consistait à analyser la réponse humanitaire telle qu'elle se déroule actuellement, en se basant sur l'expérience réelle des participants, autour de cinq questions clés :



1. Qui prend les décisions ?
2. Comment circulent les financements ?
3. Qui est consulté et qui ne l'est pas ?
4. Quels sont les principaux blocages rencontrés par les ONG locales ?
5. Quels sont les facteurs qui créent ou entretiennent les déséquilibres dans les partenariats ?

Les résultats de chaque groupe ont ensuite été présentés en séance plénière, suivis d'échanges et de discussions permettant de croiser les analyses et d'identifier des tendances communes.

3. Présentations des groupes et analyse des scénarios

3.1. Groupe 1 : Forte tempête dans une zone avec plusieurs ONG locales

Dans ce scénario, les participants ont décrit une situation de catastrophe naturelle affectant une zone où plusieurs ONG locales sont présentes et actives.

- **Prise de décision** : selon le groupe, les premières décisions opérationnelles sont généralement prises par les organisations locales présentes sur le terrain, en raison de leur proximité avec les communautés affectées. Les autorités locales jouent également un rôle important en alertant le gouvernement central, notamment à travers le Ministère des Affaires Humanitaires. Toutefois, cette prise de décision reste limitée dès lors que des financements internationaux sont mobilisés.
- **Circulation des financements** : le groupe a souligné que, dans la pratique, les financements transitent principalement des bailleurs internationaux vers les ONG internationales (ONGI). Ces dernières peuvent ensuite sous-traiter certaines activités aux ONG locales, souvent sans transfert direct et significatif de fonds. Les ONG locales sont alors reléguées à un rôle d'exécutants, sans véritable autonomie financière. Les participants ont exprimé qu'idéalement, les financements devraient suivre un circuit plus institutionnalisé, impliquant les instances nationales et les structures locales de mise en œuvre.
- **Consultation des acteurs** : les autorités locales et les bénéficiaires sont généralement consultés de manière formelle, notamment lors des évaluations initiales. En revanche, les ONG locales sont rarement intégrées de manière substantielle dans les mécanismes de planification stratégique et de prise de décision.
- **Blocages pour les ONG locales** : les principaux obstacles identifiés incluent les exigences élevées des bailleurs, le manque de reconnaissance institutionnelle des ONG locales, leur faible mobilité logistique, ainsi que leur accès très limité aux financements directs.
- **Déséquilibres de partenariat** : les déséquilibres sont principalement liés au contrôle des ressources et de l'agenda par les ONG internationales. Les ONG locales sont souvent perçues comme de simples sous-traitants. La faible transparence budgétaire, l'absence de partage équitable des coûts et le manque de renforcement des capacités locales accentuent ces inégalités.

3.2. Groupe 2 : Conflit armé avec des organisations communautaires bien implantées

Ce scénario portait sur une situation de conflit armé dans une zone où des organisations communautaires disposent d'un fort ancrage local.

- **Prise de décision** : le groupe a constaté que les décisions stratégiques sont principalement prises par le gouvernement, en collaboration avec les bailleurs de fonds et les donateurs. Les acteurs locaux sont peu impliqués dans les choix stratégiques, malgré leur connaissance approfondie du terrain.
- **Circulation des financements** : l'accès aux financements est conditionné par des critères d'éligibilité stricts fixés par les bailleurs. Ces critères excluent de facto de nombreuses ONG locales, qui ne disposent pas toujours des documents administratifs, audits financiers ou capacités exigées.
- **Consultation des acteurs** : les mécanismes de consultation incluent principalement les clusters, les ONG internationales et les autorités politico-administratives. Les bénéficiaires et les ONG locales ne sont consultés que de manière ponctuelle et souvent tardive.
- **Blocages pour les ONG locales** : le groupe a dressé une liste exhaustive de contraintes : exigences administratives élevées, manque de capacités en gestion financière et logistique, faiblesse des politiques organisationnelles, conflits internes de gouvernance, sous-estimation des capacités locales, faible capacité en planification, suivi et rapportage, ainsi qu'absence de plans stratégiques contextualisés.
- **Déséquilibres de partenariat** : les déséquilibres sont alimentés par une faible confiance envers les acteurs locaux, une absence de partenariats à long terme, une faible volonté de transfert de compétences de la part de certaines ONG internationales, ainsi qu'un refus fréquent de financer les coûts indirects et l'appui institutionnel.

3.3. Groupe 3 : Réponse à une épidémie avec expertise médicale locale

Dans ce scénario, la crise analysée concernait une épidémie nécessitant une expertise médicale disponible localement.

- **Prise de décision** : l'État joue un rôle central en déclarant officiellement l'épidémie et en orientant la réponse. Les décisions sont largement centralisées au niveau gouvernemental.
- **Circulation des financements** : les organisations humanitaires soumettent des demandes de financement aux bailleurs. Les fonds transitent par des circuits bancaires sécurisés, mais restent difficilement accessibles aux ONG locales.
- **Consultation des acteurs** : les consultations se limitent principalement au Ministère de la Santé et aux Bureaux Centraux des Zones de Santé (BCZ), avec une implication limitée des ONG locales spécialisées.
- **Blocages pour les ONG locales** : les principaux blocages concernent l'inaccessibilité aux financements directs, les critères d'éligibilité élevés, ainsi que des pratiques discriminatoires ou des traitements inéquitables de la part de certaines ONG internationales.

3.4. Groupe 4 : Camp de déplacés géré conjointement par le gouvernement local et des ONG

Ce scénario analysait la gestion d'un camp de personnes déplacées internes.

- **Prise de décision** : les décisions sont prises de manière fragmentée : les ONG internationales dominent les décisions opérationnelles en raison de leur contrôle des financements, tandis que les autorités locales revendiquent un rôle de gestion et de

régulation. Les ONG locales et les bénéficiaires ne disposent que d'un espace limité pour exprimer leurs points de vue.

- **Circulation des financements** : les financements transitent majoritairement des bailleurs vers les ONG internationales, qui mettent elles-mêmes en œuvre les projets. Lorsque les ONG locales sont impliquées, elles le sont principalement comme partenaires de mise en œuvre, avec un accès limité aux ressources.
- **Consultation des acteurs** : les autorités locales sont généralement consultées de manière formelle, mais les ONG locales restent marginalisées dans les processus de planification.
- **Blocages pour les ONG locales** : le groupe a mis en évidence le faible accès aux données, le manque de formation sur les normes humanitaires et l'exclusion des ONG locales des mécanismes de suivi et de gouvernance.
- **Déséquilibres de partenariat** : les déséquilibres résultent du cloisonnement des rôles, de la hiérarchisation des acteurs selon leur accès aux financements, du manque de transparence dans la gouvernance des camps et des disparités importantes dans la prise en charge des ressources humaines.

4. Synthèse transversale des travaux de groupe

La mise en commun des analyses des quatre groupes a permis de dégager plusieurs tendances structurelles communes, malgré la diversité des scénarios étudiés.

Tout d'abord, les participants ont souligné une centralisation persistante de la prise de décision, concentrée entre les mains des autorités étatiques et des ONG internationales. Les organisations locales, bien que présentes en première ligne, se voient souvent cantonnées à un rôle d'exécution.

Ensuite, la circulation des financements demeure largement contrôlée par les bailleurs et les ONG internationales. Les mécanismes permettant un accès direct aux fonds pour les ONG locales restent très limités, ce qui réduit leur autonomie, leur capacité d'initiative et leur durabilité institutionnelle.

Par ailleurs, les processus de consultation, bien qu'existants, restent souvent formels et peu inclusifs. Les acteurs locaux et les bénéficiaires sont insuffisamment impliqués dans les phases de planification, de gouvernance et de redevabilité.

Les blocages rencontrés par les ONG locales sont multiples et interdépendants : exigences élevées des bailleurs, manque de reconnaissance institutionnelle, capacités techniques limitées, accès restreint aux données, et faible intégration dans les mécanismes de coordination. Les déséquilibres de partenariat sont alimentés par une asymétrie de pouvoir persistante, un manque de transparence budgétaire, une hiérarchisation des acteurs selon leur accès aux ressources et une volonté encore insuffisante de transfert de compétences.

Conclusion

Les constats issus de cette première journée mettent clairement en évidence la nécessité d'un changement structurel du système humanitaire en RDC. Le renforcement du leadership humanitaire local, l'amélioration de l'accès direct aux financements, la reconnaissance institutionnelle des ONG locales et la promotion de partenariats réellement équitables et durables apparaissent comme des leviers essentiels pour une réponse humanitaire plus efficace, plus inclusive et plus adaptée aux réalités des communautés affectées.

III.3.2. Cycle de projet

Les principaux points abordés ont porté sur :

- La définition d'un projet ;
- L'identification des acteurs et des parties prenantes ;
- La distinction entre bénéficiaires directs et indirects ;
- L'analyse et la clarification des problèmes à résoudre ;
- Les objectifs de la GCP, notamment la pertinence, la faisabilité, l'efficacité et la durabilité des projets.

Afin de faciliter la compréhension, le facilitateur a illustré les concepts à l'aide d'exemples concrets issus de plans et programmes nationaux, notamment dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, de l'éducation, de l'autonomisation des femmes, de l'agriculture et des infrastructures.

Par ailleurs, les caractéristiques essentielles d'un projet (temps, coût et qualité) ont été expliquées à travers le triangle de la triple contrainte, avec des explications simplifiées et de nombreuses illustrations pratiques, favorisant ainsi l'appropriation des concepts par l'ensemble des participants.

- Module : Le Cadre Logique

Le module sur le Cadre Logique a permis de présenter cet outil comme un élément central de la conception, de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des projets.

Les points clés abordés ont inclus :

- La définition et l'utilité du cadre logique ;
- Les phases d'analyse (analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies) ;
- La construction de la matrice du cadre logique ;
- La formulation des objectifs, résultats, activités, indicateurs, sources de vérification, hypothèses et risques.

Le facilitateur a adopté une approche progressive, participative et pédagogique, en répondant aux questions et en revenant sur les notions complexes chaque fois que nécessaire. Cette démarche a permis aux participants, malgré leur faible expérience initiale, de mieux structurer leur réflexion et de se familiariser avec un langage commun en gestion de projet.

- Travaux de groupe – Analyse de projets

Afin de renforcer les acquis théoriques, les participants ont été répartis en groupes. Chaque groupe devait choisir un projet et analyser les objectifs, les activités principales, les bénéficiaires, la durée et les ressources nécessaires.

- Groupe 1 : Projet d'accès à l'eau potable – Commune de Mulekera (Ville de Beni)

✓ **Objectif général** : Améliorer l'accès à l'eau potable au profit des communautés locales de la commune de Mulekera.

✓ **Objectifs spécifiques**

1. Contribuer à la réduction de la prévalence des maladies d'origine hydrique
2. Rapprocher les points d'eau des communautés bénéficiaires

✓ **Principales activités**

- Atelier de lancement du projet ;

- Enquêtes CAP (initiale, intermédiaire et finale) ;
- Analyses genre, protection et WASH ;
- Installation de 20 pompes manuelles ;
- Mise en place et formation des comités de gestion des points d'eau (COGEPE) ;
- Mobilisation communautaire via les relais communautaires ;
- Capitalisation et clôture du projet.

Bénéficiaires

- Directs : 2 000 ménages (environ 12 000 personnes) ;
- Indirects : BCZ, Commune, Bureau de l'eau, Service d'hygiène, REGIDESO, équipe projet.

Durée : 12 mois

Budget estimatif : 500 000 USD

- **Groupe 3 : Projet de sécurité alimentaire – Aire de santé de Mambabeka**

Objectif général : Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire de 200 ménages d'ici décembre 2026.

Objectifs spécifiques

1. Améliorer la situation nutritionnelle des ménages ciblés.
2. Renforcer les capacités des ménages en techniques agricoles et culinaires.

Principales activités

- Enquêtes nutritionnelles ;
- Formations en nutrition et agriculture ;
- Démonstrations culinaires ;
- Distribution de kits alimentaires ;
- Mise en place de jardins potagers et champs écoles ;
- Suivi et évaluation.

Bénéficiaires

- Directs : 200 ménages vulnérables ;
- Indirects : environ 10 % de la population de l'aire de santé.

Durée : 6 mois

Budget estimatif : 100 000 USD

- **Groupe 4 : Projet de mise en place d'un centre d'écoute pour enfants victimes de violences – Ville de Beni**

Objectif général : Contribuer à la protection et au bien-être psychosocial des enfants victimes de violences par la mise en place d'un centre d'écoute sécurisé.

Objectifs spécifiques

1. Identifier, documenter et orienter les cas de violences ;
2. Assurer une prise en charge psychosociale à travers l'écoute active et le soutien psychologique.

Principales activités

- Identification des enfants victimes ;
- Mise en place et équipement du centre d'écoute ;
- Recrutement et formation du personnel ;
- Sensibilisation communautaire sur les droits de l'enfant.

Bénéficiaires

- 100 enfants vulnérables âgés de 0 à 17 ans ;

- Familles et leaders communautaires.

Durée : 12 mois

Budget estimatif : 18 100 USD

Séance 2 : Élaboration du cadre logique

Projet : « *Binti Hodari – Donner aux jeunes femmes le pouvoir d’initier le changement social et comportemental* »

Les travaux de groupe ont porté sur l’élaboration du cadre logique du projet. Chaque groupe a défini :

- Les objectifs globaux et spécifiques ;
- Les résultats attendus ;
- Les activités (intrants) ;
- Les indicateurs objectivement vérifiables ;
- Les sources de vérification ;
- Les hypothèses et risques.

Malgré des niveaux d’appropriation variables, les productions des groupes ont démontré une bonne compréhension progressive de la logique d’intervention et de l’articulation entre objectifs, résultats et activités. Les échanges et restitutions ont permis d’harmoniser les approches et de renforcer les compétences pratiques des participants.

La formation a permis aux participants de renforcer leurs connaissances de base en Gestion du Cycle de Projet et en Cadre Logique, tout en développant des compétences pratiques à travers les travaux de groupe. L’approche pédagogique adoptée, basée sur des exemples concrets et la participation active, a facilité l’appropriation des concepts et posé les bases d’une meilleure planification et mise en œuvre des projets de développement.

III.3.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage

La suite de l’atelier a été consacrée à l’approfondissement du MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning), considéré comme un pilier fondamental de la gestion des projets humanitaires et de développement. L’objectif principal de ce module était de permettre aux participants d’acquérir une compréhension claire des principes du MEAL, de son importance stratégique et de son application opérationnelle à travers des outils pratiques et adaptés.

1. Compréhension du concept MEAL

Le MEAL repose sur quatre fonctions complémentaires et interdépendantes :

- **Monitoring (Suivi)** : processus continu de collecte, d’analyse et d’utilisation des données permettant de mesurer l’état d’avancement des activités, l’utilisation des ressources et le respect du calendrier du projet.
- **Évaluation** : analyse périodique, systématique et objective de la performance d’un projet, fondée sur cinq critères clés :
 - La pertinence (adéquation aux besoins identifiés),
 - L’efficacité (niveau d’atteinte des objectifs),
 - L’efficience (optimisation des ressources),

- L'impact (changements significatifs et durables générés),
- La durabilité (pérennité des résultats après la fin du projet).
- **Redevabilité (Accountability)** : engagement de l'organisation à rendre compte de ses actions auprès des parties prenantes, en particulier les bénéficiaires, à travers la transparence, l'accès à l'information et des mécanismes de feedback et de gestion des plaintes.
- **Apprentissage (Learning)** : capitalisation des données, des expériences et des enseignements issus du suivi et de l'évaluation afin d'améliorer en continu la qualité des interventions et d'éclairer la prise de décision future.

2. Importance du MEAL dans la gestion de projets

Le MEAL joue un rôle central dans la gestion de projets humanitaires et de développement, notamment en contribuant à :

- L'amélioration de la prise de décision fondée sur des données fiables et pertinentes ;
- Le renforcement de la transparence et de la confiance avec les communautés et les partenaires ;
- L'amélioration de la qualité, de l'efficacité et de l'impact des interventions ;
- La capitalisation des leçons apprises et le renforcement de la mémoire organisationnelle ;
- La mesure objective des changements produits par les projets.

3. Principes fondamentaux du MEAL

L'approche MEAL s'appuie sur quatre principes essentiels :

- La mesure des résultats, à travers des indicateurs clairs, une collecte régulière et des outils standardisés ;
- L'évaluation des impacts, permettant d'analyser les changements significatifs et durables générés par les projets ;
- L'apprentissage continu, favorisant l'adaptation des stratégies et l'amélioration constante des pratiques ;
- La redevabilité envers les parties prenantes, garantissant la participation, la transparence et le respect des normes éthiques.

4. Outils de suivi et d'évaluation

Les participants ont été familiarisés avec une variété d'outils MEAL, notamment :

- Les grilles et matrices d'évaluation ;
- Les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs ;
- Les outils de collecte de données (questionnaires, observations, entretiens) ;
- Les tableaux de bord pour le suivi en temps réel ;
- Les checklists de conformité et de qualité ;
- Les outils participatifs favorisant l'implication des communautés bénéficiaires.

Un accent particulier a été mis sur la conception de **grilles d'évaluation pertinentes**, intégrant la définition des objectifs, des critères d'analyse, des niveaux de performance et des indicateurs mesurables.

5. Élaboration d'un plan de suivi

Les journées ont également permis d'aborder les étapes clés de l'élaboration d'un plan de suivi efficace, incluant :

- La définition claire des objectifs de suivi ;
- La sélection d'indicateurs SMART et pertinents ;
- Le choix des outils et des sources de données ;
- La détermination de la fréquence de collecte ;
- La clarification des rôles et responsabilités ;
- La mise en place de mécanismes d'analyse, de rapport et de rétroaction.

En conclusion, cette partie a permis de renforcer significativement les capacités des participants en matière de planification, de mise en œuvre et d'utilisation du MEAL. Cette approche contribue à une gestion de projets plus efficace, transparente et orientée vers l'impact, tout en plaçant l'apprentissage continu et la redevabilité au cœur des interventions humanitaires et de développement.

III.4. ITURI : Bunia

III.4.1. Echange d'expériences

Dans le contexte humanitaire complexe de la ville de Bunia dans la province de l'Ituri, la localisation de l'aide humanitaire s'impose comme un levier essentiel pour améliorer l'efficacité, la pertinence et la durabilité des interventions. Les dynamiques de conflits armés, les déplacements de populations, ainsi que la fragilité des services sociaux de base renforcent la nécessité d'une approche centrée sur les acteurs locaux, qui disposent d'une connaissance approfondie des réalités communautaires et des besoins prioritaires des populations affectées.

Au cours des échanges, les participants ont procédé à l'analyse de différents scénarios humanitaires observés à Bunia et dans ses environs. Cette analyse a permis d'examiner de manière critique les mécanismes actuels de prise de décision, les circuits de financement humanitaire, ainsi que les niveaux de consultation et d'implication des acteurs locaux, notamment les organisations de la société civile, les organisations locales et communautaires, ainsi que les autorités locales. Les discussions ont également mis en lumière les déséquilibres persistants dans les partenariats entre acteurs internationaux et locaux, souvent caractérisés par une concentration du pouvoir décisionnel et des ressources au niveau international.

L'un des constats majeurs issus de cette analyse est la reconnaissance du rôle central et indispensable des acteurs locaux dans la réponse humanitaire en Ituri. Ces acteurs sont généralement les premiers intervenants lors des crises, disposent d'un accès direct aux communautés affectées et bénéficient d'un capital de confiance essentiel pour la mise en œuvre d'actions adaptées aux contextes socioculturels locaux. Leur contribution est déterminante, tant dans l'identification des besoins que dans la mise en œuvre et le suivi des interventions humanitaires.

Cependant, les participants ont également identifié plusieurs obstacles structurels qui freinent la mise en œuvre effective de la localisation humanitaire à Bunia. Parmi ces obstacles figurent

l'accès limité des organisations locales aux financements directs, les exigences administratives et de conformité souvent inadaptées à leurs capacités, ainsi que les rapports de pouvoir déséquilibrés dans les partenariats. À cela s'ajoutent un manque d'opportunités de renforcement des capacités institutionnelles et une faible implication des acteurs locaux dans les processus stratégiques de planification et de coordination humanitaire.

Face à ces constats, les participants ont exprimé un engagement collectif à promouvoir des partenariats plus équitables et inclusifs où engagement se traduit par la volonté de renforcer la participation significative des acteurs locaux dans les espaces de coordination, d'encourager des mécanismes de financement plus accessibles et flexibles, et de favoriser des relations de partenariat fondées sur la confiance, la transparence et le partage du pouvoir. La localisation humanitaire à Bunia apparaît ainsi non seulement comme une exigence stratégique, mais également comme une condition essentielle pour une réponse humanitaire plus juste, efficace et durable au bénéfice des populations de l'Ituri.

III.4.2. Cycle de projet

Dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs humanitaires à Bunia, province de l'Ituri, les participants ont approfondi leur compréhension des différentes étapes du cycle de projet humanitaire, depuis l'analyse des besoins jusqu'à la clôture et l'évaluation finale des interventions. Les échanges ont mis l'accent sur l'importance d'une approche structurée et cohérente pour garantir la pertinence, l'efficacité et la redevabilité des projets mis en œuvre dans un contexte marqué par des crises complexes et récurrentes.

Les participants ont exploré les phases clés du cycle de projet, notamment l'identification et l'analyse des besoins, la conception du projet, la planification opérationnelle, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la capitalisation des leçons apprises. Une attention particulière a été accordée à l'intégration des principes humanitaires, de la protection, de l'égalité de genre et de la redevabilité envers les populations affectées à chaque étape du processus.

Des exercices pratiques et des travaux de groupe ont permis de renforcer les compétences en planification stratégique, en élaboration de cadres logiques et en définition d'indicateurs pertinents et mesurables. Ces activités ont favorisé une meilleure appropriation des outils de gestion de projet et ont contribué à améliorer la capacité des participants à concevoir et gérer des projets humanitaires adaptés aux réalités locales de Bunia et de l'Ituri, en réponse aux besoins des populations vulnérables.

III.4.3. Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage

Dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs humanitaires à Bunia, province de l'Ituri, le module sur le Suivi, l'Évaluation, la Redevabilité et l'Apprentissage (SERA) a permis d'améliorer la compréhension des principes fondamentaux et des outils essentiels à une gestion efficace et responsable des projets humanitaires. Les participants ont examiné le rôle stratégique du SERA tout au long du cycle de projet, en tant que mécanisme clé pour assurer la qualité, la transparence et l'impact des interventions.

Les échanges ont porté sur la définition et l'utilisation d'indicateurs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis), adaptés au contexte

opérationnel de Bunia et aux besoins des populations affectées. Une attention particulière a été accordée à l'alignement des indicateurs avec les objectifs du projet et aux exigences des bailleurs, afin de faciliter le suivi des progrès et l'évaluation des résultats.

Cette partie a également mis l'accent sur les mécanismes de redevabilité envers les communautés, notamment les systèmes de plaintes et de retours d'information, la participation communautaire et la communication transparente. Ces approches visent à renforcer la confiance entre les acteurs humanitaires et les populations bénéficiaires, tout en favorisant l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue des interventions humanitaires en Ituri.

BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

Le tableau ci-après présente une synthèse des bonnes pratiques identifiées lors des ateliers d'échange d'expériences organisés dans les provinces du Sud-Kivu (Bukavu), du Nord-Kivu (Goma et Beni) et de l'Ituri (Bunia). Il met donc en évidence, par zone géographique et par axe thématique, les pratiques jugées les plus pertinentes en matière de localisation de l'aide humanitaire, de gestion du cycle de projet ainsi que d'intégration des systèmes de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage.

Cette présentation comparative permet de dégager des enseignements transversaux, de valoriser les expériences locales et d'identifier des leviers concrets pour renforcer l'efficacité, la pertinence et la durabilité des interventions humanitaires. Les bonnes pratiques recensées constituent ainsi une base de référence pour le plaidoyer, l'apprentissage collectif et l'amélioration continue des actions menées par les plateformes et organisations locales.

IV.1. TABLEAU RECAPITULATIF DES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES PAR ZONE

Province	Axes/Domaines	Bonnes pratiques identifiées
Sud-Kivu	Localisation humanitaire	- Clarification partagée du concept de localisation, ancrée dans les cadres normatifs (WHS 2016, Grand Bargain) et intégrant les dimensions stratégiques, politiques et institutionnelles.
	Leadership et participation locale	- Implication effective des ONG locales et des communautés à toutes les étapes du cycle de projet, avec reconnaissance de leur rôle décisionnel.
	Renforcement des capacités	- Approche pratique de formation basée sur des projets réels, renforçant la maîtrise du cycle de projet et la qualité des propositions.
	SERA	- Sensibilisation accrue au suivi, à la redevabilité et à la participation communautaire, avec une meilleure prise en compte du contexte et des risques.
	Coordination et adaptation	- Coordination renforcée via la plateforme CCONAT, mutualisation



		des ressources et capacité d'adaptation rapide aux évolutions sécuritaires.
Nord-Kivu – Goma	Appropriation collective de la localisation	- Cadre participatif favorisant l'apprentissage entre pairs et une compréhension commune de la localisation comme transformation du système humanitaire.
	Piliers de la localisation	- Promotion d'un financement flexible, de partenariats équitables, du partage des compétences et du plaidoyer collectif.
	Apprentissage pratique et leadership communautaire	- Utilisation de simulations réalistes et valorisation du leadership communautaire dans les contextes sensibles.
	Gestion de projet et MEAL	- Renforcement des compétences pratiques en cycle de projet et intégration systématique du MEAL dès la conception.
	Planification stratégique	- Élaboration de plans d'action organisationnels réalistes avec objectifs clairs et indicateurs SMART.
Nord-Kivu – Beni	Approche participative et apprentissage	- Apprentissage entre pairs à travers des travaux de groupe et simulations mettant en évidence le rôle clé des ONG locales.
	Gestion du cycle de projet	- Appropriation progressive des outils de planification à partir d'exemples sectoriels adaptés au contexte local.
	MEAL et leadership local	- Intégration du MEAL dès la conception des projets et valorisation du leadership communautaire pour une meilleure redevabilité.
Ituri – Bunia	Rôle des acteurs locaux	- Reconnaissance des acteurs locaux comme premiers intervenants disposant d'une forte connaissance du contexte.
	Analyse et planification	- Analyse participative des scénarios humanitaires et renforcement des compétences en gestion du cycle de projet.
	SERA et partenariats équitables	- Intégration du SERA, mécanismes de feedback communautaire et engagement en faveur de partenariats plus équilibrés et de financements flexibles.

RECOMMANDATIONS

Les bonnes pratiques identifiées à travers les ateliers d'échange d'expériences mettent en évidence des dynamiques positives en matière de localisation de l'aide humanitaire, de gestion du cycle de projet et d'intégration des systèmes SERA/MEAL. Afin de capitaliser ces acquis et de renforcer l'efficacité, la pertinence et la durabilité des interventions humanitaires, les recommandations suivantes sont proposées.

- ❖ **Renforcer l'appropriation collective et opérationnelle de la localisation humanitaire**
 - Promouvoir une compréhension commune et partagée de la localisation humanitaire, alignée sur les cadres normatifs internationaux (WHS 2016, Grand Bargain), en insistant sur ses dimensions stratégiques, politiques et institutionnelles ;
 - Encourager les plateformes et réseaux locaux à intégrer la localisation comme un levier de transformation du système humanitaire, et non comme une simple modalité de mise en œuvre ;
 - Appuyer des espaces d'apprentissage entre pairs favorisant l'appropriation collective du concept et le partage d'expériences entre organisations locales.
- ❖ **Consolider le leadership et la participation effective des acteurs locaux**
 - Reconnaître formellement les ONG locales et les communautés comme des acteurs décisionnels à part entière, impliqués à toutes les étapes du cycle de projet, de l'analyse des besoins à l'évaluation ;
 - Valoriser le leadership communautaire, notamment dans les contextes sensibles et instables, afin d'améliorer l'acceptabilité des interventions et l'accès humanitaire ;
 - Renforcer le rôle des plateformes de coordination locales (telles que la CCONAT) comme cadres de dialogue, de mutualisation des ressources et de plaidoyer collectif.
- ❖ **Développer des approches de renforcement des capacités ancrées dans la pratique**
 - Privilégier des formations basées sur des projets réels, des simulations et des études de cas contextualisées, afin de renforcer la maîtrise pratique du cycle de projet ;
 - Adapter les outils de planification, de gestion et de suivi aux réalités sectorielles et contextuelles des zones d'intervention ;
 - Accompagner les organisations locales dans l'élaboration de plans d'action stratégiques réalistes, assortis d'objectifs clairs et d'indicateurs SMART.
- ❖ **Intégrer systématiquement le MEAL/SERA dès la conception des projets**
 - Institutionnaliser l'intégration du MEAL et du SERA dès les phases d'analyse et de conception des projets, et non comme des composantes additionnelles ;
 - Renforcer les mécanismes de redevabilité et de feedback communautaire afin d'améliorer la qualité des interventions et la participation des populations affectées ;

- Sensibiliser les acteurs locaux à l'importance de l'apprentissage continu, de la gestion des risques et de l'adaptation basée sur les données de suivi.
- ❖ **Promouvoir des partenariats équitables et des financements flexibles**
- Plaider en faveur de partenariats plus équilibrés entre acteurs internationaux et locaux, fondés sur la confiance, le partage des compétences et la reconnaissance des expertises locales ;
 - Encourager les bailleurs et partenaires à développer des mécanismes de financement flexibles, adaptés aux contextes volatils et favorables à l'innovation locale ;
 - Soutenir le plaidoyer collectif des organisations locales pour un accès direct aux financements et une réduction des barrières administratives.
- ❖ **Renforcer la coordination et la capacité d'adaptation aux contextes changeants**
- Consolider les mécanismes de coordination inter-organisationnelle au niveau provincial et interprovincial afin de favoriser la cohérence des interventions ;
 - Appuyer les capacités d'analyse contextuelle et de planification par scénarios pour permettre une adaptation rapide aux évolutions sécuritaires et humanitaires.

CONCLUSION

L'ensemble des ateliers menés dans les provinces du Sud-Kivu, du Nord-Kivu et de l'Ituri a permis de renforcer la compréhension et la mise en œuvre des principes fondamentaux de la localisation de l'aide humanitaire, tout en identifiant les bonnes pratiques, les défis persistants et les leviers d'amélioration. Il ressort clairement que la localisation ne se limite pas à un transfert financier, mais constitue une transformation profonde du système humanitaire, centrée sur le leadership local, la participation communautaire, le partage des compétences, la coordination équitable et la responsabilisation.

Les expériences partagées illustrent que l'implication effective des acteurs locaux, notamment des ONG, des communautés et des autorités, est essentielle pour garantir la pertinence, la rapidité et la durabilité des interventions. Par ailleurs, l'intégration systématique du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage dès la conception des projets apparaît comme un levier stratégique pour optimiser la qualité et l'impact des actions humanitaires.

Les recommandations issues de ces échanges dans les 4 zones différentes, soulignent la nécessité de renforcer la gouvernance locale, d'améliorer l'accès direct aux financements, de développer des partenariats équilibrés, et d'adopter des approches adaptatives face à la complexité et à l'instabilité des contextes.

C'est ainsi que la réussite de la localisation repose sur une volonté collective de transformer les pratiques, de valoriser les ressources et expertises locales, et de bâtir un système humanitaire plus inclusif, responsable et résilient car ce processus demande un engagement soutenu de tous les acteurs afin de faire de la localisation un véritable levier de changement pour une réponse humanitaire plus efficace, équitable et durable en République Démocratique du Congo.



HST-LHL

Humanitarian System Transformation through
Local Humanitarian Leadership