

NON CLASSIFIÉ



Nations Unies
Département des opérations de paix
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix
Département de l'appui opérationnel
Réf. 2020.14

Instruction permanente

**Réduction de la violence
communautaire dans le cadre
des processus de
désarmement, de
démobilisation et de
réintégration**

Document approuvé par : Rosemary A. DiCarlo, Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix
Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint aux opérations de paix
Atul Khare, Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel

Date d'entrée en vigueur : *1^{er} mai 2021*
Service à contacter : Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité (Département des opérations de paix)

Date de révision : 1^{er} mai 2024

INSTRUCTION PERMANENTE DU DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE PAIX, DU DÉPARTEMENT DES AFFAIRES POLITIQUES ET DE LA CONSOLIDATION DE LA PAIX ET DU DÉPARTEMENT DE L'APPUI OPÉRATIONNEL SUR LA RÉDUCTION DE LA VIOLENCE COMMUNAUTAIRE DANS LE CADRE DES PROCESSUS DE DÉSARMEMENT, DE DÉMOBILISATION ET DE RÉINTÉGRATION

Table des matières :

- A. Objet et contexte**
 - B. Champ d'application**
 - C. Procédures**
 - D. Fonctions et attributions**
 - E. Définitions**
 - F. Références**
 - G. Suivi de l'application**
 - H. Service à contacter**
 - I. Historique**
-

ANNEXES

1. Annexe A - Proposition de projet et processus d'approbation
2. Annexe B - Formulaire de proposition de projet
3. Annexe C - Formulaire d'approbation du projet
4. Annexe D - Modèle de memorandum d'accord
5. Annexe E - Rapport descriptif et financier à mi-parcours du partenaire d'exécution,
6. Annexe F - Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet
7. Annexe G - Rapport descriptif et financier final du partenaire d'exécution,
8. Annexe H - Rapport d'évaluation final du projet



A. OBJET ET CONTEXTE

1. La présente instruction permanente contient des orientations sur la gestion et l'exécution des programmes de réduction de la violence communautaire conçus et mis en œuvre pour servir de catalyseur ou de complément des processus de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) dans les missions. Elle est destinée à offrir une vision harmonisée de la gestion et de l'exécution des programmes de réduction de la violence communautaire financés, en tout ou partie, par le budget statutaire de la mission.
2. La présente instruction permanente est à lire conjointement avec la politique générale et les lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix (DPKO) et du Département de l'appui aux missions sur les programmes de réinsertion (2014) (réf. 2014.09 et 2014.22), l'instruction permanente du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur le suivi et l'évaluation des programmes de DDR (2010) (DPKO/DFS Standard Operating Procedure on Monitoring and Evaluation for Disarmament, Demobilization and Reintegration, réf. 2010.23) et la politique du Département des opérations de paix, du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et du Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, relative aux mesures de prévention et de lutte contre la violence sexuelle liée aux conflits par les missions des Nations Unies (2019) (réf. 2019.35). Les Normes intégrées de désarmement, démobilisation et réintégration (Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards, ou IDDRS) sont un ensemble de politiques et de directives interinstitutionnelles applicables à tous les processus de DDR dans le monde. Le module 2.30 des Normes sur la réduction de la violence communautaire (IDDRS module 2.30 on Community Violence Reduction) donne des orientations générales stratégiques, et la présente instruction permanente répond aux besoins de la mise en œuvre opérationnelle de ses dispositions. Le Manuel de gestion des programmes DDR (2011) est une ressource utile qui apporte des détails supplémentaires sur certains aspects de la gestion des programmes de DDR et de réduction de la violence communautaire.
3. Les programmes de réduction de la violence communautaire sont exécutés par les missions des Nations Unies (traditionnellement par des composantes spécialement chargées des activités de DDR ou de DDR et de réduction de la violence communautaire). La valeur ajoutée de la réduction de la violence communautaire pour ce qui est d'atteindre les objectifs des processus de DDR est certes largement reconnue, mais il manque de lignes directrices qui encadre la conception, la gestion et l'exécution des programmes de réduction de la violence communautaire dans les missions ayant un mandat de DDR ou de réduction de la violence communautaire.
4. La réduction de la violence communautaire est conçue comme un catalyseur ou un complément des programmes de DDR et peut être mise en œuvre avant, pendant ou après un programme de DDR. Par exemple, elle peut être mise en œuvre avant le lancement d'un programme de DDR en tant que mesure de confiance. Cela témoigne de la volonté de l'Organisation des Nations Unies de voir aboutir le processus de DDR, et peut créer des conditions plus favorables à la réinsertion et à la réintégration futures. La réduction de la violence communautaire peut également être entreprise parallèlement au programme de DDR comme moyen de prendre en considération les non signataires de l'accord de paix ou les éléments des groupes armés qui ne peuvent pas prétendre au programme de DDR et

ainsi d'empêcher des auteurs de troubles potentiels de perturber le processus. Elle peut aussi être proposée à l'issue d'un programme de DDR pour traiter les dossiers n'ayant pas pu être pris en charge dans le cadre du programme ou pour renforcer la résilience de la population locale et sa capacité d'intégrer les ex-combattants qui reviennent ou qui se réinstallent. Parfois, la réduction de la violence communautaire peut être mise en œuvre à la place d'un programme de DDR, lorsque les conditions ne sont pas réunies pour mener à bien un tel programme. En outre, elle peut concourir à d'autres priorités des missions, comme soulager les souffrances des populations locales en répondant aux besoins humanitaires de base. Les programmes de réduction de la violence communautaire peuvent également être conçus dans le but de réduire les activités criminelles liées aux conflits.

5. La réduction de la violence communautaire est une manière d'envisager la prévention et la réduction de la violence communautaire avec souplesse. Il s'agit d'une mesure de sécurité et de stabilité à court terme ayant des incidences à moyen et à long termes sur les conditions générales de sécurité, dans le cadre desquelles un programme officiel de DDR est envisagé, planifié ou mis en œuvre. Les programmes de réduction de la violence communautaire sont élaborés en collaboration avec les populations ciblées et les autorités locales ou nationales. Ils visent à réduire les risques et à renforcer la résilience des personnes (hommes et femmes, jeunes et enfants) qui risquent d'être recrutés, des membres démobilisés des groupes armés qui ne peuvent bénéficier des programmes de DDR, des ex-combattants qui participent à un programme de DDR existant, etc. (voir alinéas i) à iv) du par. 14 pour plus d'informations sur les groupes ciblés), et à soutenir la cohésion sociale des collectivités où des ex-combattants pourraient revenir, tout en tenant compte des droits des femmes et de leur autonomisation. En même temps, la réduction de la violence communautaire peut tempérer le mécontentement d'ordre politique, social et économique, lutter contre les normes et stéréotypes de genre néfastes et améliorer les capacités des populations vulnérables d'accueillir les ex-combattants de retour. Elle peut contribuer à prévenir la violence sexuelle et fondée sur le genre et à améliorer la sécurité des femmes et des filles. L'un des principaux objectifs de la réduction de la violence communautaire est de promouvoir le dialogue et la réconciliation au niveau local en atténuant les effets de tout facteur qui pourrait donner lieu à des violences collectives dans les zones visées par les activités de DDR.
6. Bien que les initiatives de DDR et de réduction de la violence communautaire aient des objectifs stratégiques communs – et soient mises en œuvre ensemble dans le cadre d'une stratégie globale sur la violence armée – la réduction de la violence communautaire diffère de la démarche de DDR en ce qu'elle implique de travailler directement avec les populations locales et ciblées explicitement les jeunes susceptibles d'être recrutés par des groupes armés ainsi que d'autres groupes plus larges de la collectivité, au lieu de se concentrer plus spécifiquement sur les combattants. Ces derniers peuvent toujours devenir bénéficiaires de programmes de réduction de la violence communautaire, sur la base des critères à remplir, mais ne seront considérés que comme un groupe ciblé parmi d'autres. Contrairement à l'approche de commandement descendante caractéristique de nombreuses opérations de DDR, la réduction de la violence communautaire fonctionne selon un axe résolument ascendant. Même si les grandes orientations de la réduction de la violence communautaire viennent d'en haut, les décisions relatives à la sélection des participants et des projets, aux possibilités de formation et d'enseignement, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation sont examinées et arrêtées avec les populations locales.

7. En offrant des avantages aux membres civils de la collectivité, la réduction de la violence communautaire peut contribuer à atténuer les craintes que les programmes de DDR servent à récompenser celles et ceux qui sont considérés comme coupables. En outre, les programmes de réduction de la violence communautaire favorisent souvent l'amélioration des rapports entre les populations ciblées et les autorités locales et nationales, ainsi que la mission, ce qui peut faciliter la mise en œuvre du processus de DDR dans son ensemble ainsi que la réalisation d'autres objectifs de la mission et priorités nationales. La réduction de la violence communautaire est particulièrement importante dans les collectivités où se trouvent des groupes ou acteurs armés qui ne prennent pas part au processus de paix ou qui ne remplissent pas les critères pour bénéficier du programme officiel de DDR, sachant que les conflits localisés sont rarement pris en compte dans le cadre des accords nationaux de cessez-le-feu et de paix.
-

B. CHAMP D'APPLICATION

8. La présente instruction permanente a force obligatoire pour tout le personnel des opérations de maintien de la paix chargé de DDR ou de réduction de la violence communautaire et les autres membres du personnel des missions dans ces opérations qui participent au lancement, à la planification, à l'exécution ou au suivi et à l'évaluation des programmes de réduction de la violence communautaire. Elle sert également de référence pour le personnel chargé de DDR ou de réduction de la violence communautaire ou le personnel ayant des fonctions équivalentes dans les missions politiques spéciales. Elle doit également être respectée par les partenaires d'exécution et les organisations partenaires, dont les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, si l'on veut garantir une coordination efficace au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, promouvoir la complémentarité et éviter les doublons dans une même zone d'intervention.
-

C. PROCÉDURES

Principes directeurs

9. Les Normes intégrées de DDR (Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards) définissent les principes directeurs des processus de DDR, principes qui sont également applicables à la réduction de la violence communautaire. En outre, le module 2.30 des Normes intégrées, relatif à la réduction de la violence communautaire (IDDRS module 2.30 on Community Violence Reduction), énonce les principes directeurs des programmes de réduction de la violence communautaire, qui constituent un cadre général pour les praticiennes et praticiens dans ce domaine, qu'ils soient ou non dans les missions. Pour les besoins de la présente instruction permanente, tout programme de réduction de la violence communautaire mis en place dans une mission doit être conforme aux principes énoncés ci-après.
 - i. *Priorité à la sécurité* : La réduction de la violence communautaire doit avant tout contribuer à l'établissement de bonnes conditions de sécurité dans les zones sensibles. Elle n'est pas une activité militaire ou de maintien de l'ordre, et doit s'inscrire dans une optique préventive, par le recours à un ensemble de mesures de consolidation de la paix qui atténuent les risques sociaux et économiques au niveau de la collectivité, afin de réduire la probabilité de recrutement et de délinquance chez les jeunes susceptibles d'être recrutés et d'autres membres de la collectivité. La réduction de la violence

communautaire recouvre des attributions plus larges que les activités de DDR et contrairement à ces dernières, peut avoir pour bénéficiaires des personnes armées et non armées ainsi que des groupes sociaux exposés aux flambées de violence, y compris la violence sexuelle et fondée sur le genre et l'extrémisme violent (voir alinéas i) à iv) du par. 14 pour plus d'informations sur les groupes ciblés).

- ii. *Maîtrise du processus par les acteurs nationaux et locaux* : Comme pour les programmes de DDR, les interventions de réduction de la violence communautaire relèvent en dernier ressort de la responsabilité des autorités nationales et infranationales et des partenaires non gouvernementaux locaux. Cette maîtrise par les acteurs du pays prend de nombreuses formes et se manifeste tant au niveau national que local. Tout en prêtant une attention particulière aux sensibilités politiques propres au contexte lorsqu'ils se mettent en rapport avec différents acteurs, les praticiennes et praticiens dans ce domaine devraient chercher à renforcer la légitimité, la crédibilité et la capacité des partenaires étatiques et non gouvernementaux, promouvoir la prise en main du processus par les acteurs nationaux (particulièrement au niveau local), favoriser leur adhésion et leur réserver un rôle de premier plan dans la mise en œuvre. À cet égard, un rôle moteur doit être joué par les autorités gouvernementales au niveau national, comme, le cas échéant, par une commission nationale de DDR ou une entité équivalente. Les parties prenantes locales doivent être représentées dans tous les organes de décision et de contrôle établis au niveau local, dans la mesure du possible. Indépendamment de la présence d'organismes nationaux ou locaux ou de leur capacité, les initiatives de réduction de la violence communautaire doivent toujours être conçues sur la base de consultations continues avec les groupes bénéficiaires, le but étant que la population locale s'approprie la démarche.
- iii. *Visibilité* : La réduction de la violence communautaire joue un rôle important dans l'instauration d'un climat de confiance, que ce soit au sein de la collectivité ou entre celle-ci et la mission. Il convient donc de s'efforcer d'accroître la visibilité du programme de réduction de la violence communautaire, de ses objectifs et du mandat de la mission en général. En outre, il faut mener des activités de sensibilisation pour gérer les attentes et assurer la transparence tout au long du processus.
- iv. *Complémentarité* : La réduction de la violence communautaire doit contribuer à l'unité d'action des Nations Unies. Au minimum, les programmes de réduction de la violence communautaire ne doivent pas entrer en concurrence ou faire double emploi avec d'autres initiatives menées par les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ni avec celles des partenaires nationaux et internationaux. Lorsque cela est possible et approprié, il convient de rechercher des partenariats au sein de l'équipe de pays des Nations Unies. Des initiatives pilotes ciblées devraient faciliter et renforcer les partenariats entre la mission et les partenaires hors mission. Dans un souci d'efficacité de la coordination, les stratégies de réduction de la violence communautaire doivent être sous-tendues par un ensemble clair d'objectifs, de cibles et de théorie du changement au niveau du pays et être synchronisées avec les objectifs stratégiques et les documents de planification stratégique établis par la mission et les partenaires hors mission sur la base d'une compréhension approfondie du contexte.
- v. *Intégration des questions de genre* : Les programmes et projets doivent être planifiés et mis en œuvre de manière à tenir compte des besoins spécifiques des femmes et des hommes et doivent garantir l'égalité des chances pour tous les bénéficiaires, quel que

soit leur sexe. Il faut que les femmes représentent au moins 30 % des bénéficiaires de tous les projets¹. Les projets doivent se fonder sur une analyse approfondie du conflit ou du contexte soucieuse des questions de genre, qui tienne compte de manière créative de toutes les possibilités de renforcer l'autonomie socioéconomique des femmes, ainsi que des besoins particuliers des femmes associées aux forces et groupes armés, sans préjudice de leur droit de participer à un programme de DDR. Les projets doivent être conformes aux cadres normatifs internationaux sur l'égalité des genres et sur les femmes, la paix et la sécurité.

- vi. *Ne pas nuire* : Les programmes et projets de réduction de la violence communautaire doivent tenir compte du contexte politique, socioculturel, économique et des conditions de sécurité, l'objectif étant de limiter ou de prévenir les effets préjudiciables involontaires. Il faut évaluer les conséquences directes et indirectes des projets et activités afin d'éviter d'engendrer davantage de torts, de perturbations ou d'inégalités dans des environnements déjà fragiles. Cette évaluation doit tenir compte des effets imprévisibles et imprévus, aussi minimes soient-ils.
10. La réduction de la violence communautaire est un outil flexible, destiné à être adapté à la dynamique des contextes locaux. Par conséquent, les types de projet mis en œuvre varieront également selon les besoins des populations locales. En fonction du contexte, les types de projet présentés ci-après peuvent être entrepris. De nombreux projets empruntent en même temps à plusieurs éléments énumérés ci-après (cette liste n'est pas exhaustive et d'autres projets peuvent être conçus spécialement pour un contexte donné).
- i. *Projets à forte intensité de main-d'œuvre (emploi à court terme ou d'urgence, travail contre rémunération, etc.)* : projets d'utilité collective offrant des incitations économiques comme moyen d'éviter la violence et ne nécessitant pas de main-d'œuvre qualifiée, souvent liés au déblaiement de débris ou à d'autres types de travaux manuels tels que la rénovation d'infrastructures. Le coût d'exécution direct de ces projets consiste principalement en salaires des bénéficiaires et, dans une moindre mesure, en matériaux de construction, l'objectif principal du projet n'étant pas la durabilité de la construction, mais l'emploi temporaire rapide d'un grand nombre de personnes.
 - ii. *Construction ou rénovation d'infrastructures* : sous-ensemble de projets à forte intensité de main-d'œuvre comprenant une composante de formation. Ces projets peuvent revêtir une importante dimension de réconciliation ou de cohésion sociale lorsque les ex-combattants participent à la remise en état des infrastructures qu'ils ont pu contribuer à détruire. Le coût d'exécution direct de ces projets est constitué des salaires, mais aussi des outils, des matériaux de construction et des formations nécessaires ; ces projets nécessitent un certain niveau de main-d'œuvre qualifiée et devraient être intégrés dans des plans de développement présentant un niveau de durabilité plus élevé. Dans les projets d'infrastructures tels que ceux ayant une incidence sur l'accès à l'eau (en notant que dans les zones arides, l'accès à l'eau peut être un facteur de conflit local plus important que les divisions ethniques ou politiques), il faut s'assurer que les dividendes des projets ne sont pas monopolisés par un seul groupe.

¹ Il s'agit d'un objectif ambitieux auquel tout le personnel des Nations Unies devrait souscrire. Toutefois, ce critère ne peut à lui seul être utilisé pour rejeter une proposition de projet par ailleurs solide. Les caractéristiques de certaines propositions (par exemple, celles qui visent un groupe social en particulier, ou le renforcement des capacités dans une profession particulière) peuvent être telles qu'il est impossible de remplir ce critère.

- iii. *Projets générateurs de revenus ou créateurs d'emplois* : projets de formation professionnelle ou continue qui aident les bénéficiaires à acquérir des compétences professionnelles ou à se perfectionner et qui créent des débouchés ou accroissent les possibilités de trouver un emploi. Il s'agit notamment d'un soutien direct à la création d'emplois dans une collectivité, comme un soutien financier (par exemple, des micro-subventions), la création d'espaces de travail physiques (ateliers communaux ou individuels, restaurants, étals de marché, etc.) ou la fourniture de matériel (par exemple, un motocycle destiné à une activité de mototaxi). De nombreux projets de ce type comportent un volet formation. Il convient de veiller à ce que les projets générateurs de revenus ou créateurs d'emplois soutiennent à la fois les femmes et les hommes afin que les projets n'exacerbent pas les inégalités de genre existant dans la société.
 - iv. *Sécurité (y compris la sécurité des populations locales)* : projets visant les points chauds où les groupes armés sont présents. Ces projets privilégient le renforcement du caractère inclusif des mécanismes d'atténuation et de prévention des conflits, l'alerte précoce, l'investissement dans l'amélioration de l'infrastructure de sécurité locale, la prévention de la violence sexuelle et fondée sur le genre, y compris la violence sexuelle liée aux conflits, l'amélioration des relations entre les habitants et les représentants locaux des institutions garantes de la sécurité et de l'état de droit.
 - v. *Désarmement/armes légères et de petit calibre* : projets visant à réduire la circulation des armes au niveau local. Ces projets peuvent compléter les activités de désarmement menées au titre d'un processus de DDR plus large ou s'inscrire dans le cadre d'un objectif prioritaire relatif à la sécurité, défini par la composante réduction de la violence communautaire dans des contextes où il n'existe pas de programme de DDR. Les consignes disponibles sur la gestion des armes légères et de petit calibre doivent être strictement respectées et une attention particulière doit être accordée à la prévention des déséquilibres entre les populations ciblées et les autres acteurs avec lesquels ces populations interagissent.
 - vi. *Projets de sensibilisation et de mobilisation sociale* : les projets de sensibilisation et de mobilisation sociale sont des projets à petite échelle mis en œuvre pendant une courte période (une semaine à un mois). Ils visent à réduire l'acceptation sociale des conflits et de la violence dans la collectivité, y compris la violence sexuelle et fondée sur le genre, et à aider à trouver des moyens fiables de lutter contre la violence et d'instaurer une cohabitation pacifique entre les membres de la collectivité et entre les communautés. Il peut s'agir de permettre aux acteurs locaux travaillant en partenariat avec le programme de réduction de la violence communautaire de développer des initiatives visant à promouvoir la culture de la non-violence au sein de la population, de faciliter la participation de différents groupes sociaux à la lutte contre la violence, d'améliorer la cohésion sociale et de favoriser la bonne entente au niveau local, d'assurer la visibilité des activités de promotion de la non-violence par la composante DDR/réduction de la violence communautaire dans les différents domaines prioritaires de la composante, de renforcer la capacité d'intervention des organisations et acteurs locaux face à la violence ou aux conflits, ou d'ouvrir ou de renforcer le dialogue avec les groupes armés réfractaires au programme national de DDR.
11. Chaque fois que c'est possible, la réduction de la violence communautaire devrait contribuer, par complémentarité, aux objectifs stratégiques du programme de DDR,

notamment en s'adressant aux combattants et aux combattants potentiels, en renforçant la sécurité et la résilience des populations locales, la cohésion sociale, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, et en concourant à la prévention des conflits et à la réalisation d'autres objectifs plus larges sur les plans politique, économique et de la sécurité. Les projets doivent être conçus sur mesures de manière à maximiser l'apport de la réduction de la violence communautaire au processus global de DDR. Par exemple, dans les projets axés sur le travail, des groupes opposés travailleront ensemble de façon à favoriser l'intégration sociale. Dans les projets liés aux infrastructures, on ajoutera un volet formation pour contribuer au renforcement des capacités et au processus de réintégration économique. Ces liens entre les projets de réduction de la violence communautaire et les objectifs plus larges de DDR doivent figurer explicitement parmi les objectifs des propositions de projet et dans le cadre de suivi et d'évaluation.

Bénéficiaires

12. La composante DDR/réduction de la violence communautaire doit définir de grandes catégories de bénéficiaires pouvant s'appliquer au niveau national. Si les bénéficiaires précis du projet doivent être définis par la composante DDR/réduction de la violence communautaire, en fonction des caractéristiques du contexte local, toute décision finale doit s'appuyer sur des consultations avec l'équipe de direction (Représentant(e) spécial(e) du (de la) Secrétaire général(e) et son adjoint(e), coordinateur(trice) résident(e) ou équivalent), les chefs de bureau local, les groupes de l'information, les groupes chargés des questions de genre et experts en la matière, les composantes militaires et de police, les sections des opérations, les groupes affaires civiles, affaires politiques/médiation, les conseillers(ères) pour la protection des civils, la justice et l'administration pénitentiaire, les droits de l'homme, la protection des femmes, les groupes de la protection de l'enfance et les autres organes concernés. Le choix des bénéficiaires d'un programme de réduction de la violence communautaire et d'une ou plusieurs zones d'intervention est une décision politique résultant d'un dialogue entre la mission et l'équipe de pays des Nations Unies, entre autres, en consultation avec les pouvoirs publics au niveau local ou national ou les autorités dirigeantes, et les populations locales. Cette décision doit s'appuyer sur une analyse approfondie du conflit ou du contexte qui tient compte des questions de genre, sur le mandat de la mission ou de l'équipe de pays des Nations Unies, ainsi que sur les stratégies et priorités sur les plans politique et de la sécurité.
13. Le choix des bénéficiaires directs des projets de réduction de la violence communautaire est un facteur déterminant de réussite de ces projets. Il doit être opéré de la manière la plus transparente possible et en tenant compte des questions de genre, car il peut souvent être source de tensions et de conflits pour la population locale et les autorités nationales et peut renforcer l'exclusion sociale, politique et économique existante, notamment des femmes et des filles. En raison de la nature sensible de ce processus, l'Équipe locale de sélection des projets (voir par. 18) et les populations ciblées doivent être consultées au moment d'établir les conditions à remplir et les détails du processus de sélection. Les descriptifs de projet doivent indiquer expressément qui est visé par l'intervention et comporter des détails précis sur le processus de sélection et les consultations qui ont eu lieu. La sélection des bénéficiaires directs doit figurer comme une activité à part entière du projet afin que l'on puisse garantir un suivi et une transparence adéquats. Étant donné que les projets de réduction de la violence communautaire ciblent souvent les collectivités dans lesquelles les ex-combattants reviennent ou dans lesquelles se trouvent des groupes armés qui ne remplissent pas les conditions pour bénéficier des programmes de DDR, des combattants

ou ex-combattants² peuvent faire partie des bénéficiaires. La participation aux projets de réduction de la violence communautaire ne conduit pas en principe à ce que les personnes qui peuvent prétendre aux programmes de DDR en soient exclues, mais des dispositions particulières peuvent s'appliquer selon le contexte.

14. La composante DDR/réduction de la violence communautaire doit communiquer au plus grand nombre et de manière claire les conditions à remplir pour être bénéficiaires directs de la réduction de la violence communautaire. Les considérations ethniques ou sous-ethniques peuvent être particulièrement importantes, notamment si l'ethnicité est un facteur de conflit, et une attention particulière doit être accordée aux groupes marginalisés ou stigmatisés. Dans tous les cas, les personnes chargées de DDR/réduction de la violence communautaire doivent encourager la participation des femmes et des filles. Des contextes différents créant des besoins différents, les particularités des bénéficiaires varient ; quatre catégories génériques se dégagent toutefois³ :
 - i. Les jeunes risquant d'être recrutés par des groupes armés qui ne sont pas membres d'un groupe armé, mais qui représentent néanmoins un risque pour la stabilité et la sécurité⁴ ;
 - ii. Les membres de certaines communautés qui peuvent se trouver à proximité de zones de cantonnement, pourraient bien accueillir des ex-combattants ou sont exposées aux flambées de violence (points chauds) ;
 - iii. Les membres démobilisés des groupes armés qui ne peuvent pas officiellement prétendre au programme de DDR, par exemple parce qu'ils ne sont pas signataires d'un accord de paix, ou qui attendent que le programme de DDR commence ;
 - iv. Les ex-combattants qui font partie d'un programme de DDR existant, mais qui ne reçoivent pas une assistance suffisante à la réinsertion ou à la réintégration.
15. Les bénéficiaires indirects sont les membres de la collectivité qui ne sont pas directement impliqués dans le projet mais qui peuvent néanmoins en bénéficier. Par exemple, la construction d'une école par les jeunes de la collectivité (qui sont des bénéficiaires directs puisqu'ils se voient offrir un emploi à court terme et l'occasion de d'acquérir des compétences) profitera aux enfants de la collectivité. Il en va de même pour les autres projets d'infrastructures sociales. Tous les rapports présentés sur l'état d'avancement des activités de réduction de la violence communautaire doivent faire une distinction claire entre les bénéficiaires directs et indirects.

² En principe, les combattants actifs ne sont pas admis dans les projets de réduction de la violence communautaire. Toutefois, si ces derniers sont utilisés comme une mesure temporaire visant à empêcher les membres actifs de groupes armés de recourir à la violence (par exemple, pour assurer la stabilité en amont d'élections), certaines garanties doivent être mises en place (par exemple, interdire aux bénéficiaires d'accéder à leurs armes en stockant celles-ci le temps du projet).

³ En plus d'intégrer les questions de genre dans tous les projets, il faut mettre en place des projets qui bénéficient spécifiquement aux femmes et aux filles en raison de leur appartenance à la catégorie des jeunes, à certaines communautés désignées ou à des groupes avec qui les liens ont été rompus, de leur rôle d'ex-combattantes ou de leur expérience en tant que population exposée à la violence civile.

⁴ Il convient de noter qu'il n'existe pas de définition juridiquement reconnue des « jeunes », et que la catégorie sera déterminée en fonction du contexte. L'inclusion des jeunes est conforme à l'objectif de prévention de l'ONU ainsi qu'au programme relatif aux jeunes et à la paix et à la sécurité et doit être coordonnée avec les stratégies pertinentes de la mission, le cas échéant.

D. FONCTIONS ET ATTRIBUTIONS

16. Sont présentées ci-après les attributions en matière de réduction de la violence communautaire associées à des fonctions existantes dans les missions ainsi qu'à des dispositifs spécifiques qui devraient être mis en place dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des programmes de réduction de la violence communautaire⁵. Ces attributions sont analogues à celles établies pour la phase de réinsertion de la démobilisation dans le cadre des programmes de DDR, telles que décrites dans la politique générale et les lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur les programmes de réinsertion (2014). On se reportera à ce dernier document pour des explications supplémentaires sur certains des éléments présentés ci-après. Les questions de genre doivent être prises en compte dans la mise en place de tous les dispositifs prévus dans la présente instruction permanente.
17. *Bureaux régionaux de DDR/réduction de la violence communautaire* : Les bureaux régionaux de DDR/réduction de la violence communautaire sont chargés de coordonner les premières étapes de la mise en œuvre de la réduction de la violence communautaire. Il incombe au (à la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire désigné(e) au sein de ce bureau de s'assurer que les autorités et populations locales, y compris les organisations et groupes de femmes, ont été associés très tôt à la phase de conception et de programmation et au lancement des projets. Le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire doit informer les partenaires d'exécution potentiels de cette nécessité et, en même temps, gérer les attentes des populations locales, des autorités et des bénéficiaires concernant les procédures de présentation et d'examen des projets. Si possible, le bureau régional de DDR doit établir une équipe locale de sélection des projets dans chaque site prioritaire retenu à la suite de l'état des lieux (voir par. 26).
18. *Équipe locale de sélection des projets* : L'Équipe locale de sélection des projets doit participer à la conception du programme, ainsi qu'apporter son appui à la présentation des propositions de projet et exprimer ses préférences les concernant – sans prendre officiellement part à leur examen ou approbation – au niveau local avant qu'ils ne soient soumis au bureau régional de DDR/réduction de la violence communautaire et ensuite au Comité d'approbation des projets au quartier général de la mission. Au cours de ce processus, l'Équipe doit vérifier que les propositions de projet sont conformes aux plans de développement local (ou autres plans thématiques) et aux autres critères thématiques établis, qu'elles bénéficient du soutien de la population et que l'accès aux ressources et aux avantages est conforme aux valeurs de l'ONU. À l'issue de ce processus, l'Équipe peut recommander de manière officieuse une proposition de projet au Comité régional d'examen. L'Équipe doit compter des membres du personnel DDR/réduction de la violence communautaire déployés sur le terrain, des représentants des autorités locales, des chefs

⁵ La description des fonctions et attributions correspond à une configuration de gestion de programme complet pour une opération de maintien de la paix ayant des capacités dévolues uniquement aux activités de DDR/réduction de la violence communautaire, au quartier général et aux niveaux régional et local. Elle doit être adaptée à la configuration réelle de la mission concernée, où certaines fonctions peuvent être fusionnées ou omises, et des dispositifs ajoutés en fonction des conditions locales. Au minimum, cependant, les organes de haut niveau au quartier général de la mission doivent être établis. Dans le cas des missions politiques spéciales, lorsqu'il n'existe pas de capacités internes pour établir ces dispositifs, il faut s'efforcer de reproduire, au moins, les fonctions de haut niveau, conformément au rôle que la mission politique spéciale jouera dans le programme de réduction de la violence communautaire.

traditionnels ou religieux (le cas échéant), des groupes de femmes, des membres de la collectivité et des représentants des composantes de la mission ou des organismes, fonds et programmes des Nations Unies concernés, y compris des experts en matière de genre et de violence sexuelle et fondée sur le genre. Au fur et à mesure de la mise en œuvre, il faut également envisager d'y intégrer d'anciens bénéficiaires de la réduction de la violence communautaire, en raison de leur expérience directe de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Il faut veiller à sélectionner des membres qui assureront une représentation équilibrée des intérêts et des préoccupations des zones ciblées sélectionnées, notamment les préoccupations liées au genre.

19. *Comité régional d'examen*: Le bureau régional de DDR/réduction de la violence communautaire doit établir un comité régional d'examen ou en remplir la fonction. Organe intermédiaire de coordination entre le niveau local et le quartier général, le Comité régional d'examen compile la documentation reçue au niveau local et la soumet au quartier général, et opère un contrôle de qualité global de toutes les propositions de projet que les organes du quartier général recevront pour approbation finale. Il s'agit de la première instance responsable de l'examen et de l'approbation formels des propositions de projet reçues par l'intermédiaire de l'Équipe locale de sélection des projets. Le Comité régional d'examen doit vérifier que les projets de réduction de la violence communautaire proposés sont conformes au plan du bureau régional ou à la stratégie et aux priorités régionales.
20. *Équipe du budget et des finances*: L'Équipe du budget et des finances doit être établie par le (la) Chef de la composante DDR au quartier général de la mission et chargée des activités budgétaires et financières liées aux projets de réduction de la violence communautaire (plan général de décaissement du budget de réduction de la violence communautaire, allocations budgétaires régionales pour la réduction de la violence communautaire, présentation de demandes de dérogation au plafond financier, budgétisation axée sur les résultats, inclusion des fonds de réduction de la violence communautaire dans le plan de travail, etc.). L'Équipe du budget et des finances doit travailler en étroite collaboration avec la Section du budget et des finances de la mission pour veiller à ce que les inscriptions au budget, les plans de décaissement et la gestion financière globale des projets de réduction de la violence communautaire soient harmonisés et conformes aux procédures de fonctionnement financier de la mission. Elle doit former les spécialistes DDR/réduction de la violence communautaire au niveau régional pour qu'ils puissent s'occuper de la gestion des projets et des projets de budget, chaque région pouvant présenter des singularités sur le plan financier. Au niveau régional, le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire ou le Comité régional d'examen doivent se charger de l'examen initial de tous les budgets des projets entrepris dans ce domaine avant la présentation des propositions de projet au Comité d'approbation des projets. Un(e) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire spécialement chargé(e) de cette tâche doit veiller, en étroite coordination avec les structures régionales d'appui à la mission, à ce que les prix locaux ne dépassent pas les plafonds autorisés et les coûts habituels et acceptables. Au niveau national, l'Équipe du budget et des finances, en concertation avec le Bureau du (de la) Directeur(trice) de l'appui à la mission ou du (de la) Chef de l'appui à la mission, vérifie que les partenaires d'exécution ont bien été enregistrés dans Umoja et fait en sorte que les versements soient effectués en temps voulu, que les procédures d'achat soient suivies et que le budget global de la réduction de la violence communautaire soit décaissé en temps voulu. L'Équipe doit vérifier toutes les dépenses déclarées par les partenaires d'exécution (voir par. 46, 52 et 53) et, à l'issue des procédures d'approbation décrites aux paragraphes 28 à 39, doit s'assurer que les fonds sont versés en temps voulu aux partenaires. Si le

processus budgétaire le prévoit, elle doit également avoir un rôle consultatif dans l'établissement du budget de la composante DDR/réduction de la violence communautaire. Lorsque l'Équipe du budget et des finances a déjà été établie en vertu de la politique générale du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur la réinsertion (2014, par. 13), elle doit s'acquitter de son rôle également en ce qui concerne les projets de réduction de la violence communautaire, en application de la présente instruction permanente.

21. *Comité d'approbation des projets* : Le Comité d'approbation des projets doit être mis en place au niveau du quartier général par le (la) Chef de la mission en consultation avec les parties prenantes concernées. Le Comité d'approbation des projets décide de recommander ou non les projets de réduction de la violence communautaire, sur la base d'analyses socioéconomiques des zones ciblées tenant compte des questions de genre et de la contribution des projets aux plans stratégiques de la mission. Le Comité d'approbation des projets doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de doublons entre les projets de réduction de la violence communautaire et ceux de réinsertion et de réintégration ou d'autres capacités de financement de projets de la mission, tels que les projets à effet rapide, ou d'autres entités des Nations Unies. Si elles sont disponibles, les évaluations initiales réalisées auparavant par le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire et le Comité régional d'examen faciliteront la tâche du Comité d'approbation des projets. Celui-ci doit se réunir régulièrement pour examiner les propositions de projet de réduction de la violence communautaire qu'il a reçues (voir la procédure de soumission de propositions, par. 33), et transmettre pour approbation toutes les propositions de projet qu'il recommande au (à la) Chef de la mission – ou à la personne désignée par lui (elle). En consultation avec le (la) Directeur(trice) de l'appui à la mission ou le (la) Chef de l'appui à la mission, le Comité d'approbation des projets doit se prononcer sur la prolongation des projets sans frais selon la recommandation de l'Équipe de gestion de projet (voir par. 22 ci-dessous). Ce faisant, le Comité d'approbation des projets doit prendre en considération l'incidence que la prolongation aura non seulement sur la mise en œuvre de la réduction de la violence communautaire mais aussi sur l'avancement du programme DDR connexe, le cas échéant. Lorsque le Comité d'approbation des projets a déjà été établi en vertu de la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur la réinsertion (2014, par. 18), il doit s'acquitter de son rôle également en ce qui concerne les projets de réduction de la violence communautaire, en application de la présente instruction permanente.
22. *Équipe de gestion de projet* : L'Équipe de gestion de projet DDR/réduction de la violence communautaire doit, sous la supervision directe du (de la) Chef du programme de DDR ou du programme connexe, planifier, élaborer et gérer les projets de réduction de la violence communautaire, aux niveaux national et régional. Au quartier général, l'Équipe de gestion de projet doit assurer le secrétariat du Comité d'approbation des projets. Elle doit procéder à un dernier examen des propositions de projet et des documents justificatifs et vérifier que tout a été correctement rempli par les partenaires d'exécution avec l'aide des bureaux locaux de DDR/réduction de la violence communautaire. L'Équipe de gestion de projet sera chargée de faire des recommandations au Comité d'approbation des projets sur la prolongation des projets sans frais.

22.1 Spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire – Gestionnaire de projet : Au sein de l'Équipe de gestion de projet, un(e) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire ou un(e) gestionnaire de projet doit être la personne référente

pour un projet donné. Il (elle) est la première personne à examiner toutes les propositions de projet et à s'assurer qu'elles facilitent l'exécution du mandat, qu'elles sont conformes à la budgétisation axée sur les résultats et aux plans stratégiques de la mission, à la théorie du changement établie localement, aux priorités géographiques et plans définis et aux cadres et politiques pertinents relatifs à l'égalité des genres et à la question des femmes, de la paix et de la sécurité. En étroite coordination avec l'Équipe du budget et des finances, il (elle) doit veiller à l'exactitude des rubriques budgétaires du projet. Pour toutes les propositions de projet de construction ou de remise en état, le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire doit consulter le génie civil ou militaire régional de la mission sur la pertinence des matériaux de construction et équipements demandés par les partenaires d'exécution par rapport à leurs plans de construction. Le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire doit apporter un soutien technique aux bureaux régionaux et aux partenaires d'exécution dans l'élaboration des propositions de projet et veiller à ce que ces dernières soient conformes aux objectifs et sites prioritaires déterminés par le Comité d'approbation des projets. Il (elle) gèrera l'exécution du projet à l'aide d'outils de suivi et d'évaluation et, au besoin, entreprendra les mesures correctrices nécessaires pendant la mise en œuvre du projet.

23. *Équipe du suivi et de l'évaluation* : L'Équipe du suivi et de l'évaluation doit élaborer une stratégie et des outils de suivi et d'évaluation spécifiques à la mission et tenant compte des questions de genre, pour permettre aux spécialistes DDR/réduction de la violence communautaire et à la structure verticale de gestion des composantes DDR/réduction de la violence communautaire de gérer et de superviser l'exécution des projets dans ce domaine. La stratégie et les outils doivent s'appuyer sur l'instruction permanente du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur le suivi et l'évaluation des programmes de désarmement, démobilisation et réintégration (DPKO-DFS SOP on Monitoring and Evaluation for Disarmament, Demobilization and Reintegration Programmes, 2010). L'Équipe du suivi et de l'évaluation doit effectuer des visites régulières sur le terrain et fournir la formation et le renforcement des capacités nécessaires aux spécialistes DDR/réduction de la violence communautaire sur place pour leur permettre d'établir des rapports et de suivre l'avancement du projet. Elle mènera des évaluations en plus des visites régulières de suivi, des évaluations programmées à mi-parcours et à la fin du projet réalisées par les spécialistes DDR/réduction de la violence communautaire régionaux. L'Équipe peut également recommander des experts en suivi et évaluation pour qu'ils réalisent une évaluation externe des projets de réduction de la violence communautaire. Dans les contextes où la sécurité ou la géographie empêchent les visites sur place, à la discrétion du Comité d'approbation des projets, d'autres moyens de suivi peuvent être déployés (par exemple, des images aériennes des travaux achevés, heure/système de géolocalisation GPS, photographies prises par les partenaires d'exécution dans le cas où l'ONU n'est pas en mesure de visiter le site).
24. *Directeur(trice) de l'appui à la mission/Chef de l'appui à la mission* : Le (la) Chef de la mission a le pouvoir de conclure des accords au moyen d'un mémorandum d'accord pour les programmes ou projets de réduction de la violence communautaire. Dans la plupart des cas, ce pouvoir peut avoir été délégué au (à la) Directeur(trice) ou Chef d'appui à la mission, mais la pratique diffère d'une mission à l'autre. Le Comité d'approbation des projets doit clarifier la délégation de pouvoirs au sein de la mission pour que la signature des accords puisse être exécutée. La mission doit alors engager les dépenses voulues, par l'intermédiaire des fonctionnaires auxquels ces pouvoirs ont été délégués, pour permettre

le décaissement des fonds conformément aux modalités définies dans le mémorandum d'accord signé. Le (la) gestionnaire du projet DDR/réduction de la violence communautaire doit se coordonner avec l'Équipe du budget et des finances et la Section du budget et des finances lorsque les projets sont approuvés et lorsque les mémorandums d'accord sont à l'étude. Le décaissement des fonds nécessite de disposer notamment des informations suivantes : le montant de l'engagement budgétaire demandé pour chaque projet envisagé, le partenaire (*business partner*) des projets, la structure de projet Umoja, ainsi que les détails du projet le cas échéant. L'Équipe du budget et des finances et la Section du budget et des finances seront en mesure de faciliter le décaissement une fois les mémorandums d'accord approuvés, notamment en donnant une estimation du calendrier des décaissements aux partenaires d'exécution. Le cas échéant, le (la) Directeur(trice) ou Chef de l'appui à la mission est l'agent(e) certificateur(trice) pour chaque projet de réduction de la violence communautaire⁶. Par l'intermédiaire de la Section du budget et des finances de la mission, il/elle apporte son concours à la gestion financière des projets de réduction de la violence communautaire.

25. *Les partenaires d'exécution* : Les partenaires d'exécution seront sélectionnés à la suite d'une évaluation réalisée par les chefs d'équipe régionaux DDR/réduction de la violence communautaire en collaboration avec le Comité régional d'examen. Le partenaire d'exécution doit exécuter les projets de réduction de la violence communautaire conformément au descriptif de projet approuvé et au mémorandum d'accord signé avec le (la) Directeur(trice) de l'appui à la mission. Il doit encadrer les bénéficiaires du programme de DDR/réduction de la violence communautaire ou des programmes connexes et fournir tous le matériel et les services décrits dans le projet approuvé. Il doit présenter régulièrement des rapports narratifs et financiers ainsi que tout autre document demandé, conformément aux dispositions du mémorandum d'accord. Il doit fournir les lettres ou documents justificatifs nécessaires émanant de structures locales officielles et informelles, témoignant ainsi de l'appropriation du projet au niveau local. Il incombe au (à la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire de vérifier que cette adhésion est réelle. Dans les situations où les moyens locaux ou nationaux de mise en œuvre des projets de réduction de la violence communautaire sont limités ou font défaut, le (la) Chef de la composante DDR/réduction de la violence communautaire au niveau du quartier général de la mission peut s'appuyer sur i) le mémorandum d'accord général existant entre le Secrétariat de l'ONU et un organe subsidiaire de l'ONU⁷, ou ii) le mémorandum d'accord existant entre le Secrétariat et les organismes des Nations Unies⁸ et se concerter avec le (la) Directeur(trice) de l'appui à la mission pour conclure un accord financier avec ces entités. Dans le cadre de ce partenariat avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les composantes DDR/réduction de la violence communautaire assurent l'encadrement stratégique, dirigent les opérations de réduction de la violence communautaire et accomplissent toutes les tâches qui ont des implications politiques, tandis que les partenaires apportent un soutien opérationnel.

Choix des projets

⁶ L'habilitation à certifier en ce qui concerne les projets de DDR/réduction de la violence communautaire sont conformes aux rôles délégués par le (la) Chef de la mission. Il est important que le Comité d'approbation des projets travaille avec les agent(e)s certificateurs(trices) désigné(e)s pour s'assurer que les engagements de certification sont approuvés et enregistrés selon les modalités prévues dans les mémorandums d'accord.

⁷ Par exemple, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).

⁸ Par exemple, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM).

26. Les projets de réduction de la violence communautaire doivent être sélectionnés pour être mis en œuvre sur la base des besoins des populations locales tels qu'ils ont été recensés et conformément au mandat de la mission, à la budgétisation axée sur les résultats, au cadre stratégique intégré et aux autres plans conjoints des Nations Unies applicables, aux cadres normatifs sur les femmes, la paix et la sécurité et sur les jeunes, la paix et la sécurité, aux objectifs des processus de DDR dans leur ensemble ou aux priorités de la mission sur les plans politique et de la sécurité. L'évaluation des besoins doit se faire au moyen d'états des lieux tenant compte des questions de genre, menés par la composante DDR/réduction de la violence communautaire de la mission en collaboration avec les institutions étatiques concernées, d'autres composantes de la mission, des experts sur les questions de genre, les membres de l'équipe de pays des Nations Unies ou d'autres acteurs du développement présents dans le pays. Les états des lieux doivent également comporter des consultations et des forums avec les populations locales soutenus par les autorités municipales, les institutions locales de sécurité, le secteur privé et la société civile, notamment les associations locales, les personnalités locales, les groupes de femmes, etc. Sur la base des résultats de l'état des lieux, le (la) Chef de la composante DDR/réduction de la violence communautaire, en coordination avec les bureaux locaux de la mission, doit définir les sites prioritaires dans lesquels les projets seront menés à bien.
27. Bien que dans tous les cas, les projets doivent commencer par des consultations avec la population ciblée, les projets sont généralement proposés de l'une des manières suivantes :
- i. Proposition présentée par une institution ou une organisation externe, telle qu'une association locale, une institution étatique ou une organisation non gouvernementale (ONG), par l'intermédiaire de l'Équipe locale de sélection des projets ;
 - ii. Définition par la composante DDR/réduction de la violence communautaire de la mission d'une idée de projet relevant du mandat de DDR/réduction de la violence communautaire, avec recherche ou parrainage d'un partenaire d'exécution externe (par exemple, ONG, entreprise contractante, organisme des Nations Unies, ou autre) soit par l'intermédiaire de l'Équipe locale de sélection des projets, soit directement auprès du Comité régional d'examen ;
 - iii. Définition par une autre composante de la mission d'une idée de projet relevant du mandat DDR/réduction de la violence communautaire, et recherche et parrainage d'un partenaire d'exécution externe qui présente sa proposition à l'Équipe locale de sélection des projets. Les composantes de la mission qui parrainent des propositions de projet émanant de partenaires d'exécution doivent avoir désigné une personne référente chargée de travailler conjointement avec le partenaire d'exécution proposé et la composante DDR/réduction de la violence communautaire sur tous les aspects de la conceptualisation, de l'élaboration, de l'exécution, et du suivi et de l'évaluation du projet.

Proposition de projet et processus d'approbation [voir annexe A].

28. Tous les projets doivent finir par être présentés au bureau régional de DDR/réduction de la violence communautaire. Après avoir défini les zones de travail prioritaires et les bénéficiaires, le bureau régional peut lancer un appel à propositions, auquel les entités énumérées aux alinéas i) à iii) du paragraphe 27 peuvent répondre. L'appel à propositions doit décrire de façon détaillée des procédures claires et simplifiées pour la soumission des

propositions, et indiquer notamment la personne de contact au bureau régional, de préférence un(e) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire, qui recevra toutes les propositions, ainsi que les dates limites de soumission. Les porteurs de projets doivent impérativement utiliser le formulaire de proposition de projet de réduction de la violence communautaire établi par la mission [voir annexe B].

29. Les propositions de projet doivent remplir au minimum les critères de base suivants :
- i. Les activités du projet ne dépassent pas 12 mois⁹ ;
 - ii. Le projet est en accord avec les objectifs du processus de DDR dans son ensemble et avec les stratégies ou priorités de la mission en matière politique et de sécurité ;
 - iii. Le projet correspond aux groupes ciblés et zones de travail déterminés lors de l'état des lieux ;
 - iv. La proposition de projet comprend des renseignements détaillés sur les bénéficiaires directs et indirects du projet, notamment sur la manière dont les premiers seront choisis ;
 - v. Le projet intègre les questions de genre et est conforme aux politiques et cadres normatifs applicables sur l'égalité des genres et sur les femmes, la paix et la sécurité ;
 - vi. Le projet vise un minimum de 30 % de femmes bénéficiaires ;
 - vii. La proposition de projet comprend les résultats escomptés et les indicateurs ;
 - viii. Les coûts du projet sont conformes aux prix du marché local et sont calculés en dollars américains ;
 - ix. Le budget du projet ne dépasse pas le plafond autorisé par projet ;
 - x. Pour les projets liés aux infrastructures, le partenaire d'exécution garantit la présence d'un(e) ingénieur(e) pour le contrôle de la qualité (lorsque cela est possible, il faut demander conseil aux ingénieurs civils ou militaires de la mission) ;
 - xi. Les frais généraux du projet ne dépassent pas le pourcentage établi ;
 - xii. La proposition comprend un plan détaillé de suivi et d'évaluation, y compris un cadre logique.
30. *Présélection.* Après un examen technique et de fond, le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire en charge du dossier de projet invite l'organisation qui a soumis la proposition à la communiquer et à la présenter à l'Équipe locale de sélection des projets pour avis. L'Équipe peut indiquer son appui au projet et le marquer comme prioritaire. Il s'agit d'un avis consultatif qui doit être pris en compte par les organes d'évaluation et d'approbation. L'avis de l'Équipe peut porter sur la pertinence du projet, la participation, l'harmonisation avec les priorités locales, etc. Une fois que l'Équipe a eu l'occasion de

⁹ En pratique, cela peut signifier une période plus courte du fait des limites du budget annuel du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

donner son avis, le dossier peut être transmis en interne au Comité régional d'examen et au PAC.

31. Après la présélection, le Comité régional d'examen passe en revue les propositions de projet en fonction d'une série de critères prédéterminés, en évaluant la qualité et la conformité avec les principes fondamentaux de DDR/réduction de la violence communautaire, les aspects techniques, la viabilité de la mise en œuvre, le budget et la disponibilité des fonds, et en prenant en compte l'appréciation, par les chefs d'équipe DDR/réduction de la violence communautaire, de l'aptitude des partenaires d'exécution à exécuter les projets. Si l'Équipe locale de sélection des projets choisit de soutenir la proposition de projet (avec ou sans modifications), celle-ci sera soumise au Comité régional d'examen de la mission, puis au quartier général de la mission pour examen par l'Équipe du budget et des finances et le Comité d'approbation des projets. Le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire qui traite le dossier doit examiner le budget avant sa soumission au Comité régional d'examen.
32. Le Comité régional d'examen doit d'abord examiner les propositions et s'assurer que les projets s'inscrivent dans la stratégie de l'ONU au niveau régional, que les propositions de projet concordent avec les sites prioritaires et les groupes ciblés définis, qu'elles tiennent compte des capacités d'absorption du marché local et qu'elles ne font pas double emploi avec d'autres projets de réduction de la violence communautaire, de réinsertion, de réintégration, des projets à effet rapide ou d'autres activités programmatiques en cours. L'objectif de cet examen est de vérifier que les prix indiqués dans les propositions de projet sont financièrement justifiés, que les estimations de coûts sont conformes aux prix du marché local et que les coûts ne dépassent pas le plafond budgétaire autorisé par projet.
33. Une fois le projet approuvé par le Comité régional d'examen et après l'examen final et l'approbation par l'Équipe du budget et des finances, les propositions de projet sont soumises au Comité d'approbation des projets pour examen. Le Comité d'approbation des projets doit vérifier, entre autres, que les propositions de projet correspondent aux sites prioritaires et aux groupes ciblés déterminés et qu'elles tiennent compte des questions de genre et des minorités, de la vision stratégique de l'ONU concernant le processus de paix dans la région concernée, de l'accord de paix et des activités de consolidation de la paix, ainsi que des dynamiques régionales particulières.
34. Dans les cas où l'Équipe du budget et des finances ou le Comité d'approbation des projets rejette un descriptif de projet au cours du processus d'examen, le (la) responsable DDR/réduction de la violence communautaire (gestionnaire de projet) doit communiquer à l'entité qui a soumis le document une explication écrite concernant les raisons du rejet, permettant ainsi à l'entité d'apporter les modifications nécessaires à la proposition pour la présenter à une date ultérieure. Au cours du processus d'examen, le Comité d'approbation des projets doit formuler des recommandations concernant le descriptif de projet soumis et préciser lesquelles de ces recommandations doivent être traitées ou mises en œuvre par l'entité pour que le projet soit approuvé.
35. À l'issue de la session du Comité d'approbation des projets, la liste des projets approuvés et des partenaires d'exécution associés est transmise au (à la) Chef de la mission, ainsi que tous les documents relatifs aux projets (y compris les modifications demandées ou recommandations faites par le Comité d'approbation des projets) pour approbation finale, au moyen du formulaire d'approbation de projet [voir annexe C].

36. Tous les projets doivent être approuvés par le (la) Chef de la mission – ou le (la) ou les fonctionnaire(s) habilité(e)(s) qu'il (elle) a désigné(e)(s), par exemple le (la) Directeur(trice) ou Chef de l'appui à la mission (voir par. 24) – au moyen du formulaire d'approbation de projet (annexe C). Le (la) Chef de la mission peut se servir des recommandations formulées par le Comité d'approbation des projets et des procès-verbaux de sa session. Dans des cas exceptionnels, si le (la) Chef de la mission n'approuve pas le projet, les dispositions relatives au rejet du projet décrites au paragraphe 34 s'appliquent *mutatis mutandis*.
37. Une fois les projets approuvés, le (la) Chef de la mission signe un mémorandum d'accord au nom de la mission (les dispositions pertinentes du paragraphe 38 s'appliquent) ou transmet les projets au (à la) ou aux fonctionnaire(s) habilité(e)(s) désigné(e)(s) à cet effet, par exemple le (la) Directeur(trice) ou Chef de l'appui à la mission, accompagnés du formulaire d'approbation du projet et du formulaire de demande de décaissement de fonds.
38. Dès réception des projets approuvés, le (la) fonctionnaire habilité(e), par exemple le (la) Directeur(trice) ou Chef de l'appui à la mission, et le partenaire d'exécution associé doivent signer un mémorandum d'accord [voir annexe D] ainsi que la proposition de projet, en paraphant chaque page. Les clauses et conditions sont ensuite contraignantes pour toutes les parties.
39. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'apporter des modifications au budget, à l'étendue, à la conception ou à la durée du projet. Par exemple, des problèmes liés au matériel, des retards dans l'approvisionnement, des conditions météorologiques difficiles ou des changements majeurs dans les conditions locales de sécurité peuvent nécessiter de modifier la proposition de projet initiale. Si ces changements n'ont pas d'incidence sur le budget et les rubriques budgétaires, mais seulement sur la période d'exécution, et si cette demande est raisonnable, l'Équipe locale de sélection des projets peut recommander au Comité d'approbation des projets une prolongation sans frais. Dans le cas où le partenaire d'exécution demande des aménagements entre les rubriques budgétaires ne dépassant pas 5 % de la valeur financière totale du projet, sans modification du coût budgétaire global du projet, si cette demande est raisonnable, après approbation du (de la) superviseur(euse), le (la) gestionnaire de projet peut autoriser le partenaire d'exécution à ajuster les rubriques budgétaires en conséquence (dans la limite de 5 %) sans modifier la valeur budgétaire globale. En outre, si le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire ou l'Équipe du suivi et de l'évaluation constate, à l'occasion de son évaluation à mi-parcours ou d'autres évaluations, que le projet n'atteint pas les objectifs fixés, des modifications peuvent être exigées. Dans ce cas, le partenaire d'exécution, ou l'Équipe du suivi et de l'évaluation en coordination avec celui-ci, peut soumettre une demande de modification du projet au Comité d'approbation des projets. Celui-ci décide d'approuver ou non tout changement important apporté à la conception, au budget, à l'étendue ou à la durée du projet. Une fois approuvées, les modifications doivent être transcrites dans un avenant au mémorandum d'accord.

Partenaires d'exécution

40. Les projets peuvent être exécutés par des acteurs locaux, nationaux ou internationaux. Les composantes civile, militaire et de police de la mission, ainsi que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies et d'autres partenaires, dans la limite de leurs ressources et de leurs capacités propres, peuvent également concourir à la réalisation des projets de

réduction de la violence communautaire. Cependant, les programmes de DDR/réduction de la violence communautaire doivent soutenir et favoriser la prise en main nationale et locale et le renforcement des capacités par l'exécution directe des projets par des acteurs nationaux ou locaux intéressés et qualifiés. Bien qu'il faille tenir compte du rapport coût/efficacité des projets, les projets réalisés localement peuvent parfois être plus coûteux que ceux réalisés par des contractants externes qui ont des réseaux établis et bénéficient de diverses remises. Il faut envisager d'accorder la priorité aux achats et à la prestation de services au niveau local conformément à la politique et aux pratiques applicables aux missions.

41. La procédure de sélection des partenaires d'exécution, y compris les critères de sélection utilisés, doit être clairement énoncée et transparente pour toutes les parties, l'objectif étant de garantir un processus équitable et crédible. La viabilité d'un partenaire d'exécution doit être évaluée par rapport à une série de critères de base, indiquant dans quelle mesure le partenaire est qualifié pour exécuter le projet. Les critères peuvent notamment être les suivants :
 - i. Antécédents en matière de gestion financière (dans la mesure du possible : ces informations peuvent ne pas être facilement disponibles pour certains acteurs locaux, mais il convient de faire preuve de diligence raisonnable pour repérer tout cas antérieur de mauvaise gestion de fonds) ;
 - ii. Capacité opérationnelle avérée dans la zone géographique d'intervention ;
 - iii. Savoir-faire spécialisé avéré dans le domaine d'intervention ;
 - iv. Expérience de l'exécution de projets de réduction de la violence communautaire ou de projets à effet rapide analogues ;
 - v. Présence de femmes et d'hommes dans les équipes de mise en œuvre afin de garantir que les programmes touchent tous les membres de la collectivité ;
 - vi. Maîtrise avérée de l'intégration des questions de genre et de la question des femmes, de la paix et de la sécurité (les partenaires d'exécution doivent s'engager à respecter les valeurs et les engagements de l'ONU dans les domaines de l'égalité des genres, des femmes, de la paix et de la sécurité et des droits humains).
42. Les partenaires d'exécution qui répondent le mieux à ces critères devraient être prioritaires dans l'exécution des projets par rapport aux partenaires qui n'ont pas fait leurs preuves. Les partenaires locaux font souvent partie de cette dernière catégorie et peuvent donc avoir besoin d'une formule de financement par étapes, dans laquelle la responsabilité de l'exécution des projets de réduction de la violence communautaire évolue, avec des budgets dont la valeur augmente progressivement, parallèlement aux progrès des capacités organisationnelles des partenaires. Dans certains cas, les organisations locales ou les particuliers qui travaillent en partenariat avec l'ONU peuvent s'exposer à des menaces ou à des représailles de la part de groupes armés. Dans le cadre des projets de réduction de la violence communautaire, il convient d'analyser ces menaces et d'intégrer des considérations de sécurité et de protection dans la planification.

43. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les ONG internationales et les ONG nationales qui ont fait leurs preuves doivent être initialement considérées comme les principaux partenaires d'exécution jusqu'à ce que les capacités des ONG et associations locales ou des services de l'État soient suffisamment établies, moment à partir duquel la situation pourra être inversée. Dans la sélection des propositions de projet, la priorité doit aller à celles qui font une place importante à la participation et au renforcement du pouvoir d'action des partenaires locaux ainsi qu'au renforcement des capacités des partenaires étatiques. Cela s'applique tout particulièrement dans les contextes où la mission a notamment pour mandat le désenclavement ou la médiation entre la capitale nationale et les acteurs sous régionaux, y compris les rébellions populaires. En général, si les composantes DDR/réduction de la violence communautaire peuvent ne pas disposer de ressources suffisantes pour le renforcement des capacités, elles doivent, dans la mesure du possible, rechercher activement des partenaires pouvant y contribuer et donner la priorité dans l'octroi de contrats aux entités locales qui peuvent en bénéficier. Il faut s'efforcer de diversifier autant que possible les partenaires d'exécution et éviter de donner l'impression qu'un partenaire ou un groupe de partenaires particuliers sont privilégiés par rapport aux autres. Ne pas avoir accès aux contrats avec l'ONU est un point particulièrement sensible dans les contextes où il n'existe pas de système bancaire. L'aide à l'enregistrement d'ONG ou de petites entreprises locales auprès du système bancaire national demande beaucoup de travail, mais cet investissement ponctuel a de bonnes chances de favoriser une forte loyauté institutionnelle.
44. Il faut conserver une trace écrite des partenaires d'exécution qui n'obtiennent pas de bons résultats. Il est certes préférable de renforcer les capacités des partenaires d'exécution pour porter la qualité de leur travail au niveau exigé ; cependant, dans certains cas, il faut exclure les partenaires d'exécution de tout financement supplémentaire. La raison de leur exclusion doit être clairement exposée par écrit, ainsi que les conditions de leur réintégration éventuelle comme candidats à l'obtention d'un financement ultérieur. Ce dossier doit être mis à la disposition de tous les organes de réduction de la violence communautaire concernés et être conservé jusqu'à la clôture du programme de réduction de la violence communautaire. La composante DDR/réduction de la violence communautaire doit se coordonner avec les autres composantes concernées de la mission pour mettre régulièrement à jour la base de données des partenaires d'exécution sérieux et fiables afin d'éviter les risques de corruption ou de mauvaise gestion. Il faut communiquer les décisions consistant à donner un avertissement administratif grave ou à mettre les partenaires d'exécution sur une « liste noire » aux autres organes de gestion de projets de l'ONU (partenaires de la mission, projets à effet rapide, fonds d'affectation spéciale, etc.) ainsi qu'avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, afin que tous profitent de cette mémoire institutionnelle.
45. Avant l'approbation du mémorandum d'accord ou de l'accord financier, l'Équipe du budget et des finances doit s'assurer que les fonds sont disponibles et pourront être décaissés en faveur du partenaire d'exécution. Une fois le mémorandum d'accord approuvé par le (la) Chef de la mission ou par une personne désignée par lui (elle), l'Équipe du budget et des finances établit un document d'engagement. Le décaissement des fonds nécessite de disposer notamment des informations suivantes : le montant de l'engagement budgétaire demandé pour chaque projet envisagé, le partenaire d'exécution (*business partner* dans Umoja) des projets, la structure de projet Umoja, ainsi que les détails du projet le cas échéant. L'Équipe du budget et des finances doit établir une demande de décaissement des fonds au partenaire d'exécution, à soumettre au (à la) Responsable en chef du budget et

des finances, conformément aux clauses et conditions du mémorandum d'accord ou de l'accord financier signé.

46. Les agent(e)s ordonnateurs(trices) habilité(e)s doivent approuver le versement des fonds au partenaire d'exécution sur la base du mémorandum d'accord ou de l'accord financier signé. Les paiements doivent être effectués par virement bancaire ou par transfert électronique de fonds¹⁰ dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la demande du (de la) Chef de la composante DDR/réduction de la violence communautaire. L'Équipe du budget et des finances doit travailler en étroite collaboration avec la Section du budget et des finances de la mission, qui veille à ce que les décaissements soient faits correctement et en temps voulu, conformément aux règles et procédures de la mission applicables, y compris les dispositions du mémorandum d'accord ou de l'accord financier relatives au partenaire d'exécution.
47. Les paiements aux partenaires d'exécution sont généralement effectués en trois versements. La première tranche, ne dépassant pas 50 % du coût total du projet, est versée au partenaire d'exécution après la signature du mémorandum d'accord et conformément aux dispositions de celui-ci.
48. La deuxième tranche, n'excédant pas 40 % du coût total du projet, doit être versée au partenaire d'exécution après : a) la livraison des produits prévus associés au premier versement, conformément au descriptif du projet, et b) la réception, l'examen et la certification – par le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire, puis par la Section du budget et des finances de la mission – d'un rapport narratif complet et des documents comptables rendant compte des dépenses conformément aux conditions détaillées dans le mémorandum d'accord signé. Les modalités de l'établissement de rapports concernant les dépenses de la deuxième tranche et du suivi et du contrôle de ces dernières sont décrites au paragraphe 52.
49. Le troisième et dernier versement de fonds, ou le coût restant du projet, doit être payé au partenaire d'exécution après la livraison de tous les produits du projet et après réception, examen et certification – par le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire, puis par la Section du budget et des finances de la mission – d'un rapport narratif complet et des documents comptables rendant compte de toutes les dépenses du projet conformément aux conditions détaillées dans le mémorandum d'accord signé. Les modalités de l'établissement de rapports concernant les dépenses de la troisième tranche et du suivi et du contrôle de ces dernières sont décrites au paragraphe 53.
50. Les procédures de paiement concernant les organismes, fonds et programmes des Nations Unies peuvent différer de celles décrites ci-dessus (qui sont propres à tous les partenaires hors Nations Unies) et, dans certains cas, sont régies soit par un accord cadre du Siège de l'ONU, soit par un mémorandum d'accord négocié spécifique à chaque partenaire des Nations Unies (voir par. 25).

¹⁰ Le mémorandum d'accord doit préciser les modalités de décaissement. Il est recommandé de recourir à un transfert électronique de fonds, et non aux chèques et, dans la mesure du possible, aucun paiement ne doit être fait en espèces. Des dispositions propres à chaque mission s'appliquent.

Obligations de présentation de rapports par les partenaires d'exécution

51. Toutes les deux semaines ou tous les mois, en fonction de la durée du projet, les partenaires d'exécution doivent présenter des rapports concernant le projet qu'ils supervisent. Ces rapports doivent comporter des informations quantitatives et qualitatives, conformément au formulaire de rapport que les partenaires doivent remplir [voir annexes E et G]. D'autres pièces justificatives, telles que des photos ou des vidéos des activités du projet, peuvent également être jointes. Pour les partenaires d'exécution locaux, il faut tenir compte des capacités limitées des collectivités en matière d'établissement de rapports. Les gestionnaires de programmes de réduction de la violence communautaire doivent chercher des moyens novateurs de faire remonter l'information, en dehors de la solution de l'ONU reposant sur les modèles, qui permettent aux membres de la collectivité de restituer au mieux leur travail et leurs progrès.
52. Après la livraison des produits prévus associés à la première tranche, tels qu'énumérés dans le descriptif de projet, le partenaire d'exécution doit soumettre un rapport narratif et financier à mi-parcours à la composante DDR/réduction de la violence communautaire, dans le format demandé [voir annexe E], et présenter à l'Équipe du budget et des finances une comptabilité détaillée des dépenses. Le compte rendu des dépenses du partenaire d'exécution doit être vérifié et approuvé par l'Équipe du budget et des finances. L'Équipe du suivi et de l'évaluation doit procéder à une évaluation à mi-parcours, en réalisant une visite sur place et une évaluation interne de l'état d'avancement du projet, et ainsi donner le feu vert pour le paiement de la deuxième tranche [voir annexe F].
53. Une fois le projet achevé, le partenaire d'exécution doit soumettre un rapport narratif et financier final à la composante DDR, dans le format demandé [voir annexe G], ainsi qu'un compte rendu détaillé des dépenses des deuxième et troisième tranches, à la suite de quoi l'Équipe du budget et des finances vérifiera et approuvera la comptabilité du partenaire d'exécution pour ces mêmes dépenses. L'Équipe du suivi et de l'évaluation effectuera une évaluation finale, consistant en une visite sur place et une évaluation interne finale du projet, avant d'autoriser le paiement de la dernière tranche [voir annexe H].
54. Tous les rapports doivent être soumis au (à la) Chef de la composante DDR/réduction de la violence communautaire, accompagnés de la demande de décaissement de la troisième et dernière tranche. Le formulaire signé doit être soumis au (à la) Responsable en chef du budget et des finances pour approbation finale.
55. Tous les rapports doivent être archivés de manière adéquate et versés au dossier du projet (voir par. 30).

Suivi et évaluation

56. La composante DDR/réduction de la violence communautaire doit établir une équipe du suivi et de l'évaluation (voir par. 23), qui élaborera et mettra en œuvre une stratégie de suivi et d'évaluation de l'ensemble du programme de réduction de la violence communautaire et de chacun des projets. Toutes les activités de suivi et d'évaluation doivent être basées sur l'instruction permanente du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur le suivi et l'évaluation des programmes de désarmement, démobilisation et réintégration (*Standard Operating Procedure on Monitoring and Evaluation for Disarmament, Demobilization and Reintegration*, 2010), ainsi que sur le

Manuel de gestion des programmes DDR (2011) et, le cas échéant, sur les consignes relatives au suivi et à l'évaluation propres à la mission.

57. L'Équipe du suivi et de l'évaluation (ou, s'il (si elle) est désigné(e), le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire) doit procéder à des visites régulières sur place pour corroborer les progrès et les résultats communiqués par les partenaires d'exécution. Outre les visites formelles à mi-parcours et finale décrites aux paragraphes 52 et 53, le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire doit également se rendre fréquemment sur place pour évaluer l'avancement du projet. Il (elle) doit suivre et contrôler le travail des partenaires d'exécution et informer l'Équipe du suivi et de l'évaluation en conséquence, afin de s'assurer que les obligations contractuelles en matière de rapports sont respectées et que les rapports sont de bonne qualité.
58. En outre, l'Équipe du suivi et de l'évaluation doit chercher et proposer, avec l'approbation du (de la) Chef de la composante DDR, des experts en suivi et évaluation compétents qui puissent mener une évaluation externe du programme de réduction de la violence communautaire dans son ensemble. Cette évaluation externe doit fournir une analyse indépendante et objective des réalisations du programme de réduction de la violence communautaire, en évaluant l'efficacité de ce dernier pour ce qui est d'atteindre les objectifs prédéfinis et en vérifiant le bien fondé des hypothèses retenues dans la théorie du changement de la réduction de la violence communautaire. L'évaluation doit également porter sur les conséquences involontaires de la réduction de la violence communautaire, notamment le transfert de la violence (c'est-à-dire lorsque la réduction de la violence communautaire entraîne une augmentation d'autres types de violence, comme la violence domestique). Les évaluations externes doivent être prévues dans les plans de réduction de la violence communautaire et budgétisées, qu'elles soient financées par des ressources propres de la mission ou par des ressources extrabudgétaires. Il est recommandé de procéder à une évaluation externe du programme de réduction de la violence communautaire au moins une fois par exercice budgétaire.
59. Si elles font appel à des experts nationaux en suivi et évaluation (dont la capacité de se rendre sur le terrain, là où le personnel des Nations Unies n'a pas forcément accès, est un avantage incontestable), les entités des Nations Unies doivent éviter que le partenaire d'exécution ne paie ces experts dans le cadre du budget du projet, afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel et de protéger ces experts, qui pourraient autrement subir des pressions indues.
60. L'Équipe du suivi et de l'évaluation doit élaborer des outils de suivi et d'évaluation propres à la mission, tels qu'une base de données concernant les ONG et les partenaires d'exécution, les formulaires de rapport, etc. Ces outils doivent être mis à la disposition des spécialistes DDR/réduction de la violence communautaire et des équipes locales ou régionales. L'Équipe du suivi et de l'évaluation travaillera en étroite collaboration avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, l'équipe de pays des Nations Unies ou les groupes sectoriels, afin de veiller à ce que, d'une part, les connaissances plus vastes de celles et ceux qui étaient là avant la mission soient collectées et utilisées, et d'autre part, les connaissances accumulées soient transmises à celles et ceux qui resteront et soient utilisées. Il s'agit ainsi de garder une trace des enseignements tirés et des meilleures et mauvaises pratiques dégagées de la mise en œuvre et de les mettre en commun.

61. Le personnel de DDR/réduction de la violence communautaire ou le personnel ayant des fonctions équivalentes doit également mener des activités de gestion du savoir et de partage des meilleures pratiques sur la réduction de la violence communautaire, en coordination avec les spécialistes des meilleures pratiques ou les personnes référentes pour les meilleures pratiques dans leurs missions respectives¹¹.

Communication et visibilité

62. Les projets de réduction de la violence communautaire doivent donner une grande visibilité au programme de DDR (le cas échéant) et à la mission en général, l'objectif étant de favoriser les bonnes relations et la confiance avec les populations locales. Cette démarche contribue également à mobiliser le soutien des donateurs pour la mise en œuvre du processus de DDR dans son ensemble.
63. La réduction de la violence communautaire doit être étayée par une stratégie de communication efficace, liée aux autres activités de communication et de sensibilisation du processus de DDR, dans le but de diffuser des messages positifs et tenant compte des questions de genre sur la cohésion sociale et les dividendes de la paix. La stratégie de communication doit également prévoir la diffusion d'informations sur l'étendue du programme de réduction de la violence communautaire afin de promouvoir la transparence et de gérer les attentes des uns et des autres.
64. Les moyens de communication les plus efficaces doivent être définis avant le début du programme de réduction de la violence communautaire, dont la ou les langue(s) et les moyens techniques à utiliser, en fonction des technologies et médias accessibles (y compris les médias sociaux) dans les populations ciblées. Les moyens de communication traditionnels, notamment le bouche-à-oreille, doivent être utilisés, ce qui n'empêche pas de recourir aux technologies modernes. Les stratégies de communication doivent tenir compte des éventuelles fractures numériques et des dynamiques de genre.

Transfert de responsabilités et clôture du projet

65. Dans le cadre de la clôture du projet, le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire enverra des copies des rapports finaux du partenaire d'exécution à l'Équipe de gestion de projet et à l'Équipe du suivi et de l'évaluation pour examen et validation. Cette dernière doit se coordonner étroitement avec l'Équipe du budget et des finances pour soumettre le rapport financier final du partenaire d'exécution au (à la) Directeur(trice) ou Chef de l'appui à la mission par l'intermédiaire du (de la) Chef de la composante DDR, y compris une liste finale des dépenses accompagnée des reçus originaux. Dans ces documents figureront également des renseignements sur les fonds non dépensés ou les engagements non réglés, ou sur toute activité pour laquelle un remboursement a été demandé, par exemple en raison de la qualité inférieure des produits livrés. Cela permettra à la Section du budget et des finances de valider les fonds avancés aux partenaires d'exécution en fonction des états financiers qu'ils ont soumis et d'inscrire au débit les obligations contractées.

¹¹ Se référer à la politique du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel pour plus de détails.

66. Le certificat de transfert de responsabilités doit être signé par le (la) Chef de la composante DDR/réduction de la violence communautaire, le partenaire d'exécution et les autorités compétentes avant que le dernier versement ne soit décaissé. La propriété des produits du projet et les responsabilités y afférentes sont désormais transférées aux utilisateurs finals.
67. Dans le cadre du transfert de responsabilités, la composante DDR/réduction de la violence communautaire organisera, dans la mesure du possible, une cérémonie pour transférer officiellement la pleine propriété du projet aux bénéficiaires ou utilisateurs finals. Une attention particulière doit être accordée à la possibilité de confier les projets à des partenaires de la collectivité.
68. Pour tous les projets liés aux infrastructures, un(e) spécialiste doit obligatoirement procéder à une évaluation technique finale en bonne et due forme. Avant de signer le certificat de transfert tel que décrit au paragraphe 65, le (la) spécialiste DDR/réduction de la violence communautaire vérifie que le contrôle de la qualité a été réalisé concernant tous les produits qui seront remis aux utilisateurs finals. Idéalement, les autorités locales devraient assumer la responsabilité de ce contrôle de la qualité. La mission doit faire preuve de diligence raisonnable à cet égard mais n'aura pas la responsabilité de la certification finale de quelque ouvrage de construction ou infrastructure que ce soit, la certification devant avoir lieu selon les lois et règlements locaux. Dans le cas où le Comité d'approbation des projets approuve des projets dans des endroits éloignés ou peu sûrs, auxquels les ingénieur(e)s des Nations Unies ne peuvent accéder, des évaluations techniques indépendantes doivent être prévues dans le processus de suivi et d'évaluation.

Gestion des dossiers

69. Le dossier du cycle du projet de réduction de la violence communautaire (conception, exécution, suivi et évaluation) doit être compilé et tenu à jour par la composante DDR/réduction de la violence communautaire dans une base de données établie à cet effet. Une fois le projet achevé et financièrement liquidé, le dossier correspondant dans la base de données est archivé conformément aux dispositions de la Section des archives et de la gestion des dossiers du Secrétariat de l'ONU.

Retards d'exécution, prolongations ou résiliation des projets

70. Les retards ne doivent pas être « découverts » dans le rapport à mi-parcours ou le rapport final. Il incombe au partenaire d'exécution d'informer l'équipe par écrit d'un retard attendu. Si le retard se confirme, celui-ci doit informer par écrit le (la) Chef de la composante DDR, en demandant, le cas échéant, une prolongation sans frais. La communication écrite doit décrire clairement la raison du retard et le type d'activités prévues pour atténuer les effets du retard et ses incidences sur le calendrier du projet. Aucun budget ne peut être alloué pour couvrir les coûts administratifs et de gestion supplémentaires en cas de demande de prolongation.
71. Si l'exécution d'un projet n'aboutit pas, est gravement retardée ou s'il existe des motifs raisonnables de croire que la poursuite de l'exécution du projet ne sera pas conforme à la proposition de projet initiale, le (la) Chef de la mission ou le (la) ou les fonctionnaire(s) habilité(e)(s) désigné(e)(s) peuvent résilier le mémorandum d'accord suivant les recommandations écrites du Comité d'approbation des projets. Le partenaire d'exécution

sera avisé de la résiliation conformément aux dispositions du mémorandum d'accord qu'il a signé avec la mission.

E. DÉFINITIONS

Bénéficiaire : toute personne qui recevra une assistance directe dans le cadre du processus de DDR, y compris les ex-combattants, les personnes associées aux forces combattantes et les autres personnes retenues lors des négociations du cadre politique et de la planification d'un processus de DDR appuyé par l'ONU. Dans le contexte de la réduction de la violence communautaire, il s'agit de personnes (jeunes risquant d'être recrutés par des groupes armés, ex-combattants, femmes associées à des groupes armés et membres de la collectivité) participant directement au(x) projet(s). Les personnes et les groupes qui peuvent bénéficier de la réduction de la violence communautaire (et du processus de DDR en général) de manière indirecte (par exemple, parce qu'ils éprouvent un sentiment de sécurité accru) sont appelés « bénéficiaires indirects ».

Combattant : par analogie avec la définition énoncée dans la troisième Convention de Genève de 1949 relative au traitement des prisonniers de guerre en ce qui concerne les personnes engagées dans des conflits armés internationaux, un combattant est une personne qui est membre d'une armée nationale ou d'une organisation militaire irrégulière (par exemple un groupe armé), ou participe activement à des activités militaires et à des hostilités, ou joue un rôle dans le recrutement ou la formation de personnel militaire, ou occupe un poste de commandement ou de décision au sein d'une armée nationale ou d'un groupe armé, ou est arrivé dans un pays hôte en portant des armes ou en portant un uniforme militaire ou dans le cadre d'une structure militaire, ou, étant arrivé dans un pays hôte en tant que simple civil, revêt par la suite, ou montre sa détermination à revêtir, l'une des caractéristiques énoncées ci-dessus.

Ex-combattant : personne qui a assumé l'une des responsabilités ou exercé l'une des activités mentionnées dans la définition de « combattant » et qui a déposé ou remis ses armes en vue d'entrer dans un processus de DDR. Le statut d'ex-combattant peut être certifié par une autorité reconnue dans le cadre d'un processus de démobilisation. Les personnes qui se démobilisent spontanément, comme les déserteurs, peuvent également être considérées comme des ex-combattants si la preuve peut être apportée de leur statut de non-combattant pendant une certaine période.

Forces armées : l'organisation militaire d'un État fondée en droit, et l'infrastructure institutionnelle qui l'appuie (salaires, avantages, services de base, etc.).

Groupe armé : groupe qui a la capacité de faire usage de la force en employant des armes pour atteindre des objectifs politiques, idéologiques ou économiques. Un groupe armé ne fait pas partie des structures militaires officielles d'un État, d'une alliance d'États ou d'une organisation intergouvernementale et n'est pas sous le contrôle de l'État ou des États dans le(s)quel(s) il opère.

Violence à l'égard des femmes ou violence fondée sur le genre : désigne « tous actes de violence dirigés contre le sexe féminin, et causant ou pouvant causer aux

femmes un préjudice ou des souffrances physiques, sexuelles ou psychologiques, y compris la menace de tels actes, la contrainte ou la privation arbitraire de liberté, que ce soit dans la vie publique ou dans la vie privée. La violence à l'égard des femmes s'entend comme englobant, sans y être limitée, les formes de violence énumérées ci-après : a) la violence physique, sexuelle et psychologique exercée au sein de la famille, y compris les coups, les sévices sexuels infligés aux enfants de sexe féminin au foyer, les violences liées à la dot, le viol conjugal, les mutilations génitales et autres pratiques traditionnelles préjudiciables à la femme, la violence non conjugale et la violence liée à l'exploitation ; b) la violence physique, sexuelle et psychologique exercée au sein de la collectivité, y compris le viol, les sévices sexuels, le harcèlement sexuel et l'intimidation au travail, dans les établissements d'enseignement et ailleurs, le proxénétisme et la prostitution forcée ; c) la violence physique, sexuelle et psychologique perpétrée ou tolérée par l'État, où qu'elle s'exerce. » (Déclaration de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes, 1993).

F. RÉFÉRENCES

Références normatives

La présente instruction permanente a été élaborée sur la base des documents suivants :

- Politique du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel (réf. DPO 2020.11/DPPA 2020.2)
- DPPA Women Peace and Security Policy (réf. 2019.06)
- Integrated Disarmament Demobilization and Reintegration Standards (ONU, 2006, telles que révisées en 2019)
- Politique du Département des opérations de paix, du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et du Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, relative aux mesures de prévention et de lutte contre la violence sexuelle liée aux conflits par les missions des Nations Unies (2019) (réf. 2019.35)
- Lignes directrices du DPKO et du Département de l'appui aux missions sur les programmes de réinsertion du 1^{er} mai 2014 (réf. 2014.22)
- Politique générale du DPKO et du Département de l'appui aux missions sur les programmes de réinsertion du 1^{er} mai 2014 (réf. 2014.09)
- Rapport du Secrétaire général sur le désarmement, la démobilisation et la réintégration du 21 mars 2011 (A/65/741)
- DPKO/DFS Standard Operating Procedure on Monitoring and Evaluation for Disarmament, Demobilization and Reintegration (2010) (réf. 2010.23)
- Les pratiques de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) de « deuxième génération » dans les opérations de paix : une contribution aux discussions « Nouvel Horizon » sur les défis et les opportunités du maintien de la paix de l'ONU (2010)
- Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le désarmement, la démobilisation et la réintégration du 3 juillet 2006 (A/60/929)

- Rapport du Secrétaire général sur le désarmement, la démobilisation et la réintégration du 2 mars 2006 (A/60/705)
- Note du Secrétaire général sur les aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies du 24 mai 2005 (A/C.5/59/31)

Procédures ou directives connexes

- Groupe de travail interinstitutions des Nations Unies sur le désarmement, la démobilisation et la réintégration (2012), Guide to Gender-responsive DDR
- Département des opérations de paix (2018), Politique sur la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies
- Département des opérations de paix (2019) Dossier d'information sur l'égalité des genres et les femmes, la paix et la sécurité
- Politique du Département des opérations de paix sur la protection des civils dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (2019.17)
- IDDRS 5.10 on Women, Gender and DDR (rev. 2020)
- United Nations Community Engagement Guidelines on Peacebuilding and Sustaining Peace (2020)

G. SUIVI DE L'APPLICATION

72. Le respect de la présente instruction permanente sera contrôlé par la Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration et le Département des opérations de paix, en consultation avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département de l'appui opérationnel, cosignataires de la présente instruction permanente. Avant la date de révision obligatoire de l'instruction permanente, la Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration prévoit, si les ressources le permettent, de procéder à une évaluation externe de l'application de l'instruction permanente pour veiller à ce qu'elle reste utile. L'instruction permanente doit être transposée sous forme d'instructions permanentes applicables à l'échelle des missions, qui seront conformes à la présente instruction permanente.

H. SERVICE À CONTACTER

73. Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité (Département des opérations de paix): unhqddr@un.org.

I. HISTORIQUE

74. Il s'agit de la première instruction permanente conjointe du Département de l'appui opérationnel, du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix sur la réduction de la violence communautaire dans les processus de DDR.

SIGNATURE :

Le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix,

Jean-Pierre LACROIX



DATE D'APPROBATION : 6 avril 2021

SIGNATURE :

La Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix,

Rosemary A. DICARLO



DATE D'APPROBATION : 30 mars 2021

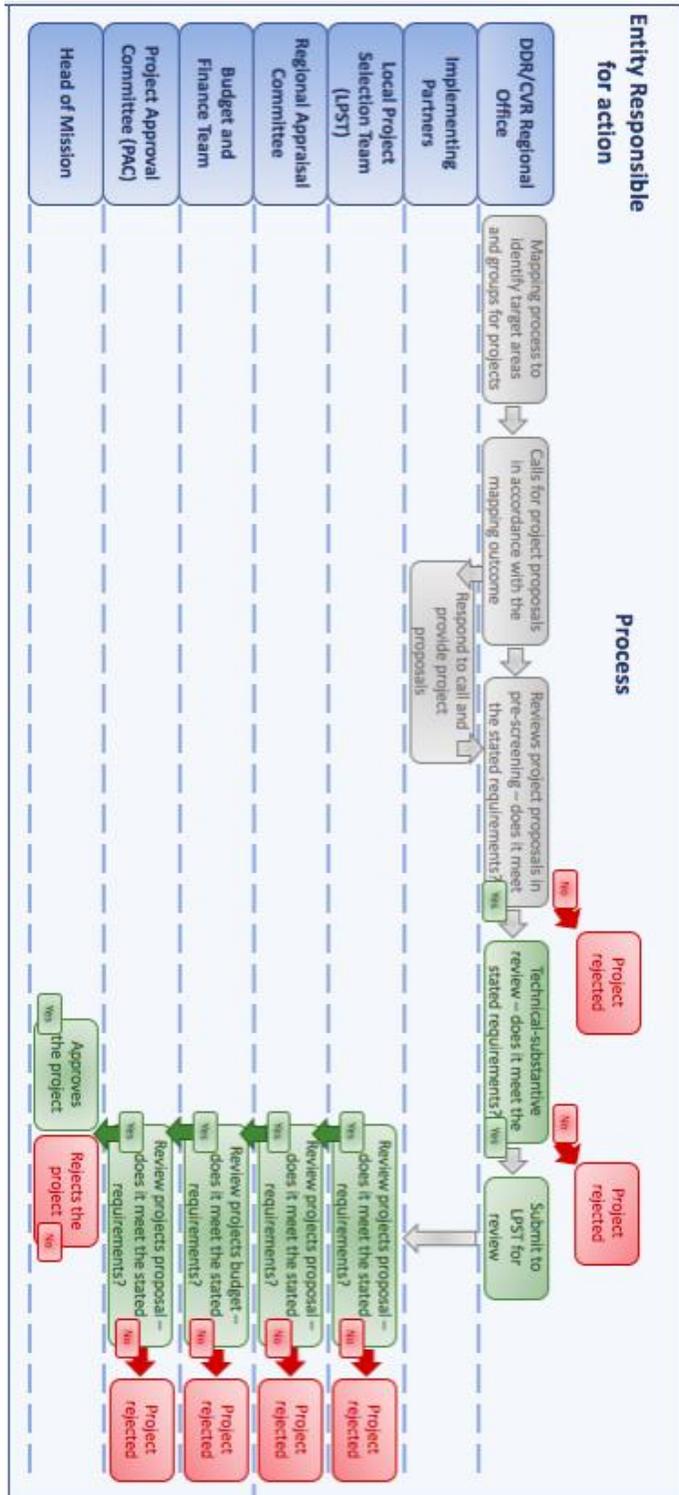
SIGNATURE :

**Le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel,
Atul KHARE**



DATE D'APPROBATION : 1^{er} avril 2021

Annexe A – PROPOSITION DE PROJET ET PROCESSUS D'APPROBATION



Annexe B – FORMULAIRE DE PROPOSITION DE PROJET

PROPOSITION DE PROJET

Unité	
Date de soumission	

Partenaire de mise en œuvre	
Titre du projet	
Numéro du projet	
Zone ciblée	
Coût du projet (USD)	
Durée du projet (mois)	

Type de projet	<input type="checkbox"/> APPUI INSTITUTIONNEL <input type="checkbox"/> CORRECTION <input type="checkbox"/> CRÉATION D'EMPLOI <input type="checkbox"/> FORMATION PROFESSIONNELLE <input type="checkbox"/> Violence sexuelle et fondée sur le genre /PROTECTION DE L'ENFANCE <input type="checkbox"/> GÉNÉRATION DE REVENUS <input type="checkbox"/> INFRASTRUCTURE/HIMO' <input type="checkbox"/> SÉCURITE ET STABILITÉ <input type="checkbox"/> SUIVI ET ÉVALUATION <input type="checkbox"/> SENSIBILISATION
-----------------------	---

	<input type="checkbox"/> SOUTIEN À L'ÉTAT DE DROIT <input type="checkbox"/> SENSIBILISATION PUBLIQUE
--	---

N. Bénéficiaires indirects prévus		N. Bénéficiaires directs prévus		N. Emplois prévus <i>(pour projets HIMO, infrastructure, génération de revenus)</i>		N. Personnes/jours prévus <i>(pour projets HIMO, infrastructure, génération de revenus)</i>	
G	F	G	F	G	F	G	F

1. Contexte

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Indiquer le cadre de référence pour l'action visée par le projet (eg. résolutions du Conseil de Sécurité relatives à la réduction de la violence communautaire, cadre stratégique d'action du gouvernement, etc.).
- Donner une description de la zone d'intervention.
- Identifier clairement la situation spécifique pré-projet dans la zone ciblée.

2. Énoncé du problème

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Fournir une analyse détaillée des problèmes et spécifier ceux que vous proposez de résoudre suite à la mise en œuvre du projet, et comment ces problèmes sont liés à tous les niveaux.

3. Solution retenue

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Décrire la pertinence de l'action par rapport aux objectifs et aux priorités de la mission dans le cadre de la réduction de la violence communautaire.
- Justifier comment le projet proposé va cibler les problèmes de la zone en question, tels que ces problèmes sont énoncés au point 2.
- Lorsque le projet s'inscrit dans la continuité d'un projet précédent, indiquer clairement comment il vise à s'appuyer sur les activités / résultats de l'action précédente; consulter les principales conclusions et recommandations des évaluations qui ont pu être réalisées. Indiquer le numéro de référence du projet précédent.
- Lorsque le projet fait partie d'un programme plus vaste, expliquer clairement comment il s'inscrit - ou est coordonné - avec ce programme ou tout autre projet prévu. Préciser les synergies potentielles avec d'autres initiatives.

4. Objectifs du projet

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Le « niveau » des objectifs spécifiques doit être inférieur à celui de l'objectif général.
- Ne pas confondre objectifs et activités. Par exemple : « organiser des séances de sensibilisation » relève d'une activité et non d'un objectif spécifique. L'objectif spécifique pourrait être formulé comme suit : « contribuer à l'amélioration des connaissances (ou pratiques, etc.) des bénéficiaires en matière d'utilisation des drogues et de l'alcool ».
- Les objectifs doivent être les mêmes que ceux mentionnés dans le cadre logique (voir pièce jointe 3).

5. Bénéficiaires et création d'emploi

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Inclure une description de chacun des groupes cibles et des bénéficiaires directs (quantifiés)
- Décrire les critères de sélection des bénéficiaires directs.
- Inclure une estimation du nombre de bénéficiaires indirects et décrire comment et sur quelles bases le calcul est fait.
- Identifier les besoins et contraintes de chacun des groupes cibles et des bénéficiaires directs.
- Expliquer tout processus assurant la participation des communautés dans la sélection des bénéficiaires.
- Au moins 30% des bénéficiaires doivent être des femmes.
- Prendre en compte la problématique du genre.

6. Description des activités

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Chaque activité proposée doit clairement viser la réalisation des objectifs du projet.
- Chaque activité proposée doit être décrite en détail et de manière narrative en un paragraphe.
- Les activités doivent être les mêmes que celles mentionnées dans le cadre logique (voire pièce jointe 3) et dans le chronogramme (voire pièce jointe 2).
- Indiquer les ressources spécifiques qui sont prévues pour la réalisation de chaque activité. Par exemple pour les projets de formation professionnelle, des kits de sortie, une allocation de transport et un repas chaud pour les bénéficiaires, etc. peuvent être prévus.

Activité 1 :

Activité 2 :

Activité 3 :

Etc.

7. Stratégie d'exécution

7.1 Partenaire d'exécution

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Donner une brève description du partenaire d'exécution et des autres partenaires associés. Décrire leurs expériences, justifiant le choix de ce partenaire. Renvoyer éventuellement à une annexe qui décrit de manière plus détaillée l'expérience du partenaire.
- En interne (RVC), il s'agit aussi de se référer à la fiche signalétique du partenaire tenue par la mission pour plus de détails.

7.2 Stratégie d'exécution

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Décrire ici les éléments de la stratégie d'exécution. Par exemple :
 - o Indiquer comment impliquer la communauté dans le processus d'exécution du projet – comment inciter la communauté à s'approprier le projet.
 - o Décrire les stratégies prévues afin d'assurer la visibilité de l'action de la RVC.
 - o Décrire les stratégies de suivi.

7.3 Stratégie de réduction des risques

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Décrire les risques potentiels à prendre en compte susceptibles d'empêcher le bon déroulement du projet (environnementaux, sociaux, politiques).
- Décrire les stratégies pour diminuer leur impact sur le projet.

8. Coordination

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Spécifier le rôle et la participation de chaque partenaire/acteur dans la mise en place des stratégies décrites au point 7, dans l'exécution des activités décrites au point 6, et les raisons pour lesquelles ces rôles leur ont été assignés.
- Préciser les synergies avec d'autres initiatives RVC / programmes plus larges.
- Expliquer les procédures de suivi et d'évaluation interne.

9. Pérennisation / Durabilité

Guide pour remplir ce paragraphe :

- Expliquer comment la durabilité sera assurée après la fin du projet. Cela peut inclure les aspects suivants : suivi/entretien, stratégies d'intégration, appropriation, plan de communication etc.

Annexes:

- (Modèle de) Budget (voire pièce jointe n°1 ci-dessous)
- (Modèle de) Chronogramme d'activités (voire pièce jointe n°2 ci-dessous)
- (Modèle de) Cadre logique du projet (voire pièce jointe n°3 ci-dessous)
- Documents d'autorisation de fonctionnement du partenaire d'exécution et autorisation des autorités compétentes (Ministère XXXX et Mairie, XXXXX) concernant l'intervention
- Autres documents appropriés

Pièce jointe n°1 – Modèle de budget

Logo du Partenaire										
Nom du Partenaire										
Zone ciblée										
Titre du projet										
Numéro du projet										
No. ligne budgétaire	Description	Objet	Unité	Quantité	Coût par unité, en dollars des É. U.	Budget total de la mission, en dollars des É. U.	Répartition, en pourcentage	Contribution IP/communauté, en dollars des É. U.	Coût Global du Projet, en dollars des É. U.	
A-Coûts administratifs										
a-1										
a-2										
a-3										
a-4										
a-5										
a-6										
Sous-total A							(MAX 30%)			

B-Coûts opérationnels									
b-1									
b-2									
b-3									
b-4									
b-5									
b-6									
Sous-total B							MIN 63%		
Sous-total budget A+B+ ...									
Frais généraux							MAX 7%		
Total, en dollars des É. U.									
<p>1-Les coûts administratifs couvrent les rubriques suivantes : le personnel du projet, la visibilité du projet, entretien bureau, matériel de bureau (ordinateurs, imprimantes, papiers, encre...), mobiliers (bureaux, armoires, ...), ...</p> <p>2-Les coûts opérationnels désignent toutes les dépenses ayant un rapport direct avec la mise en œuvre du projet comme, par exemple, les coûts liés aux différentes activités du projet et le personnel non administratif embauché pour sa réalisation.</p> <p>3- Le coût Frais généraux représente les frais imprévus et les petites dépenses du bureau du partenaire d'exécution (eau, électricité, téléphone, ...), ... Ces frais ne sont pas justifiables lors de la soumission des rapports financiers.</p>									

Pièce jointe n°2 – Modèle de chronogramme d'activités

Réduction de la violence communautaire	
Titre du projet	
Numéro du projet	

N	Activité	Responsable	Mois 1				Mois 2				Mois 3				Mois 4				Mois 5				Mois 6				Mois 7				Mois 8				Mois 9				Mois 10				Mois 11				Mois 12			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4																																				
1																																																		
2																																																		
3																																																		
4																																																		

Pièce jointe n°3 – Modèle de cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs SMART ²	Référence: quelle est la valeur actuelle ?	Cible : Quelle est la valeur ciblée ?	Sources de vérification : Comment sera-t-il mesuré ?	Fréquence : A quelle fréquence sera-t-il mesuré ?	Risques et conditions
Objectif général							
Objectif spécifique							Risques :
Résultats							
Extrants							
Activités					<i>Moyens</i>	<i>Coût</i>	
							Pré-conditions :
Intrants					<i>Total</i>		

Annexe C – FORMULAIRE D'APPROBATION DU PROJET

FORMULAIRE D'APPROBATION DU PROJET

Numéro du projet			
Titre du projet			
Municipalité/ Mairie			
Zone ciblée (Village/Communauté)			
Budget estimé			
Partenaire d'exécution # 1		Y	N
Partenaired'exécution # 2		Y	N
Partenaired'exécution # 3		Y	N

Section	Titre	Nom	Signature	Date	Appr.	Ref.
XXX	<i>Comité d'approbation des projets³</i>					
Notes						
DDR	Chef de la Section DDR					
Notes						
Bureau du Directeur ou Directrice de l'appui à la mission ⁴	Directeur(trice) de l'appui à la mission					
Notes						
Section financière	Chef responsable des finances					
Notes						

Note: Ajoutez aussi des photos du lieu ainsi que des activités prévues.

Approuvé

SRSG

(DATE)

Annexe D – MODÈLE DE MÉMORANDUM D'ACCORD

MÉMORANDUM D'ACCORD

ENTRE

XXX/XXX

ET

Administration pénitentiaire de l'État de XXX

(PARTENAIRE D'EXÉCUTION)

CONSIDÉRANT QUE, pour les besoins de l'exécution du projet local à forte intensité de main-d'œuvre¹², XXX/XXX(XXX) souhaite décaisser des fonds aux partenaires d'exécution pouvant y prétendre, *l'Administration pénitentiaire de l'État de XXX*, afin que cette dernière mène à bien les activités de projet,

CONSIDÉRANT QUE *l'Administration pénitentiaire de l'État de XXX* (ci-après dénommée le « Partenaire d'exécution ») a déclaré dans sa proposition de projet qu'elle est pleinement compétente et qu'elle dispose des moyens techniques pour entreprendre et exécuter le projet de « *Construction d'un atelier de formation professionnelle à la prison fédérale de XXX* », au mieux de ses capacités,

CONSIDÉRANT QUE *l'Administration pénitentiaire de l'État de XXX* déclare qu'elle est prête à fournir ses installations et services de manière efficace, qu'elle a les qualifications, la volonté et les capacités de le faire et que les 80 jeunes (60 hommes et 20 femmes) bénéficieront du savoir-faire et de l'expérience du Partenaire d'exécution en matière de formation professionnelle et de services,

ET CONSIDÉRANT que XXX, après avoir évalué la proposition de projet soumise par le PE, accepte d'attribuer et de verser les fonds du projet au Partenaire d'exécution, étant entendu que ce dernier est pleinement conscient que la bonne exécution de la proposition de projet a une incidence directe sur les résultats des activités que XXX mène dans le cadre de son mandat,

XXX et le Partenaire d'exécution (ci-après dénommés collectivement les « Parties ») ont convenu de ce qui suit :

¹² Projet local à forte intensité de main-d'œuvre (*Community-based Labour Intensive Project*, ou CLIP, en anglais) est le nom local utilisé au Darfour pour désigner les projets de réduction de la violence communautaire.

Objet et champ d'application

1. L'objet du présent mémorandum d'accord (ci-après dénommé « Mémorandum d'accord ») est d'établir les clauses et conditions selon lesquelles les Parties coopèrent de manière cohérente pour l'exécution du projet « **Construction d'un atelier de formation professionnelle à la prison fédérale de XXX** », conformément à la proposition de projet et à la ventilation budgétaire jointes en annexe 2, les modalités de décaissement des fonds devant financer tout ou partie du projet, les principes qui régissent l'exécution du projet et, en général, la responsabilité et l'obligation du Partenaire d'exécution de rendre des comptes financiers. Les paiements pour les projets sont effectués par tranches et sont basés sur l'étendue des travaux ou des produits à livrer divisés en quatre étapes, qui sont convenues par XXX et le Partenaire d'exécution, comme indiqué à l'annexe 1.

Les détails relatifs au projet sont les suivants :

Numéro du projet : **CLIP-XXX**, l'objet du projet étant de construire un atelier de formation professionnelle pour les femmes détenues, les jeunes de plus de 18 ans et les hommes détenus. Les compétences professionnelles acquises les aideront à se réintégrer dans la collectivité et à devenir des citoyens utiles et productifs après leur sortie de prison.

- Principales activités pendant la période de formation :
 - Sélectionner 80 jeunes (60 hommes et 20 femmes) parmi la population carcérale et renforcer leurs compétences par des activités de formation professionnelle et de formation en cours d'emploi dans des domaines spécifiques
 - Construction d'un atelier de formation professionnelle à la prison fédérale de XXX afin de former les détenus bénéficiaires sélectionnés provenant de XXX prisons (installations fédérales de XXX) dans divers domaines de compétences professionnelles, notamment la soudure, la charpenterie et la maçonnerie
 - Cérémonie de clôture et remise de certificats aux jeunes
 - Suivi après les activités de construction
 - Lancement du dispositif d'assistance postpénale en tant que programme de réadaptation pour les bénéficiaires (approvisionnement en boîtes à outils, équipement et matériaux)
 - Remise à disposition du projet à la collectivité.

- Zone de mise en œuvre du projet :
 - Le projet sera exécuté à XXX, dans la zone de la ville de la prison fédérale de XXX. Les groupes ciblés seront sélectionnés parmi la population carcérale de XXX prisons. Les bénéficiaires visés par ce projet sont 80 jeunes détenu(e)s à risque.
 - Le groupe sera divisé en différents domaines de spécialisation selon le désir de chacun(e). Ces domaines de spécialisation sont au nombre de quatre : maçonnerie, charpenterie, plomberie et électricité.
 - Le contenu de la formation comprend 10 % de théorie et 90 % d'études pratiques.

- Le montant total approuvé pour le projet est de XXX seulement.

- Le projet a une durée de trois (3) mois et sera achevé dans les trois (3) mois ou 66 jours après la date de la dernière signature du présent Mémorandum d'accord.

2. Les Parties se consultent régulièrement, se communiquent toutes les informations et se prêtent toute l'assistance raisonnablement nécessaires pour atteindre les objectifs du présent Mémorandum d'accord. Le Partenaire d'exécution s'acquiesce de ses obligations au titre du présent Mémorandum d'accord conformément aux normes professionnelles les plus élevées et en employant un personnel compétent en XXX pour entreprendre cette formation.

3. Le Partenaire d'exécution assume l'entière responsabilité de l'adaptation, de la stabilité et de la sécurité de tous les participants et des méthodes de formation. Le Partenaire d'exécution n'est pas autorisé à retirer du projet ou à remplacer, sans le consentement écrit préalable de XXX, les bénéficiaires sélectionnés ou officiellement désignés, sauf pour des raisons de maladie, de décès, d'invalidité et toute autre raison personnelle.
4. Les fonds sont mis à la disposition du Partenaire d'exécution conformément aux décisions pertinentes et applicables du Comité d'examen technique et d'approbation des projets locaux à forte intensité de main-d'œuvre, et sous réserve de la disponibilité de l'allocation budgétaire nécessaire à XXX.

Décaissement des fonds

5. Le Partenaire d'exécution ouvre et détient un compte bancaire au nom du titre du projet ou à son nom et communique les renseignements suivants du compte à XXX avant la signature du Mémoire d'accord :

Intitulé du compte : **XXX**

Nom du (de la) cosignataire autorisé(e) 1 : **XXX**

Nom du (de la) cosignataire autorisé(e) 2 : **XXX**

Numéro de compte : **XXX**

Nom de la banque : **XXX**

Adresse de la banque : **XXX**

Si le Partenaire d'exécution n'est pas en mesure de fournir lesdites coordonnées bancaires avant la signature du Mémoire d'accord, il les communique par écrit dans un délai raisonnable avant que tout décaissement ne puisse être effectué.

6. Le compte bancaire est utilisé aux seules fins du projet visé dans le présent Mémoire d'accord. L'accès au compte bancaire est limité à deux représentant(e)s autorisé(e)s du Partenaire d'exécution, qui sont les cosignataires du compte. L'un(e) des cosignataires autorisés est la personne qui signe le présent Mémoire d'accord pour et au nom du Partenaire d'exécution. Si l'un(e) ou les deux cosignataires autorisés doivent être changé(e)s, pour quelque raison que ce soit, le Partenaire d'exécution se consulte et coordonne avec XXX la nomination du nouveau (de la nouvelle) signataire ou des nouveaux signataires. Le nouveau (la nouvelle) ou les nouveaux signataire(s) ne peu(ven)t être présenté(e)(s) à la banque qu'après l'accord écrit de XXX. À l'achèvement ou à la fin du projet, le compte bancaire est clôturé et tout montant restant au crédit du Partenaire d'exécution sera restitué à XXX conformément au présent Mémoire d'accord. Tous les frais supportés pour l'ouverture, la tenue et la fermeture du compte bancaire sont payés avec les fonds du projet.

7. La première tranche, d'un montant équivalent à, et ne dépassant pas, **XXX (insérer le montant en lettres), XXX (insérer le montant en chiffres)**, ou quarante pour cent (**40 %**) des fonds du projet, est transférée sur le compte bancaire du Partenaire d'exécution dans un délai raisonnable après la signature du présent Mémoire d'accord par les deux Parties et après que le Partenaire d'exécution a communiqué les coordonnées du compte bancaire.

8. La deuxième tranche, d'un montant équivalent à, et ne dépassant pas, **XXX (insérer le montant en lettres), XXX (insérer le montant en chiffres)**, ou quarante pour cent (**40 %**) des fonds du projet, est décaissée, à la demande du Partenaire d'exécution, à la discrétion de XXX, sous réserve de la présentation par le Partenaire d'exécution du rapport financier et des pièces justificatives (telles que les reçus originaux des paiements), de la présentation par un(e) représentant(e) autorisé(e) de la Section DDR de XXX de rapport(s) d'avancement satisfaisant(s) par rapport à l'étendue des travaux et des étapes

définies, et de la certification du secteur XXX concerné. Tous les rapports doivent être approuvés par le (la) Chef de la composante DDR à XXX.

9. La tranche restante, d'un montant équivalent à, et ne dépassant pas, **XXX (insérer le montant en lettres), XXX (insérer le montant en chiffres)**, ou vingt pour cent (20 %) des fonds du projet, est décaissée comme versement final après l'achèvement satisfaisant du projet, sous réserve de la présentation de rapports finaux et financiers et d'un suivi par la Section DDR de XXX.

10. Le Partenaire d'exécution ne prend aucun engagement dépassant le montant qui lui a été transféré pour le projet, et n'assume aucun passif au nom de XXX. Le Partenaire d'exécution ne s'écarte pas, de quelque manière que ce soit, de la proposition de projet approuvée.

Engagement financier

11. Les montants, tels qu'ils sont détaillés dans le budget du projet, sont considérés comme des estimations fondées sur les meilleures informations mises à disposition par le Partenaire d'exécution au moment de l'établissement du budget du projet. Ces montants font l'objet d'ajustements chaque fois que cela se révèle nécessaire, compte tenu du coût effectif du projet.

- i) Comme indiqué aux paragraphes 4, 6, 7 et 8, XXX paie, ou prend des dispositions pour que soit payé, le Partenaire d'exécution par tranches selon des étapes définies dans la mesure fixée dans la proposition de projet, après quoi le Partenaire d'exécution rend compte à XXX des paiements progressifs et de toute dépense faite sur l'allocation budgétaire totale pour cette activité de projet.
- ii) En cas de variations dues à un changement sans précédent du projet global ou à tout autre facteur, les coûts supplémentaires résultant de la variation sont entièrement et exclusivement supportés par le Partenaire d'exécution. En outre, il incombe au Partenaire d'exécution de payer ou de faire en sorte que soient payés tous les frais accessoires liés au projet.
- iii) Le Partenaire d'exécution est responsable et comptable devant XXX de la gestion financière et de l'utilisation efficaces de tous les fonds reçus dans le cadre de la proposition de projet.
- iv) Le Partenaire d'exécution conserve les documents financiers et comptables concernant le projet, y compris les copies de toutes les factures et de tous les reçus utiles, dans la perspective d'un audit du projet en bonne et due forme. Sur demande, le Partenaire d'exécution met à la disposition de XXX toutes les renseignements financiers utiles concernant le projet. Le Partenaire d'exécution soumet à XXX un rapport d'achèvement de projet certifié et un état financier des dépenses à la fin du projet.
- v) Tout montant restant au crédit du Partenaire d'exécution en tant que solde non utilisé est restitué à XXX, à l'issue de l'établissement des comptes, dans un délai de sept (7) jours ouvrables.

Responsabilité civile

12. Il incombe au Partenaire d'exécution de donner suite à tous recours, plaintes, actions en responsabilité ou autres réclamations émanant de toute personne concernée en raison d'un préjudice corporel ou d'un dommage matériel ou d'une perte de biens subi(e) pendant et/ou en relation avec la mise en œuvre de l'activité du projet.

13. Le Partenaire d'exécution garantit et met hors de cause XXX et ses fonctionnaires en ce qui concerne lesdits recours, plaintes, actions en responsabilité et autres réclamations.

Biens

14. Tous les biens (y compris les fournitures, l'équipement et les matériaux) (collectivement, les « biens afférents au projet ») fournis ou financés par la Mission restent la propriété de la Mission.

15. Les biens afférents au projet seront restitués par [acronyme du Partenaire d'exécution] à [XXX] rapidement après l'achèvement des services ou l'expiration ou la résiliation anticipée du présent Mémoire d'accord, à moins que la Mission n'ait informé [acronyme du Partenaire d'exécution] du contraire par écrit. [Initiales du Partenaire d'exécution] est chargé de veiller à ce que les biens afférents au projet soient correctement gardés et entretenus et qu'il en soit pris soin.

16. En cas de dommage, de vol ou d'autres pertes des biens afférents au projet, [initiales du Partenaire d'exécution] rassemble toutes les preuves et communique à la Mission tous les détails concernant les faits, y compris les rapports de sécurité et/ou d'enquête.

17. Les Parties conviennent que dans le cas où une propriété intellectuelle serait créée par l'une ou l'autre des Parties ou conjointement par les Parties dans le cadre de la mise en œuvre du présent Mémoire d'accord, l'Organisation des Nations Unies en est propriétaire. Les Parties examinent et arrêtent ensemble les conditions d'utilisation de la propriété intellectuelle de l'Organisation, y compris tout octroi de licence à un tiers.

Confidentialité

18. Les Parties veillent à ce que toutes les informations communiquées ou obtenues par leur personnel restent confidentielles.

Visibilité

19. Le Partenaire d'exécution prend des mesures afin de concrétiser la visibilité de XXX à travers le projet sous une forme appropriée, en fonction du type de projet et en consultation avec XXX. Tous les coûts occasionnés peuvent être imputés sur les fonds budgétés pour le projet. Le Partenaire d'exécution participera à toutes les activités d'information, conjointement avec XXX, pendant et/ou après la période d'exécution du projet si cela est demandé.

Suivi

20. La section DDR de XXX est chargée de surveiller l'exécution du projet, et a le droit à tout moment d'inspecter et d'évaluer la mise en œuvre des activités. Lorsque la situation est inévitable et qu'une détérioration persistante des conditions de sécurité empêche XXX d'assurer un suivi efficace de l'exécution du projet, un mécanisme de suivi de substitution sera envisagé par le Comité d'approbation des projets. Il incombe au Partenaire d'exécution de prendre toutes les dispositions nécessaires pour faciliter les inspections et évaluations.

21. L'achat de biens et de services dans le cadre du projet est géré par le Partenaire d'exécution conformément à ses règles et règlements, et XXX se réserve le droit d'inspecter les procédures d'achat suivies par le Partenaire d'exécution à cette fin. Le Partenaire d'exécution prend toutes les dispositions nécessaires pour faciliter cette inspection.

Règlement des différends

22. Chaque Partie avise l'autre Partie de tous différends, litiges ou réclamations découlant du présent Mémoire d'accord, ou de toute violation de celui-ci, ainsi que des mesures qu'elle estime devoir être prises pour les régler. Les Parties s'efforcent de régler rapidement, par des négociations directes, tous

différends, litiges ou réclamations. Tous différends, litiges ou réclamations qui ne sont pas réglés dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de notification sont portés devant le (la) Représentant(e) spécial(e) conjoint(e) adjoint(e) (politique) pour décision.

Privilèges et immunités

23. Rien de ce qui est contenu dans le présent Mémoire d'accord ou de ce qui s'y rapporte ne peut être considéré comme une renonciation, expresse ou implicite, à l'immunité de poursuites ou de procédures judiciaires ou aux privilèges, exemptions, facilités et immunités dont jouissent XXX et/ou les Nations Unies, y compris ses fonds, programmes et organismes, que ce soit en vertu de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies, de l'Accord sur le statut des forces de XXX et/ou de tout autre instrument juridique.

Coordination, avis, modifications et entrée en vigueur

24. La Section DDR de XXX et le Partenaire d'exécution se coordonnent en ce qui concerne la mise en œuvre du présent Mémoire d'accord et le Partenaire d'exécution fait tout son possible pour faire l'usage le plus efficace possible de l'aide financière et utilise cette aide et ce soutien financier aux seules fins auxquelles ils sont destinés. Sans limiter la portée générale de ce qui précède, le Partenaire d'exécution prend à cette fin les mesures indiquées dans le descriptif du projet.

25. Tous les avis et autres communications relatifs à la mise en œuvre du présent mémorandum d'accord doivent être adressés par écrit.

26. Le présent Mémoire d'accord peut être modifié par accord écrit entre les Parties.

27. Le présent Mémoire d'accord entre en vigueur à la date de la dernière signature et reste en vigueur par la suite pendant la période nécessaire au règlement de toutes les questions relatives à sa mise en œuvre.

Résiliation

28. XXX a le droit de suspendre le financement du projet et de résilier immédiatement le présent Mémoire d'accord si, de l'avis de XXX, le Partenaire d'exécution :

A. se livre à une activité frauduleuse ; ou

B. se conduit de manière inappropriée ; ou

C. manque à une quelconque obligation qui lui incombe au titre du présent Mémoire d'accord.

En outre, XXX peut engager tout recours approprié, aux frais et dépens du Partenaire d'exécution.

29. Sans préjudice des dispositions du paragraphe 24 ci-dessus, le présent Mémoire d'accord peut être résilié par l'une des Parties moyennant un préavis écrit d'un mois à l'autre Partie.

30. À la résiliation du présent Mémoire d'accord, tous les fonds restants sont restitués à XXX. Dans le cas où le Partenaire d'exécution a engagé des dépenses avant la date de résiliation, à la discrétion de XXX, le PE peut être autorisé à déduire ces dépenses restant à régler des fonds disponibles, sur présentation de comptes certifiés.

En foi de quoi, les soussigné(e)s, représentant(e)s dûment autorisé(e)s des Parties, ont signé, au nom des Parties, deux exemplaires du présent Mémorandum d'accord en français.

Pour XXX :

Directeur(trice) de l'appui à la mission Signature Date

Pour le Partenaire d'exécution :

Nom Signature Date

Annexe E – RAPPORT DESCRIPTIF ET FINANCIER À MI-PARCOURS DU PARTENAIRE D'EXÉCUTION,

RAPPORT À MI-PARCOURS DU PROJET

(Partenaire d'exécution)

(rapport à mi-parcours de l'exécution + justification de la première tranche)

LE PRÉSENT RAPPORT ET SES ANNEXES DOIVENT ÊTRE ENVOYÉS AU CHEF DE LA réduction de la violence communautaire
UNE COPIE SIGNÉE DOIT ÊTRE ARCHIVÉE DANS LE DOSSIER DU PROJET DANS LE S-DRIVER ET DANS LA BASE DE DONNÉES DE LA RÉDUCTION DE LA VIOLENCE COMMUNAUTAIRE

Bureau régional / unité de réduction de la violence communautaire	
Titre du projet	
Numéro du projet	
Budget alloué	
Zone ciblée	
Date démarrage projet	
Durée prévue dans le PRODOC^s (semaines)	
Extension du projet approuvé par l'équipe de réduction de la violence communautaire (semaines)	
Période couverte par ce rapport	de: à :

	Montant reçu	Montant dépensé	Écart
1^e tranche			

Rapport soumis par:

Nom du partenaire d'exécution	
Personne à contacter	
Téléphone et adresse électronique	

Signature & tampon :

Date de soumission du rapport sur la réduction de la violence communautaire:

1. Activités réalisées pendant cette période

Rapporter les activités réalisées dans la période prise en compte par le présent rapport. Signaler et justifier toutes les divergences avec les activités prévues dans le document de proposition de projet. Toute activité hors calendrier de projet devra être signalée.

N.	Activités prévues dans la proposition du projet	Activités réalisées	Notes
1.			
2.			
3.			

N.	Activités non prévues	Notes
1.		
2.		
3.		

2. Etat d'avancement du projet par rapport aux résultats spécifiques (mesurables)

- Insérer les données relatives aux résultats spécifiques, en tenant compte des indicateurs prévus dans la proposition de projet.
- Ajouter les résultats atteints dans la période/tranche couverte par le présent rapport.
- Compléter le tableau en indiquant l'écart entre les résultats prévus et ceux qui ont été atteints.
- Expliquer la raison de ces écarts en-dessous du tableau.

Résultats spécifiques			Tranche 1 (40%)			
N.	Résultats prévus dans le cadre logique	Indicateurs SMART des résultats prévus dans le cadre logique	Référence	Résultats atteints	Écart	Notes
1						
2						
3						
4						

3. **Explication de l'écart entre les résultats effectifs par rapport aux attentes de la proposition de projet**

4. **Problèmes et solutions**

#	Problèmes rencontrés	Solutions apportées
1		
2		
3		

5. **Observations générales**

6. **Recommandations pour la suite du projet**

7. **Photos**

Au moins 2 photos par activité, au moins 12 photos par rapport. Toutes les photos doivent être compressées et tenir sur 2 pages (6 photos max par page).

8. **En annexe**

1.	Pièces justificatives des dépenses
2	Sommaire du rapport financier des dépenses
3.	Liste de tous les équipements durables achetés par le projet
4.	Liste de tous les bénéficiaires directs du projet (i.e. travailleurs, étudiants etc...)
5.	Tous les accords avec les autorités locales entamés et/ou signés dans le cadre du projet
6.	Autres (indiquer)

Annexe F – RAPPORT D’EVALUATION À MI-PARCOURS DU PROJET

RAPPORT D’EVALUATION À MI-PARCOURS DU PROJET

Cette fiche est remplie par l'unité de suivi et d'évaluation suite à la déclaration de fin de la première tranche des activités de terrain par le partenaire d'exécution. Elle est ensuite vérifiée par le(la) responsable de la réduction de la violence communautaire en charge du contrôle du projet concerné. Cette fiche a pour objectif d'évaluer le projet en cours et de justifier le décaissement de la deuxième tranche. Il étudiera également les perspectives éventuelles de phase(s) prochaine(s).

Note – Cette évaluation du projet se base sur les différents documents relatifs au projet, ainsi que sur les visites de terrain (incluant enquêtes de proximité, consultations communautaires etc.) effectuée en date du

Les documents suivants ont été consultés pour cette évaluation :

1. Proposition de projet
2. Protocole d'accord entre le partenaire d'exécution et XXX
3. Rapport à mi-parcours du partenaire d'exécution
4. Rapport à mi-parcours de l'équipe mobile
5. Rapport financier du partenaire d'exécution
6. Liste des bénéficiaires du projet
7. Rapport des visites de terrain de la personne responsable du suivi et de l'évaluation

DATE :

Titre du projet	
Numéro du projet	
Partenaire d'exécution	
Durée d'exécution	
Date démarrage	
Date de clôture	
Période couverte par ce rapport	

1. Les activités prévues dans le cadre logique et à travers le PRODOC

	Activités prévues	Statut/avancement	Commentaires
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Notes :

2. Les activités non prévues dans le cadre logique et le PRODOC, mais réalisées

	Activités non prévues	Commentaires
1		
2		
3		

3. État d'avancement du projet, par rapport aux résultats spécifiques (mesurables) prévus dans le cadre logique, reportés par le partenaire d'exécution et le bureau régional

Résultats spécifiques				Tranche 1 (40%)		
N.	Résultats prévus dans le cadre logique	Indicateurs SMART des résultats prévus dans le cadre logique	Référence	Résultats atteints	Écart	Notes
1						
2						
3						
4						

4. Résultats spécifiques atteints et non prévus dans le cadre logique

	Résultats	Commentaires
1		
2		

5. Bénéficiaires

	Total	Hommes	Femmes	Enfants (filles et garçons)	
				Filles	Garçons
Bénéficiaires directs prévus					
Bénéficiaires directs atteints					

Bénéficiaires indirects prévus					
Bénéficiaires indirects atteints					

6. Observations générales

7. Recommandations

- Pour la réduction de la violence communautaire (suivi et évaluation, bureau régional, finance et unité projet)
- Pour le partenaire d'exécution

8. Conclusion

Rédigée par:	Nom et Prénom	Fonction	Signature	Date
Validée par:	Nom et Prénom	Fonction	Signature	Date

9. Annexe : Fiche de vérification des documents

#	Intitulé	Budgétisation axée sur les résultats	Copies papier	Observations
1	Rapport hebdomadaire du bureau régional			
2	Rapport hebdomadaire du partenaire d'exécution			
3	Rapport mensuel du partenaire d'exécution			
4	Rapport à mi-parcours du partenaire d'exécution			
5	Rapport à mi-parcours du bureau régional			
6	Rapport de visites de terrain			
7	Photos relatives aux activités du projet (pancartes de visibilité projet ; activités lors de l'exécution projet etc.)			
8	Couverture du bureau de l'information			

9	Liste des bénéficiaires du projet			
10	Lettre de commencement			
11	Lettre de demande de modification			
12	Lettre de réponse à une demande de modification			
13	Lettre de demande de prolongation sans incidence financière ⁶			
14	Lettre de réponse à une demande de prolongation sans incidence financière			
15	Rapport financier à mi-parcours du partenaire d'exécution			
16	Memo finances			
17	Engagements de fonds			
18	Formulaire de déboursement			

Annexe G – RAPPORT DESCRIPTIF ET FINANCIER FINAL DU PARTENAIRE D'EXÉCUTION,

RAPPORT FINAL DU PROJET
(Partenaire de mise en œuvre)

LE PRÉSENT RAPPORT ET SES ANNEXES DOIVENT ÊTRE ENVOYÉS AU CHEF DE LA réduction de la violence communautaire UNE COPIE SIGNÉE DOIT ÊTRE ARCHIVÉE DANS LE DOSSIER DU PROJET DANS LE S-DRIVER ET DANS LA BASE DE DONNÉES DE LA réduction de la violence communautaire

Bureau régional/Unité de la réduction de la violence communautaire	
Titre du projet	
Numéro du Projet	
Budget alloué	
Total budget dépensé	
Zone ciblée	
Date démarrage projet	
Durée prévue dans le PRODOC (semaines)	
Extension du projet approuvée par l'équipe de réduction de la violence communautaire (semaines)	
Date finale du projet	
Période couverte par ce rapport	de : à :

Montant reçu	Montant dépensé	Écart
---------------------	------------------------	--------------

1 ^e avance (40%)			
	Montant reçu	Montant dépensé	Différence à rembourser
2 ^e avance (40%)			

Rapport soumis par:

Nom du partenaire d'exécution	
Personne à contacter	
Téléphone et adresse électronique	

Signature & tampon:

1. Résumé des activités réalisées au cours du projet

Rapporter les activités réalisées au cours du projet. Signaler et justifier toutes les divergences avec les activités prévues dans le calendrier d'exécution déjà annexé au document de proposition de projet.

N.	Activités prévues	Activités réalisées	Notes
1.			
2.			
3.			
4.			

N.	Activités non prévues réalisées	Notes
1.		
2.		
3.		
4.		

2. Résumé des résultats spécifiques atteints dans le projet

- Insérer dans le tableau les données relatives aux résultats prévus, tel qu'indiqué dans la proposition de projet.
- Ajouter les résultats atteints dans la période/tranche couverte par le présent rapport.
- Compléter le tableau en indiquant l'écart entre les résultats prévus et ceux qui ont été atteints.
- Expliquer la raison de ces écarts.

Résultats spécifiques	Tranche 2 (40%)
------------------------------	------------------------

N.	Résultats prévus dans le cadre logique	Indicateurs SMART des résultats prévus dans le cadre logique	Référence	Résultats atteints	Écart	Notes
1						
2						
3						
4						

2.2. Insérer dans le tableau les résultats atteints mais non prévus dans la proposition de projet. Expliquer comment ces résultats ont été possibles

N.	Résultats atteints mais non prévus du projet	Indicateurs (SMART) atteints mais non prévus du projet	Explications
1			
2			
3			

3. Bénéficiaires

	Total	Hommes	Femmes	Enfants	
				Filles	Garçons
Bénéficiaires directs prévus					
Bénéficiaires directs atteints					
Bénéficiaires indirects prévus					
Bénéficiaires indirects					

atteints					
----------	--	--	--	--	--

4. Évaluation du projet par rapport aux objectifs spécifiques

Faire une évaluation de l'impact du projet en faisant référence aux objectifs spécifiques listés dans votre proposition du projet.

N.	Objectifs spécifiques	Indicateurs SMART			Notes
		Référence	prévus	atteints	
1.					
2.					
3.					

5. Problèmes

N.	Problèmes rencontrés	Solutions apportées
1		
2		
3		

6. Commentaire général

7. Comment se déroule l'interaction avec les autorités locales / étatiques dans le cadre de ce projet ?

8. En quoi ce projet a-t-il contribué à réduire la violence (exemples spécifiques : sécuritaire, changement de comportement, niveau de confiance de la communauté, ...) ?

9. Leçons tirées et succès

10. Recommandations pour la suite du projet

11. Photos

Au moins 2 photos par activité, au moins 12 photos par rapport. Toutes les photos doivent être compressées et tenir sur 2 pages (6 photos max par page).

12. En annexe

Liste de sources de vérification par rapport aux indicateurs et objectifs	
1.	Pièces justificatives des dépenses sur la 2 ^e avance et remboursement
2.	Sommaire du rapport financier des dépenses sur la 2 ^e avance et remboursement
3.	Liste de tous les équipements durables achetés par le projet (pas reportés dans le rapport intermédiaire)
4.	Liste de tous les bénéficiaires directs du projet (i.e. travailleurs, étudiants etc...) non reportés dans le rapport intermédiaire
5.	Tous les accords avec les autorités locales entamés et/ou signés dans le cadre du projet (pas reportés dans le rapport intermédiaire)
6.	Autres (indiquer)

Annexe H – RAPPORT D’EVALUATION FINAL DE PROJET

RAPPORT D’EVALUATION FINAL DE PROJET

Cette fiche est remplie par l’unité de suivi et d’évaluation suite à la déclaration de fin de la deuxième tranche des activités de terrain par le partenaire d’exécution. Elle est ensuite vérifiée le (la) responsable de la réduction de la violence communautaire en charge du contrôle du projet concerné. Cette fiche a pour objectif d’évaluer le projet en cours et de justifier le décaissement de la dernière tranche.

Note – Cette évaluation du projet se base sur les différents documents relatifs au projet, ainsi que sur les visites de terrain (incluant enquêtes de proximité, consultations communautaires etc.) effectuée en date du

Les documents suivants ont été consultés pour cette évaluation :

1. Proposition de projet (PRODOC)
2. Protocole d’entente
3. Rapports périodiques (hebdomadaires, mensuels)
4. Rapport à mi-parcours du partenaire d’exécution
5. Rapport à mi-parcours de l’équipe mobile
6. Évaluation à mi-parcours (suivi et évaluation)
7. Rapport final du partenaire d’exécution
8. Rapport final de l’équipe mobile
9. Rapport financier du partenaire d’exécution
10. Liste des bénéficiaires de projet
11. Rapport de visites de terrain (suivi et évaluation)

DATE :

Titre du projet	
Numéro du projet	
Partenaire d'exécution	
Durée d'exécution	
Date de démarrage	
Date de clôture	
Période couverte par ce rapport	

1. Activités prévues dans le cadre logique et dans le PRODOC

	Activités prévues	Statut/avancement	Commentaires
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Notes:

2. Activités non prévues dans le cadre logique et le PRODOC, mais réalisées

	Activités non prévues	Commentaires
1		
2		
3		

3. État d'avancement du projet par rapport aux résultats spécifiques (mesurables) prévus dans le cadre logique, rapportés par le partenaire d'exécution et la personne responsable du suivi

Résultats spécifiques				Tranche 2 (80%)		
N.	Résultats prévus dans le cadre logique	Indicateurs SMART des résultats prévus dans le cadre logique	Référence	Résultats atteints	Écart	Notes
1						
2						
3						

4. Résultats spécifiques atteints et non prévus dans le cadre logique

N.	Résultats Atteints mais non prévus du projet	Indicateurs (SMART) atteints mais non prévus du projet	Notes
1			

5. Bénéficiaires

	Total	Hommes	Femmes	Enfants (filles et garçons)	
				Filles	Garçons
Bénéficiaires directs prévus					
Bénéficiaires directs atteints					
Bénéficiaires indirects prévus					
Bénéficiaires indirects atteints					

6. Évaluation par rapport aux objectifs spécifiques

N.	Objectifs spécifiques	Référence	Indicateurs SMART prévus	Indicateurs SMART atteints	Notes
1.					
2.					
3.					

7. État d'avancement du processus d'engagement communautaire lié au projet

8. Problèmes rencontrés

N.	Problèmes rencontrés	Solutions apportées
1		
2		
3		

4		

9. **Observations générales**
(Analyses sur le suivi et l'exécution des recommandations formulées à mi-parcours)

#	Recommandations à mi-parcours	Équipe mobile	Partenaire	Commentaires
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

10. **Recommandations**

- Pour la réduction de la violence communautaire (suivi et évaluation, bureau régional, finance et unité projet)
- Pour le partenaire d'exécution

11. **Conclusion**

Rédigée par:	Nom et Prénom	Fonction	Signature	Date
Validée par:	Nom et Prénom	Fonction	Signature	Date

12. **Annexes : Fiche de vérification des documents**

#	Intitulé	Budgétisation axée sur les résultats	Copies papier	Observations

1	Rapport hebdomadaire du bureau régional			
2	Rapport hebdomadaire du partenaire d'exécution			
3	Rapport mensuel du partenaire d'exécution			
4	Rapport final du partenaire d'exécution			
5	Rapport final du bureau régional			
6	Rapport de visites de terrain			
7	Photos relatives aux activités du Projet (pancartes de visibilité projet ; activités lors de l'exécution projet etc.)			
	Couverture du bureau de l'information			
8	Liste des bénéficiaires du projet			
9	Lettre de commencement			
10	Lettre de demande de modification			
11	Lettre de réponse à une demande de modification			
12	Lettre de demande de prolongation sans incidence financière ⁷			
13	Lettre de réponse à une demande de prolongation sans incidence financière			
14	Rapport financier final			
15	Memo finance			
16	Engagements de fonds			
17	Formulaire de déboursement			