

Termes de référence
Evaluation intermédiaire
Programme quinquennal DGD 2017-2021

1. Contexte de l'évaluation

1.1 RCN Justice & Démocratie (RCN J&D)

Comme stipulé dans notre programme quinquennal DGD 2017-2021 qui s'appuie notamment sur la politique de partenariat de RCN J&D : « *un des objectifs stratégiques de l'ONG est d'améliorer la qualité et l'efficacité des partenariats de RCN J&D. Pour cela, la politique de partenariat permet de fixer un cadre institutionnel pour les relations partenariales de RCN J&D. Pour les années à venir, RCN J&D se fixe ainsi comme objectifs opérationnels d'évoluer vers une relation partenariale plus stable, égalitaire et basée sur la confiance ; de renforcer les capacités et la viabilité des partenaires de la SC ; de soutenir mutuellement la stratégie et le positionnement de chaque partenaire.* » (Extrait de la Politique de partenariat p.7)

Pour garantir des relations partenariales de qualité, RCN J&D dispose d'un large éventail d'outils et d'approches permettant différentes modalités de partenariat (allant de l'appui financier et technique à la convention cadre n'impliquant aucun élément financier, en passant par la simple convention de collaboration) ; screening conjoint des partenaires au début du partenariat avec une évaluation des besoins en terme de RC ; offre de formation externe et par les pairs ; renforcement de capacités par le staff de RCN J&D ; co-construction des programmes ; co-mise en oeuvre, co-évaluation et suivi des programmes mais aussi de la relation partenariale et de la place de chaque acteur au cours et à la fin d'un programme ; ré-évaluation régulière des besoins du partenaire ; partage régulier d'informations au-delà des programmes mis en oeuvre conjointement.

Ces outils reflètent l'approche de RCN J&D : responsabiliser les partenaires lors du processus de renforcement de capacités et du changement inhérent. Dans cette optique, le RC voulu par RCN J&D suppose des actions d'accompagnement/d'appui sur un moyen/long terme ; cette approche s'inscrit dans les discours et pratiques autour du partenariat pour le développement (l'ODD 17 actuel).

Ainsi la mise en oeuvre du programme DGD 2017-2021 obéit à des modalités de partenariat assez différenciées selon les modes d'intervention privilégiés par RCN J&D dans les différents pays cible. La question du partenariat, constitue ainsi un dénominateur commun entre les différents cadres d'intervention et a été choisi comme objet transversal de l'évaluation, avec un spectre assez diversifié de mode de gestion

L'expertise de RCN J&D dans le secteur de la justice se fonde sur 25 ans d'expérience, en Afrique principalement, notamment dans les pays des Grands Lacs. Au cours de ces 25 années, l'organisation a connu plusieurs évolutions significatives, résumées ci-dessous :

D'une justice d'urgence à une justice de développement. Depuis sa création en 1994, l'expertise de RCN J&D s'est enrichie et a évolué. Si initialement les activités étaient fortement liées à la situation post-conflit (rétablissement de la justice, appui aux poursuites et autres activités de justice transitionnelle), l'organisation y a ajouté de plus en plus d'activités liées à la justice de proximité, dans l'objectif de contribuer au développement durable (accès aux terres, égalité homme-femme, accès à la justice, résolution pacifique des conflits, respect des droits fondamentaux, etc.).

De la justice formelle à la justice plurielle. A l'origine, les activités étaient fortement orientées vers le renforcement du système judiciaire formel. L'approche sociétale et la prise en compte du contexte n'ont jamais été absentes de l'approche de RCN J&D. Les interventions de l'organisation partent d'un constat : il existe une multitude de mécanismes de prévention et de résolution de conflits, complémentaires : ainsi, la justice s'entend au sens large – des institutions de la justice (système judiciaire, magistrats etc.) aux mécanismes dont disposent les justiciables pour réguler leurs conflits et problèmes au quotidien.

Des droits civils et politiques aux droits socio-économiques. Si les activités étaient initialement très fortement axées sur le respect des libertés fondamentales des citoyens, la dimension socio-économique s'est imposée comme un facteur à prendre en compte, également pour la prévention des conflits violents et le développement. Depuis une dizaine d'années, RCN J&D met un accent sur la sécurité foncière, en particulier celle des femmes.

De l'accès à la justice à la participation citoyenne. En travaillant sur l'offre (appui aux institutions) et la demande de la justice (appui à la société civile et aux justiciables), RCN J&D a pour objectif d'améliorer l'accès la justice. Depuis quelques années, il s'est avéré nécessaire de renforcer davantage l'interaction entre l'offre et la demande, de renforcer la participation des citoyens dans le développement et la mise en œuvre des politiques de justice pour renforcer la légitimité, l'efficacité et la redevabilité de la justice.

Des activités Sud au développement d'activités Nord-Sud. Au départ, les activités de RCN J&D se déroulaient uniquement dans des pays post-conflit. Lors du premier procès Rwanda en Belgique (voir ci-dessous), RCN J&D s'est rendu compte de l'importance de faire le lien entre les conflits qui se déroulent au Sud et le développement d'une conscience de ces conflits, de leurs causes et conséquences avec le public en Belgique, ainsi que de l'impact de ces conflits sur la diaspora originaire de ces pays.

C'est au travers d'activités très diverses que RCN J&D a pu accumuler ces 25 années d'expérience en matière de justice dans les pays post-conflit :

Au **Rwanda**, RCN J&D est présent et actif avec ses partenaires depuis octobre 1994 où l'organisation est notamment intervenue en soutien au système judiciaire rwandais dans la résolution du contentieux du génocide : formations, soutien aux procédures d'aveu, projet « libération de la parole » etc. Depuis une dizaine d'années RCN J&D appuie aussi la justice de droit commun, comme la réduction des arriérés judiciaires, l'accompagnement de la réforme foncière, la formation des *Abunzi (médiateurs)*, etc.

RCN J&D intervient depuis 2000 en **République Démocratique du Congo**. L'association appuie et travaille actuellement avec plusieurs organisations de la société civile pour qu'elles assurent un rôle de contre-pouvoir constructif et vigilant sur le respect strict de la loi par ces mêmes institutions judiciaires (notamment au niveau de la garde à vue, de la chaîne pénale). Elle intervient également en favorisant l'inclusion, dans les mécanismes alternatifs à la justice formelle de résolution de conflits, de garde-fous pour le respect des droits humains et la recherche d'égalité de genre. Un accent spécifique est mis sur la lutte anticorruption au niveau du système judiciaire par l'appui à un réseau de « résistants à la corruption ». Enfin, fidèle à son travail de mémoire des crimes internationaux et de lutte contre l'impunité, RCN J&D travaille également en RDC en appuyant les médias afin qu'ils puissent mieux couvrir les procès qui se tiennent en la matière sur place ainsi que la bonne implication des communautés affectées. Les actions de RCN J&D se concentrent actuellement sur 3 zones : Kinshasa, le Nord Kivu (Masisi) et sur Lubumbashi (Haut Katanga).

Au **Burundi**, RCN J&D a développé ses activités suite à la signature des Accords d'Arusha en 2001 et intervient depuis lors sur l'entièreté du territoire national en appui à la justice de proximité (formation des magistrats et officiers de la police judiciaire, appui à la médiation, concertations communales avec les acteurs de la justice, ateliers police-magistrats de parquet, lutte contre la discrimination des albinos, sensibilisation...) et au processus de justice transitionnelle (groupe de parole sur base d'une pièce de théâtre, séries radio, coalition société civile, forums consultatifs etc.). Suite à la fermeture de son bureau en décembre 2018, RCN J&D appuie désormais ses partenaires burundais à distance et à mis en place un dispositif d'accompagnement technique et organisationnel.

En lien avec les activités au Rwanda, RCN J&D a développé ses premières activités en **Belgique**, en 2001, autour du premier procès des quatre accusés rwandais de crimes internationaux devant la cour d'Assises à Bruxelles (enregistrement du procès, promotion de la loi sur la compétence universelle, dialogue avec la diaspora rwandaise). Suite à la réalisation de deux séries d'interviews audio avec des témoins et acteurs de crimes de masse, un programme d'éducation à la citoyenneté mondiale a été mis en place, avec des activités qui sont occasionnellement organisées à l'étranger (France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse).

Par ses programmes 'Europe', RCN J&D veut contribuer à la prévention de conflits et le maintien de l'Etat de Droit, non seulement dans les pays considérés comme fragiles, mais aussi en Europe. Les violences et les guerres font partie des principales menaces au développement humain. Dans ce contexte, il semble essentiel pour RCN J&D d'éclairer les dynamiques des conflits et des crimes de masse et les mécanismes qui y mènent pour mieux comprendre leurs conséquences globales et s'impliquer en Belgique comme à l'étranger pour un monde plus juste et en paix. RCN J&D et ses partenaires veulent donc contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques globales des violences et in fine à leur prévention par la lutte contre la discrimination, l'exclusion, la radicalisation et la polarisation. Afin d'atteindre cet objectif, deux axes d'intervention ont été choisis :

- 1) La promotion de la réflexion critique sur les mécanismes de violence et de polarisation et la manière d'y résister en milieu scolaire (Objectif Spécifique 1) ;
- 2) La promotion de l'engagement citoyen et de la réflexion critique en milieu non scolaire (Objectif Spécifique 2).

RCN J&D intervient également depuis 2017 au **Maroc** dans la Région de l'Oriental, pour contribuer au changement d'attitudes sociales et judiciaires face aux *Violences Basées sur le Genre* (VBG ci-après). RCN J&D et son partenaire Oujda Ain Ghazal (OAG 2000) réalisent une série d'activités permettant de réaliser des changements d'attitude genre et de les pérenniser par un changement des pratiques des acteurs judiciaires, sociaux et médiatiques.

1.2. Description du Programme DGD 2017-2021

Le programme DGD 2017-2021 « Justice pour la paix et le développement durables » est constitué de neuf Objectifs spécifiques (OS) à atteindre dans cinq contextes différents (RDC, Rwanda, Burundi, Maroc et Belgique).

Afin d'atteindre ces neuf objectifs spécifiques, répartis par contextes d'intervention, outre les résultats attendus en matière de changements pour les groupes cibles et les bénéficiaires, RCN J&D et ses partenaires ont décidé et explicité, sous des résultats spécifiquement formulés, de s'engager de manière notable dans le renforcement des capacités des partenaires locaux comme gage de plus de durabilité, pertinence globale d'actions.

Pour chaque Objectif spécifique des théories du changement ont été élaborées.

Le tableau ci-dessous synthétise les neuf OS et les résultats de renforcement de capacités répartis par OS ainsi que les partenaires concernés.

Pays	Objectifs Spécifiques	Partenaires	Résultats attendus explicitant la renforcement de la relation partenariale	Groupes cibles
Volet Europe (Belgique)	Les élèves du secondaire supérieur en Belgique sont informés et engagent une réflexion critique sur les mécanismes de violence et de polarisation et la manière d'y résister	Commission Justice et Paix Coordination National d'Action pour la Paix et la Démocratie Le Monde Selon Les Femmes	En général, RCN J&D et ses partenaires et son réseau en Belgique visent à être complémentaire dans l'offre pédagogique et à échanger et capitaliser leur expertises et leçons apprises au sein du réseau. OS1 / R1.3 : Les acteurs de l'éducation au développement et de la mémoire se concertent et enrichissent la qualité de leur intervention sur les questions de prévention de la violence et la discrimination.	Elèves et (futurs) agents éducatifs du secondaire supérieur (néerlandophone et francophone). Structures engagées dans le secteur de L'ECMS et éducation à la citoyenneté/mémoire. Etablissements scolaires, institutes de formation continue, hautes écoles pédagogiques, réseaux ECMS et d'éducation à la mémoire
Volet Europe (Belgique)	Les jeunes réunis au sein des communes et les acteurs liés à la justice ont conscience des mécanismes de violence et de polarisation et s'engagent dans leur sphère d'influence	ECHOS communications COJESKI Collectif des Jeunes Solidaires de Kinshasa Des communes Kazerne Dossin Leuvens Instituut voor Criminologie (LinC)	<i>En général, RCN J&D et ses partenaires et son réseau en Belgique visent à être complémentaire dans l'offre pédagogique et à échanger et capitaliser leur expertises et leçons apprises au sein du réseau.</i> OS2 / R2.4 : Les mécanismes de violence et de polarisation sont documentés, analysés et nourrissent la réflexion critique des acteurs engagés dans la prévention de la violence.	Jeunes (16/25 ans) et services communaux (coopération et jeunesse) dans 8 communes à Bruxelles. Etudiants et acteurs liées à la justice (magistrats, médiateurs pénaux, services pénitentiaires...) Pour l'évaluation intermédiaire, l'attention sera portée sur la relation partenariale avec ECHOS communications.

		Institut de formation judiciaire (IFJ – IGO)		
République Démocratique du Congo	Les pratiques des autorités judiciaires et administratives évoluent, pour offrir plus de sécurité juridique aux citoyens	COJESKI Collectif des Jeunes Solidaires de Kinshasa	OS1 / R1.2 : Les OSC sont renforcées dans leurs capacités de dialogue avec les institutions	OPJ, OMP, autorités communales, membres des OSC, jeunes
République Démocratique du Congo	Les pratiques de prévention et de gestion des conflits évoluent et sont plus respectueuses des droits des femmes et des besoins des communautés	FAT (Forum des amis de la terre) COMEN (Congo Men's Network) UCOFEM (Union congolaise des femmes des médias)	OS2/ R2.3 Les OSC sont renforcées dans leurs synergies et dans leurs capacités de dialogue avec les institutions	Acteurs de MARC (membres des structures de résolution de conflits, chefs traditionnels, autorités administratives, leaders communautaires, médiateurs), acteurs judiciaires, agents des OSC, membres des organisations partenaires ;
République Démocratique du Congo	Le travail de lutte contre l'impunité des crimes internationaux de la justice congolaise est diffusé et débattu	UCOFEM (Union congolaise des femmes des médias)	<i>Pas d'action spécifiée sur la relation partenariale qui soit explicitement recherchées dans le cadre d'un résultat.</i>	Journalistes, membres des OSC locales, participants aux clubs d'écoute et débats universitaires, acteurs judiciaires, lecteurs et auditeurs de la presse congolaise
Burundi	Contribuer à la réduction des violences domestiques basées sur le genre et des inégalités de genre dans les successions	AFJB (Association des femmes juristes du Burundi) CAFOB (Collectif des associations et ONG féminines du Burundi)	OS1/ R4 : Les partenaires ont acquis une forme d'autonomie de fonctionnement améliorant leur performance institutionnelle globale	

Rwanda	Faciliter aux populations rwandaises la compréhension et la participation aux procès de génocide sur base de compétence universelle, et favoriser l'intégration des apports de ces procès dans la mémoire de la justice du génocide	Pax Press Haguruka AMI	OS/ R3 : Les partenaires locaux disposent des capacités nécessaires leur permettant de poursuivre l'action de sensibilisation des populations sur la justice et la mémoire	
Maroc	Contribuer au changement des attitudes sociales et judiciaires face aux violences basées sur le genre dans la Région de l'Orientale du Maroc	Oujda Ain Ghazal 2000	OS : R3 : Les capacités organisationnelles, thématique et méthodologiques du partenaire Ain Ghazal sont renforcées	

1.3. Le partenariat au sein de RCN J&D

Une évolution dans la démarche partenariale

RCN J&D a voulu, à la faveur de ce programme quinquennal, effectuer de manière forte un basculement, qui s'était déjà esquissé à la faveur des projets antérieurs : celui d'appuyer plus les partenaires, de s'ancre dans des relations plus durables, constructives sur le long terme et égalitaires.

L'association, a, en effet, au fil des ans, pu passer dans certains de ces contextes d'une justice d'urgence (beaucoup d'actions entreprises en « in-house » par RCN J&D et à des degrés d'implication institutionnelle variés), à des réflexes peu durables de « sous-traitance » mais aussi tendre à un accompagnement plus équilibré, dans une logique de recherche de durabilité sur le moyen et long terme en associant davantage les communautés, populations et les organisations de la société civile dans la mise en œuvre d'objectifs communs. Cela s'est traduit par un changement dans le soutien apporté aux partenaires nationaux qu'ils soient associatifs, institutionnels ou de réseaux professionnels. L'importance des particularités des contextes, des thématiques techniques présentes influe également dans les relations partenariales et les font varier dans le degré d'engagement.

L'organisation estime que cette mutation donne tout son sens à la recherche de durabilité des actions et de renforcement de l'idée de citoyenneté engagée.

Actuellement une variété de partenariats existe en fonction des contextes d'intervention, des actions entreprises et des objectifs attendus des collaborations.

- Collaboration sans enjeux financiers (Europe)
- Convention spécifiques courts termes : nouveaux partenariats
- Conventions cadre partenariat long terme
- Appui à distance (bureaux RCN J&D en Belgique, en RDC et au Rwanda ; RCN J&D avait un bureau au Burundi mais cela n'est plus le cas ; jamais eu de bureaux RCN J&D au Maroc)
- Immersion chez le partenaire

Cette variété afin de répondre à des objectifs divers :

- La possibilité de créer un effet démultiplicateur, de par leur représentativité par rapport au groupe cible et par leur légitimité par rapport au contexte et à la problématique. Une meilleure connaissance du terrain (maîtrise de la langue, de la culture, des pratiques locales) et une meilleure compréhension des dynamiques locales
- La volonté de travailler dans la durée et favoriser une dynamique de pérennisation de nos actions au-delà des financements. La durabilité des interventions, notamment à travers le transfert de compétences aux partenaires.
- Une richesse dans les réflexions sur la fonction de justice dans différents contextes en ayant des échanges avec les partenaires sur l'avancement de nos objectifs communs ; avec un renforcement réciproque des connaissances, l'élargissement de l'échelle d'intervention auprès des communautés et populations, le renforcement de la notoriété et du poids politique des partenaires de la SC, le renforcement réciproque des actions de plaidoyer.

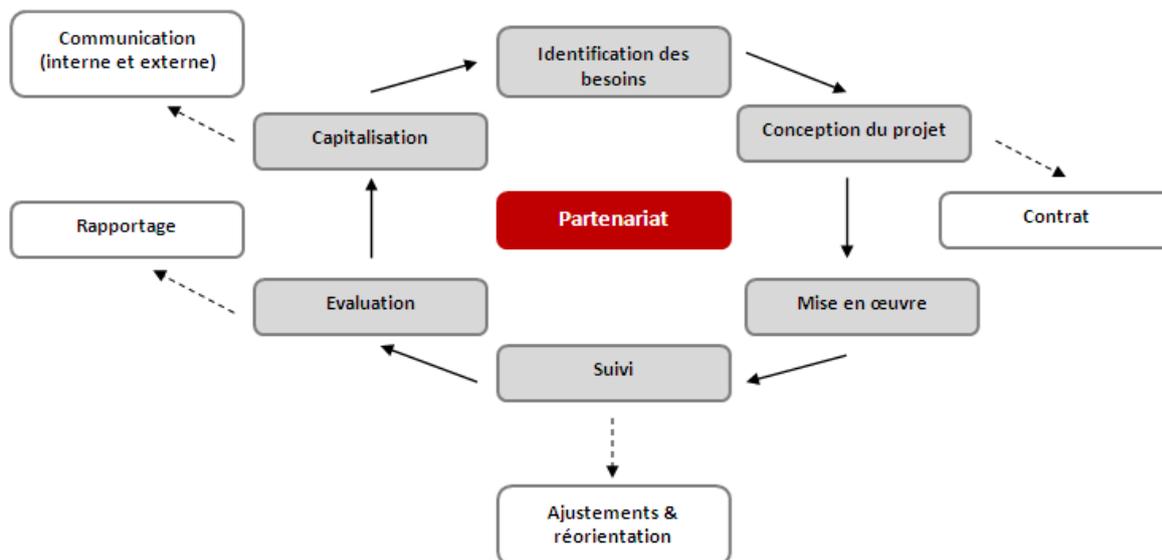
RCN J&D veut favoriser et garantir des relations partenariales égalitaires et mutuellement bénéfiques. L'association croit en la fertilisation croisée et la complémentarité des actions et approches que permet la mise en œuvre conjointe de programmes. Une attention est portée à veiller à ce que les points de vue des partenaires soient pris en compte dans l'élaboration des stratégies et politiques de RCN J&D et dans les activités liées aux projets.

Le renforcement des capacités constitue ainsi une priorité de la coopération au développement belge et de RCN J&D (référence stratégie) : « En effet, les efforts déployés dans de nombreux pays en développement pourront uniquement aboutir si le renforcement durable des capacités est l'objet d'une plus grande attention. [...] Pour renforcer les capacités, l'expérience nous a montré qu'améliorer les connaissances et les compétences des individus est une condition qui sans être suffisante reste nécessaire. Le renforcement des capacités est fonction des connaissances et compétences d'un individu d'une part et de l'organisation et du contexte dans lequel il opère d'autre part. »¹

RCN J&D a progressivement formalisé et affiné ces cadres de collaboration en travaillant tant en amont avec la création d'outils (traitant des conditions du partenariat, sélection des structures et conditions de base, engagements réciproques etc), qu'à la gestion de la collaboration (gestion des objectifs communs et renforcement des capacités, qu'à la gestion des fins de trajectoires communes (cessation partenariats, etc).

Ces documents comprennent les obligations respectives des parties, des clauses concernant les objectifs communs attendus, les contributions respectives des parties, la répartition des recettes et de dépenses, la confidentialité, la propriété des produits issus du projet, les modes de règlement de conflits éventuels, etc.

Le partenariat dans la gestion des changements à RCN J&D :



1

https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_fr.pdf

2. Les enjeux de l'évaluation

Le programme 2017-2021, financé par le Ministère belge de la coopération au développement (DGD) à 80% et par l'apport de cofinancements à hauteur de 20%, prévoit une évaluation intermédiaire du programme.

Pour des raisons pratiques et stratégiques, RCN J&D et ses partenaires ont ainsi choisi d'axer l'évaluation intermédiaire sur la notion centrale de **partenariat** afin d'en évaluer la qualité, la pertinence, l'efficacité, l'appropriation et l'efficacé, la durabilité et d'explorer les pistes stratégiques de renforcement/d'amélioration pour le reste de la période d'exécution du programme DGD 2017 – 2022 et tout programme futur.

RCN J&D et ses partenaires se sont en effet engagés sur des objectifs de renforcement mutuel importants s'articulant autour des concepts de synergies, de renforcement de la capacité de plaidoyer-dialogue avec les institutions, l'autonomie, la performance institutionnelle, la continuité des actions conjointes, la capitalisation, le renforcement thématique et méthodologique.

2.1. Objectifs de l'évaluation

Dans la perspective de renforcement du programme existant et dans l'optique de l'élaboration d'un prochain programme (période 2022-2026), RCN J&D et ses partenaires désirent orienter l'évaluation intermédiaire sur les dynamiques partenariales.

L'évaluation portera donc un double regard, un regard à la fois rétrospectif (constats et analyse) sur l'approche partenariale du programme et un regard prospectif à court, moyen et plus long terme (mise en perspective) qui fera émerger des recommandations concrètes pour en renforcer la pertinence, la qualité, l'appropriation et l'efficacité.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont donc de :

- Evaluer sous les critères CAD sélectionnés (les critères varieront selon les questions évaluatives, cf point 3.1), les trajectoires d'atteintes des résultats attendus par l'organisation et ses partenaires en matière de renforcement des relations partenariales (pertinence, efficacité, efficacité, impact et viabilité) et proposer au besoin des ajustements concrets, des recommandations opérationnelles pour améliorer les approches.
- Fournir aux parties prenantes et partenaires du Programme des informations d'appréciation objectivées des trajectoires de partenariats conclus dans le cadre du projet à ce jour, d'en tirer des enseignements, de capitaliser les bonnes pratiques (outils, approches) ainsi que de formuler des recommandations opérationnelles pour l'atteinte des résultats attendus en matière de partenariat au service de la mise en œuvre du projet et des titulaires de droit/bénéficiaires.
- Alimenter la réflexion au sein de RCN J&D sur la conduite de la politique de partenariat et les choix stratégiques y afférents, intégrés dans le programme en cours.
- Orienter le programme en cours pour assurer une politique et une gestion partenariale renforcée et ajuster la Théorie de Changement le cas échéant.
- Confirmer, améliorer ou amender la stratégie de partenariat sur une base evidence-based.
- Poser les premiers jalons de la préparation d'un nouveau programme pluriannuel 2022-2026 avec une approche partenariale renforcée et ajustée.

Il s'agira ainsi d'identifier les principaux facteurs, tant du point de vue de l'organisation et de gestion des partenariats, comme de la méthodologie du travail et de l'approche retenue, qui ont facilité ou gêné la réalisation des activités prévues et des résultats escomptés en matière de partenariat.

2.2. Public cible de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation devront servir principalement aux instances et membres de l'équipe RCN J&D ainsi qu'aux partenaires impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre des programmes.

2.3. Champ de l'évaluation

L'évaluation du degré d'atteinte des résultats de développement attendus en terme de partenariat au stade de l'évaluation intermédiaire du Programme DGD 2017-2021.

3. Contenu, méthodologie et profil : questions évaluatives, et méthodologie

3.1 Questions d'évaluation relatives au programme DGD 2017-2021 en cours

Pour procéder à l'analyse de la composante partenariat et formuler des propositions, l'évaluateur utilisera essentiellement les critères CAD d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité/durabilité. Pour des raisons liées à l'objet restreint de l'évaluation (la question du partenariat), il a été jugé opportun de ne sélectionner que deux critères CAD pour l'examen de chaque sous ensemble de questions évaluatives (cf ci-dessous les questions évaluatives classées selon les critères à prendre en considération). L'évaluateur disposera néanmoins de la possibilité de formuler des contre-proposition de choix de critères CAD dans la note de cadrage.

3.1.1 Proposition de critères prioritaires CAD à évaluer : pertinence et efficience :

- Dans quelle mesure les principes politiques et les choix stratégiques concernant le partenariat sont-ils traduits au niveau des interventions et de la collaboration avec les partenaires ?
- Quelle est la capacité d'adaptation de RCN J&D dans son approche partenariale en fonction des contextes et des partenaires ?

3.1.2. Proposition de critères prioritaires CAD à évaluer : Impact et efficacité :

- De quelle manière la gestion de la relation partenariale est-elle mise en œuvre et de quelle manière les processus de partenariats sont-ils suivis ?
- Comment équilibrer de manière opérationnelle le nécessaire atteint des résultats auprès de bénéficiaires définis et contribuer au renforcement des capacités des personnes impliquées dans ce processus ?

3.1.3. Proposition de critères prioritaires CAD à évaluer : viabilité et efficacité :

- Où placer le curseur entre un renforcement en expertise technique et l'appui en gestion ?
- Où placer le curseur entre un rôle d'intermédiaire « encaissant les possibles inéligibilités budgétaires » voir un rôle « intrusif » et un réel co-investissement dans des actions conjointes ?

- Comment développer des relations partenariales tout en maintenant un cœur d'expertise réel ? Quel équilibre entre activités portées en propre par RCN et activités portées par les partenaires ?

3.1.4. Proposition de critères prioritaires CAD à évaluer : Impact et efficacité :

- Quels changements concernant la capacité des organisations partenaires peuvent être constatés ?
- Comment faire pour ne pas être principalement perçu comme un intermédiaire nécessaire dans l'accès aux ressources pour les organisations partenaires et un véritable partage des approches et questionnement sur la place de la fonction de justice dans la société ?

3.1.5. Proposition de critères prioritaires CAD à évaluer : Impact et viabilité :

- Quelles capacités (expertise, moyens, outils...) sont présents, font défaut et doivent être investis davantage par RCN J&D pour améliorer la dimension partenariale dans son idéal de plus d'équilibre et de durabilité ?

3.2 Orientations méthodologiques et sources d'information

3.2.1 Méthodologie

Cette évaluation intermédiaire utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs. La réalisation de l'évaluation se fera de façon participative et s'appuiera principalement sur :

- L'analyse documentaire ;
- Une visite terrain dans un des contextes sélectionnés et des échanges structurés à distance
- L'interaction avec les bénéficiaires, les partenaires, les autorités, les bénéficiaires et non-bénéficiaires du projet, l'équipe du projet et RCN J&D à Bruxelles
- Le partage des analyses et des recommandations avec les parties prenantes, par le biais d'une restitution du rapport provisoire ;

Les consultants se doivent également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation intermédiaire. La majorité de l'évaluation se faisant à distance, il sera indispensable de proposer des enquêtes / questionnaires à préalablement diffuser sur le terrain, afin de récolter un maximum d'opinions et d'informations de façon structurée et documentée.

L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le programme conjoint soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation (dont la trame minimale à respecter figure en annexe 1 du document).

Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives. La méthodologie adoptée par le/la consultante-e

devra clairement démontrer comment il-elle va procéder afin de répondre aux questions évaluatives et d'atteindre les objectifs. Il-elle proposera le cadre d'analyse général et particulier et les techniques d'évaluation et outils qui seront utilisés pour collecter et analyser les données et motivera leur utilisation. Le lien entre sources, analyse, recommandation devra être précis (connaître le lien entre les recommandations et les raisons, sources de leur provenance).

3.2.2 Sources d'information pour l'évaluation

Documents de référence :

- Programme 2017-2021 DGD
- Matrice de suivi évaluation des résultats attendus relatifs aux partenariats
- Rapports annuels 2017 et 2018 DGD
- Scores de performances et leçons apprises pour chaque OS concernant les résultats en lien avec le partenariat
- Plan stratégique de RCN J&D – 2017-2026
- Documentation stratégique RCN J&D sur la relation partenariale, notamment la politique partenariale
- Conventions de partenariat
- Outils opérationnels de gestion des partenariats
- Analyses des contextes d'intervention
- Outils de gestion du partenariat
- Questionnaires partenariat
- Les documents politiques de RCN J&D avec une attention particulière au renforcement de capacités au sein de la politique de partenariat
- Les outils de screening
- L'évaluation COTA –ASF « LE PARTENARIAT NORD-SUD À L'ÉPREUVE DU QUOTIDIEN UNE DYNAMIQUE RICHE, COMPLEXE, AUX MULTIPLES FACETTES » de Février 2016

Entretiens à effectuer

- Membres du CA de RCN J&D
- Responsables de projets et financiers
- Chefs de mission et coordinateurs de projets
- Partenaires : équipes dirigeantes et techniques (qui collaborent au quotidien)
- Gestionnaire DGD ?
- Représentants d'autres ONGs ayant des partenariats (ASF, Trial) ?

3.3 Profil des évaluateurs-trices

Le (ou les) profil(s) et compétences demandé(s) sont

- Diplômé(e) de l'enseignement supérieur (de niveau Master/Licencié/Ingénieur)
- Expérience professionnelle :
 - Au moins 5 ans dans l'évaluation de projets/programmes (et connaissance du cycle de projet) dans le secteur du développement
 - Une maîtrise des méthodologies d'évaluation orientées changements
 - Une bonne connaissance du partenariat dans le secteur du développement
 - Une bonne maîtrise des approches participatives et donc de bonnes capacités de facilitation-modération de séances de travail en groupe
 - De très bonnes capacités rédactionnelles
 - Rigueur et capacité d'organisation
 - Maîtrise du français tant à l'oral qu'à l'écrit
 - Maîtrise des outils informatiques de base.

Sont un plus :

- Une expérience de travail avec les ONG ou dans une ONG
- Une expérience géographique de terrains variés, surtout dans les pays touchés par le programme DGD RCN J&D
- Une maîtrise de l'anglais est un plus
- Une connaissance de la coopération belge et surtout de la coopération au développement via le monde des ONG.

4 Timing, pilotage et livrables attendus

- Maroc : skype 1 jour
- Est RDC : déplacement terrain : 3 jours sur place : 5 jours total
- Rwanda – skype 2 jours
- Burundi – Skype : 1 jour
- 1 jour de rencontres en Belgique
- 6 jours rapport et lecture documentation

4.1 Étapes et calendrier de l'évaluation

4.1.1 Étapes de l'évaluation : démarrage, collecte des données, mission, analyse et élaboration de conclusions, élaboration rapport final

Le déroulement de l'évaluation se fera en quatre étapes : (i) une période de prise de connaissance et de préparation aux enquêtes et consultations des partenaires ; (ii) une période d'auto-évaluation guidée par l'évaluateur et/ou de tables rondes ; (iii) une période de synthèse et de finalisation de l'évaluation ; et (iv) une période d'élaboration d'outils-guides pour la prochaine programmation (grilles de critères de partenariat, de publics cibles, de stratégies).

4.1.2 Calendrier de l'évaluation

Contractualisation en décembre 2019 - Évaluation en janvier 2020 – rapportage en février 2020

4.2 Comité d'évaluation et de suivi

L'évaluation sera pilotée par RCN J&D avec un comité d'évaluation composé de membres du siège et du terrain.

Dans le cadre de cette évaluation, le comité aura pour principales responsabilités :

- d'accompagner l'élaboration et la validation (check-list qualité) à des présents termes de référence,
- de choisir conformément aux procédures le meilleur prestataire,
- de préparer et suivre l'évaluation lors de sa mise en œuvre afin d'en garantir la qualité,
- d'analyser, de traiter et communiquer les résultats, observations et constats de l'évaluation.

Il sera prévu une restitution dans les bureaux de RCN J&D qui fera l'objet de commentaires et d'observations consolidés par le comité d'évaluation.

4.3 Produits (livrables) attendus

Plusieurs produits en langue française, sauf autrement spécifié, sont attendus de l'évaluation :

- Une note exhaustive de cadrage à l'issue de la période de prise de connaissance comportant un plan d'évaluation.
 - o Délais prévus pour la note de cadrage : une semaine après le démarrage du contrat ;
- Une série de comptes rendus succincts faisant le point des différentes tables rondes et rencontres.
 - o Délais prévus : ± étalé tout au long de la seconde période de l'évaluation et au plus tard 1 semaine après chaque événement ;
- Un rapport intermédiaire d'évaluation du programme DGD 2017-2021 comprenant une partie descriptive, une partie évaluative répondant aux différentes questions d'évaluation du programme et reprenant les conclusions/recommandations.
 - o Délais prévus : ± une semaine après la fin de l'évaluation ;
- Des grilles d'analyse et de critères concernant les stratégies partenariales prioritaires en vue de l'élaboration du programme 2022-2026.
 - o Délais prévus : au sein du rapport final
- Un rapport final d'évaluation
 - o Délais prévus : 4 semaines après la fin de l'évaluation

Le comité de pilotage formulera ensuite ses remarques et **le rapport définitif d'évaluation devra être disponible une semaine après la réception des commentaires.**

- Une présentation synthétique des résultats sera réalisée pour en permettre une diffusion externe (15 pages maximum).
- Un rapport d'analyse transversale provisoire (40 pages maximum, hors annexes) sera réalisé une fois que l'évaluation mid-term finalisée (dans un délai d'un mois après la fin de la dernière évaluation de projet). Le comité de pilotage formulera ses remarques et **le rapport définitif devra être disponible 15 jours après la réception des commentaires.** 1 présentation Powerpoint des résultats pour une diffusion aux partenaires et au Comité de pilotage

5. Budget

Le budget global de l'évaluation ne pourra pas **dépasser 15000 euros**, toutes taxes comprises.

Les offres financières devront préciser :

- Le nombre de personnes/jours prévus détaillé par phase/étape/mission

- Le coût journalier demandé des évaluateurs·trices
- Le détail des frais de mission : voyages, hébergement, séjour...

6 Modalité de l'appel d'offres, procédure de sélection et délai

6.1 Contenu des offres

L'offre remise devra être constituée des éléments suivants :

- **l'offre technique comprenant :**
 - o une note de compréhension des termes de référence et de présentation de la méthodologie utilisée (10 pages maximum) Cette note sera assortie de commentaires et de propositions d'amélioration. Les questions évaluatives correspondant à l'objectif d'apprentissage sur la thématique « partenariat et genre » devront être précisées, approfondies et complétées si besoin, en fonction de la compréhension de la problématique, des objectifs et des axes de réflexion de l'évaluation, qui seront exposés par ailleurs. Par ailleurs, la note présentera de manière détaillée la méthodologie pour la réalisation des prestations suivantes : évaluations mid term des projets, analyse transversale et capitalisation sur la thématique genre et partenariat des projets.
 - o la constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés en surlignant les expériences en lien avec l'objet de l'évaluation ;
 - o Une lettre d'engagement de disponibilité pour l'exécution de l'évaluation et de non-conflit d'intérêt avec les projets évalués signée par chaque consultant composant l'équipe ;
 - o le calendrier prévisionnel d'intervention, ainsi qu'une estimation des charges en nombre de jours de consultance
- **l'offre financière** comportant le budget global (HT et TTC) en euros et les prix détaillés (honoraires, indemnités journalières, transports...) présentés par type de coûts, chaque coût devant être détaillé par unité, nombre d'unité et total.
- **Une déclaration sur l'honneur** signée par une personne habilitée à engager l'entreprise candidate et indiquant que celle-ci ne se trouve dans aucune des situations suivantes :
 - o 1 - Est en état ou fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire ou de concordat préventif, de cessation d'activité, ou est dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans les législations et réglementations nationales.
 - o 2 - A fait l'objet d'une condamnation prononcée par un jugement ayant autorité de chose jugée pour tout délit affectant leur moralité professionnelle.
 - o 3. A fait l'objet d'un jugement ayant autorité de chose jugée pour fraude, au sens de l'article 1 de la convention relative à la protection des intérêts financiers des Communautés européennes ; de corruption telle que définie à l'article 3 de l'acte du Conseil du 26 mai 1997 ; participation à une organisation criminelle telle que définie à l'article 2 de l'action commune 98/733/JAI; ou toute autre activité illégale qui porterait atteinte aux intérêts financiers de l'Union européenne.
 - o 4 - Est en situation de conflit d'intérêt.

6.2 Sélection de des évaluateurs·trices

Les offres seront évaluées sur base de 3 critères :

- la qualité de l'offre méthodologique (40% des points) : compréhension des termes de référence, chronogramme ;
- la qualification, l'expérience et la complémentarité (le cas échéant) du (des) consultant.e(s) proposé.e(s) (30%) ;
- le budget proposé. Il est demandé de fournir un prix par journée de consultation pour les services offerts ainsi qu'un nombre de jours estimé (30%).

Tout soumissionnaire s'engage à ne pas avoir de conflit d'intérêts relatif au programme à évaluer, y compris dans ses phases préparatoires

6.3. Principes éthiques

L'évaluation finale du programme conjoint doit être réalisée selon les principes éthiques suivants

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- **Responsabilité.** Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre les consultants ou entre le consultant et les dirigeants du programme évalué les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
- **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdR, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
- **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à RCN J&D, à défaut l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par RCN J&D dans les présents termes de référence.
- **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final.

6.4. Modalités de dépôt des offres

Date limite de remise des offres par courrier électronique **au plus tard le 13 décembre 2019** à l'adresse suivante : job@rcn-ong.be

Annexe 1 : Trame Rapport final d'évaluation

Partie générale :

- une table des matières
- une synthèse de maximum 4 pages (pouvant être utilisée comme document indépendant)
- introduction qui comprend les objectifs de l'évaluation, l'approche, les techniques utilisées et les limites de l'évaluation, le cas échéant
- les leçons apprises
- les conclusions et recommandations avec une relation claire entre les deux par rapport à la cohérence de notre programme
- Des grilles d'analyse et de critères concernant les stratégies partenariales prioritaires en vue de l'élaboration du programme 2022-2026.
- annexes dont une page maximum par pays présentant une pratique innovante, reproductible, qui stimulerait le travail des bureaux locaux et des organisations partenaires dans les autres pays

Par pays :

- une liste des abréviations
- une synthèse de maximum 1 page (pouvant être utilisée comme document indépendant)
- une évaluation donnant clairement une réponse aux questions d'évaluation qui y sont liées
- les leçons apprises
- des conclusions liées à des recommandations propres à chaque pays