



---

**Evaluation finale du volet Sud du  
Programme quinquennal DGD 2017-2021 de RCN Justice &  
Démocratie**

*« Justice pour la paix et le développement durable »*

---

**SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS**

***Version finale du rapport***

***26 mai 2022***

Gilles Durdu, Chef d'équipe et consultant principal Burundi / Maroc / RDC / Rwanda

Manoëlle Koninckx, consultante

Ladislav de Coster, Expert méthodologie et assurance qualité

**Avertissement**

*Le présent rapport d'évaluation a été réalisé à la demande de RCN Justice & Démocratie pour l'évaluation finale de son « Volet Belgique » axé sur l'Education à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire (ECMS). Ce rapport a été établi par deux expertes indépendantes, Gaëlle Vandeputte et Hilde Geens coordonnées par l'entreprise sociale INANGA. Ce rapport reflète l'opinion de ces experts et pas nécessairement celle des commanditaires.*

## Liste des abréviations

---

ACNG : Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale  
AGR : Activité Génératrice de Revenus  
AFJB : Association des Femmes Juristes du Burundi  
AFL : Administration Finances et Logistique  
AJCB : Association des Juristes Catholiques du Burundi  
AMI : Association Modeste et Innocent  
ASF : Avocats Sans Frontières  
BD : Broederlijk Delen  
CAD : Comité d'Aide au Développement  
CAFOB : Collectif des Associations et ONG Féminines du Burundi  
CAI : Centres d'Accompagnement Intégrés  
CSC : Cadres Stratégiques Communs  
CDFC : Centres de Développement Familial et Communautaire  
CL : Cadre Logique  
COJESKI : Collectif des Jeunes Solidaires du Congo-Kinshasa  
COMEN : Congo Men's Network  
DGD : Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire  
FAT: Forum des Amis de la Terre  
FG : Focus Group  
GTJDH : Groupe Thématique Justice et Droits Humains  
HI : Humanité & Inclusion  
IOV: Indicateurs Objectivement Vérifiables  
MARC : Mécanismes Alternatifs de Règlement des Conflits  
OAG : Oujda Ain Ghazal 2000  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique  
OG : Objectif général  
OS : Objectif Spécifique  
OSC : Organisations de la Société Civile  
PNRJ : Politique Nationale de Réforme de la Justice (RDC)  
PTF : Partenaires Techniques et Financiers  
RCN J&D : RCN Justice & Démocratie  
RDC : République démocratique du Congo  
SOPROP : Solidarité pour la Promotion et la Paix  
TdR : Termes de Références  
TEP : Tribunes d'Expression Populaire  
TPI : Tribunal de Première Instance  
TPIR : Tribunal Pénal International pour le Rwanda  
UCOFEM : Union Congolaise des Femmes des Médias  
UE : Union européenne  
VBG : Violences Basées sur le Genre

## I. Résumé exécutif

---

### Présentation du Programme

Le programme « Justice pour la paix et le développement durables » (ci-après, le **Programme**), financé par la Direction Générale Coopération au Développement et Aide humanitaire (DGD), a été mis en œuvre par RCN Justice & Démocratie (RCN J&D) et ses partenaires entre 2017 et 2021. Les activités du Programme ont été déployées dans cinq pays d'intervention (Belgique, Burundi, Maroc, République démocratique du Congo (RDC) et Rwanda). Le présent rapport d'évaluation couvre le « Volet Sud » de l'évaluation ; le volet Belgique fait l'objet d'un rapport distinct.

### Appréciation de la performance du Programme

#### Pertinence

Le Programme apparaît comme particulièrement pertinent à plusieurs égards. Dans chacun des pays d'intervention, il s'inscrit tout d'abord en lien avec les politiques publiques locales et/ou nationales et se base sur une identification des besoins et des attentes des groupes cibles. La pertinence du Programme tient également au fait que sa stratégie d'action se fonde directement sur l'expérience préexistante des organisations partenaires de RCN J&D, ainsi que sur leur connaissance du contexte et leurs besoins spécifiques.

#### Cohérence

La cohérence interne du Programme est inhérente au mandat et aux priorités de RCN J&D. Le Programme constitue en effet une traduction opérationnelle des documents stratégiques de l'organisation. Le cadre stratégique, élaboré à l'occasion de l'exercice d'accréditation prévu par la DGD, apparaît toutefois comme particulièrement large, conduisant certains représentants de RCN J&D à s'interroger sur l'identité première de l'organisation.

Au niveau externe, le Programme s'inscrit en complémentarité des actions des acteurs de la coopération non gouvernementale belges et contribue à l'atteinte des cibles définies sous les cadres stratégiques communs géographiques de la DGD. En outre, RCN J&D et ses partenaires ont pu collaborer et se coordonner avec plusieurs autres acteurs qui sont engagés sur les mêmes secteurs d'intervention dans les pays de mise en œuvre du Programme. Ces collaborations/synergies apparaissent toutefois encore trop ponctuelles et non suffisamment structurées et gagneraient à être renforcée en vue d'une efficacité, d'un impact et d'une durabilité plus importante de l'action.

#### Efficacité

Il ressort des données disponibles que la plupart des cibles prévues sous les cadres logiques (CL) des interventions pays ont été atteintes. Les activités mises en œuvre dans le cadre du Programme ont largement contribué à l'atteinte des résultats et des objectifs spécifiques (OS) visés lors de sa conception. Finalement, les partenaires et les groupes cibles expriment globalement un haut degré de satisfaction quant au Programme et à ses réalisations.

Il est toutefois important de noter que l'analyse de l'atteinte des indicateurs définis sous les CL a été principalement réalisée sur base des données collectées/compilées par RCN J&D au cours du premier trimestre 2022. La communication tardive de ces données à l'équipe d'évaluation, après la phase de collecte de données sur le terrain ou à distance, n'a pas permis de vérifier les données communiquées dans le cadre des échanges ni de consulter les sources de vérifications indiquées sous les CL.

#### Efficiences

Sur base des éléments évalués, l'efficacité du Programme apparaît globalement satisfaisante. Les moyens disponibles ont permis de réaliser les activités escomptées et comme mentionné ci-dessus, la

plupart des indicateurs fixés ont été atteints. RCN J&D et ses partenaires ont systématiquement cherché à faire des économies d'échelle, notamment en combinant la réalisation de plusieurs activités lorsque c'était possible.

RCN J&D a généralement pu compter sur un haut degré d'implication de ses partenaires, ce qui a non seulement renforcé l'efficacité mais également l'efficience du Programme. Il est néanmoins important de noter que certains partenaires ont émis des critiques s'agissant de la répartition du budget de l'action, considérant qu'ils devraient bénéficier d'une enveloppe plus importante au regard du rôle central qu'ils jouent dans l'exécution du Programme. En outre, le changement de partenaires en cours de Programme, notamment au Burundi et en RDC a pu affecter l'efficience globale du Programme.

Les organisations partenaires ont également plébiscité la qualité de la communication et de la coordination avec RCN J&D et/ou entre elles ; tout en recommandant de multiplier les occasions d'échanges stratégiques et programmatiques. A cet égard, le Programme aurait certainement gagné en efficacité et en efficience si des cadres de partage d'expérience et d'expertise entre les différents pays d'exécution du Programme avaient été mis en place et animés. A l'heure actuelle, ces cadres font toutefois largement défaut.

Finalement, RCN J&D et ses partenaires ont su s'adapter aux circonstances particulièrement difficiles de mise en œuvre liées à la crise sanitaire ; certaines réorientations adoptées pendant cette période ayant même contribué à renforcer l'efficience du Programme.

### Impact

L'évaluation de l'impact d'un Programme qui vise à contribuer à des changements de perceptions, d'attitudes et de comportements sur des questions aussi complexes que celles liées à la promotion et à l'activation de mécanismes de justice, formels ou alternatifs, à la promotion de l'égalité de genre, à la lutte contre les VBG et au renforcement de la paix et de la cohésion sociale, est un exercice particulièrement difficile, qui nécessite la mise en place d'un solide dispositif de suivi-évaluation, de collecte et d'analyse de données. Au vu des données disponibles et des limites de la présente évaluation, il est difficile d'évaluer avec précision l'impact spécifique que le Programme a pu avoir sur les contextes dans lesquels il a été déployé ainsi que les changements sociaux auxquels il a contribué. Toutefois, lors des entretiens conduits auprès des différentes parties prenantes, l'équipe d'évaluation a pu collecter des faisceaux d'éléments probants très intéressants qui permettent d'affirmer que les actions déployées par RCN J&D et ses partenaires ont effectivement contribué à initier et/ou renforcer, au côté des initiatives des autres acteurs impliqués, des changements positifs au niveau des discours, perceptions et pratiques des populations et des acteurs qui gravitent autour des enjeux ciblés par le Programme.

### Durabilité

Dans le cadre du présent Programme, RCN J&D s'est donné pour mission centrale d'accompagner et de soutenir les actions de ses partenaires, qui étaient en première ligne s'agissant de l'exécution des activités prévues. RCN J&D n'a pas créé de nouvelles structures en vue de l'atteinte des objectifs du Programme et conformément à son document de politique partenariale, a identifié ses partenaires notamment en fonction de leur expertise spécifique au regard du contexte et de la thématique d'intervention, de la plus-value qu'ils apportent aux actions développées et sur base d'un partage des valeurs et des objectifs-clés de RCN J&D. Ceci constitue sans aucun doute un premier gage de la durabilité du Programme.

Les différents CL structurants les interventions au sein de chaque contexte consacrent un résultat dédié au renforcement de capacités, témoignant de la volonté de RCN J&D de placer le renforcement de capacités techniques, organisationnelles et/ou institutionnelles de ses partenaires au cœur de l'action. A défaut de stratégie de sortie clairement définie toutefois, les modalités actuelles du partenariat ne garantissent pas la poursuite des projets de manière totalement autonome après la clôture du Programme : ainsi, seuls 8% des répondants à l'enquête en ligne (2/25) considèrent que leur organisation est tout à fait en mesure de poursuivre les activités déployées dans le cadre du Programme de manière autonome, sans l'accompagnement technique de RCN J&D. Pour 92% des répondants, l'accompagnement technique de RCN J&D demeure nécessaire.

En outre, la durabilité financière constitue également une faiblesse du Programme dans la mesure où seuls 5 répondants sur 25 estiment que leur organisation jouit d'une base financière stable et qu'elle est en mesure de mobiliser des fonds. Un accompagnement plus intense des organisations membres en matière de montage/gestion de projet et recherche de financement apparaît ainsi essentiel, afin que les acquis du Programme puissent perdurer après sa clôture.

### Critères transversaux

#### *Dimension genre*

Le Programme a adopté une approche à la fois transversale et spécifique du genre. Au Burundi et au Maroc, le Programme visait de manière spécifique le changement de perception, de mentalité, d'attitudes et de pratiques des publics-cibles en vue de lutter contre les VBG. En RDC, dans son OS2, le Programme a également intégré un volet spécifique en vue la promotion de l'égalité de genre, notamment en travaillant avec les groupes d'hommes et de femmes engagés sur le concept de masculinité positive et en veillant à une participation plus active des femmes dans les processus de résolution des conflits. Dans les quatre contextes d'intervention du « Volet Sud » du Programme, la dimension genre a également été intégrée de manière transversale aux interventions, en recherchant la parité ou à tout le moins une représentation équitable dans les activités et en définissant des indicateurs de suivi-évaluation sexo-spécifiques.

#### *Dimension environnement*

Au niveau institutionnel, RCN J&D s'est dotée d'une charte environnementale qui définit un certain nombre de guidelines en vue d'assurer une gestion plus consciencieuse des ressources (eau, chauffage, électricité, papier, carburant, etc.). Cette charte a été diffusée à toutes les équipes, au niveau du siège et sur le terrain, qui sont encouragées à suivre les mesures prescrites. Toutefois, RCN J&D n'a pas mis en place d'outils spécifiques visant à assurer un suivi et l'évaluation de ces mesures.



## II. Synthèse des conclusions et recommandations

Sur base de l'analyse de la performance du Programme, cinq catégories de recommandations ont été formulées : (i) des recommandations à portée organisationnelle, notamment eu égard au tournant stratégique opéré par RCN J&D, (ii) des recommandations se rapportant aux processus de capitalisation et de transmission de l'expertise, (iii) des recommandations se rapportant aux activités de renforcement de capacités des organisations partenaires, (iv) des recommandations se rapportant aux processus de suivi-évaluation et (v) des recommandations liées à la future stratégie de sortie du Programme.

Num.	Description de la recommandation	Destinataire(s) principal(aux)	Destinataire(s) secondaire(s) / Partenaire(s) d'exécution	Ordre de priorité (de 1, priorité haute à 3 priorité basse)	Timing de mise en œuvre (Court, Moyen, Long terme)
<b>Recommandations organisationnelles</b>					
1	Poursuivre les réflexions stratégiques en cours sur les limites des interventions inhérentes au mandat historique de RCN J&D et à sa très forte plus-value dans le domaine de la justice, afin d'assurer une cohérence globale des interventions au niveau organisationnel et de guider les équipes pays dans leurs réflexions et l'identification des enjeux contextuels sur lesquels elles souhaitent se positionner (idée du « One organization »)	RCN J&D	/	1	MT/LT
2	Accompagner l'évolution de RCN J&D, d'un statut d'acteur de mise en œuvre directe à un rôle davantage axé sur l'accompagnement et l'appui de ses partenaires, par une réflexion stratégique qui portera notamment sur le type de structure et de ressources nécessaires, aussi bien au siège que dans les pays d'intervention. Cette réflexion veillera également au renforcement de la politique partenariale de l'organisation qui devra, entre autre, définir clairement les critères de sélection des partenaires (qui devront notamment prendre en considération les types d'appui que RCN J&D souhaite/est en mesure d'apporter : appuis techniques, méthodologiques et/ou organisationnels) ainsi que les stratégies de sortie à mettre en place dès le début des interventions à leurs côtés	RCN J&D	/	1	MT/LT
<b>Recommandations liées aux processus de capitalisation et de transmission des expertises</b>					
3	Assurer la mise en place d'un processus de capitalisation des connaissances et des expertises organisationnelles, afin d'éviter leur déperdition à l'occasion des changements d'équipes au siège et dans les pays d'intervention.	RCN J&D	/	1	MT

	La mise en place de ce processus devra être précédée par un état des lieux des stratégies thématiques, approches, méthodologies, etc. existantes				
4	Assurer la mise en place de mécanismes qui permettront de faciliter la transmission et la mobilisation des expertises en interne mais également en externe – Envisager le recrutement/la formation d'une ressource dédiée à l'animation de ces mécanismes	RCN J&D	/	2	MT
<b>Recommandations se rapportant aux activités de renforcement des capacités des organisations partenaires</b>					
5	Définir de manière systématique des plans de renforcement des capacités des partenaires au plus tard lors du démarrage de l'intervention (et de préférence dès le moment de la formulation) – et lorsque c'est possible, assurer la définition et l'exécution de ces plans de renforcement avec les autres acteurs qui appuient également les mêmes partenaires dans le cadre de leurs interventions (cfr. Rwanda)	RCN J&D	Autres ONG(I) Organisations partenaires	1	CT
6	Assurer un suivi effectif des formations, en prévoyant la mise en place d'un mécanisme de suivi quelques mois après la tenue de la formation, afin de vérifier les capacités d'utilisation et de rétention des acquis. Cet outil de suivi pourrait être intégré à un dispositif centralisé et fonctionnel de suivi-évaluation du Programme, qui reste largement à mettre en place (voir ci-dessous)	RCN J&D	/	2	MT
7	Poursuivre le renforcement des capacités techniques/thématiques des organisations partenaires – lorsque c'est possible, favoriser les formations entre partenaires (cfr. RDC) ou prévoir des formations conjointes des partenaires (cfr. Rwanda) afin de valoriser les partages horizontaux d'expertises et d'expériences et permettre un renforcement mutuel des capacités	RCN J&D Organisations partenaires	/	2	MT
8	Assurer une meilleure adéquation entre objectifs et durée de la formation (prévoir davantage de moments de formation, au besoin à distance, et assurer suffisamment de temps pour chacun des thèmes abordés) et veiller au timing de ces formations afin que les bénéficiaires puissent effectivement mettre en œuvre les acquis en temps utiles (éviter les formations en fin d'intervention)	RCN J&D	/	2	CT
9	Assurer que les participants aux sessions de formation les restituent de manière effective aux autres membres de leurs organisations, en prévoyant un budget pour l'organisation de ces restitutions et en veillant à ce que les participants aux formations soient suffisamment outillés pour ce faire (formations de formateurs, disponibilisation d'outils de restitution, etc.)	RCN J&D	Organisations partenaires	3	MT
<b>Recommandations liées aux processus de suivi-évaluation du Programme</b>					
10	Assurer la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation efficace qui passe notamment par la centralisation et la compilation des données de suivi-évaluation dans un seul et unique document (par exemple, sous le CL de l'intervention) ; ce dispositif devant être animé par une/des ressource/s humaine/s spécifiquement identifiée/s et formée/s à cette fin  Assurer également que les informations pertinentes du suivi-évaluation soient diffusées sur une base périodique au sein de RCN J&D et des organisations partenaires	RCN J&D Organisations partenaires	/	1	CT

11	Veiller à renforcer les méthodologies utilisées lors de la conception des baselines afin de définir le niveau réel de départ des indicateurs du Programme et ainsi permettre une évaluation des effets et de l'impact lors de l'évaluation finale	RCN J&D Organisations partenaires	/	1	CT
12	Veiller à identifier des indicateurs qui permettent la mesure périodique des progrès du Programme, le long des voies de changement identifiées, afin de rendre réellement compte de ces changements (éviter les dispositifs de mesure du changement qui se fondent sur une analyse pré- post- activité)	RCN J&D Organisations partenaires	/	1	CT
<b>Recommandations liées à la future stratégie de sortie du Programme</b>					
13	Intensifier le renforcement des capacités des organisations membres en matière de montage/gestion de projet ainsi qu'en matière de recherches de financements	RCN J&D	Organisations partenaires	1	MT
14	Créer un mécanisme collectif de veille des opportunités de financements s'agissant des questions d'intérêt du Programme et plus largement des organisations partenaires et assurer un partage régulier des informations	RCN J&D Organisations partenaires	/	3	LT
15	Renforcer la mise en réseau des organisations partenaires en vue de favoriser leur accès à des acteurs et des ressources (notamment les PTF) auxquelles les ONGI ont plus facilement accès que des organisations nationales	RCN J&D	Organisations partenaires	2	MT
16	Envisager de valoriser financièrement l'expertise des organisations partenaires (par exemple, en prévoyant que les experts des organisations partenaires interviennent comme consultants-formateurs rémunérés dans le Programme) afin de constituer une réserve de fonds propres et de renforcer leur stabilité financière	RCN J&D Organisations partenaires	/	3	MT
17	Créer des modules de formation, par exemple, sous la forme de capsules vidéos, consultables en ligne, de manière à permettre à un grand nombre de personnes de bénéficier d'un renforcement de leurs capacités et/ou d'une remise à niveau de leurs connaissances/compétences, et ce, sur le long terme	RCN J&D	Organisations partenaires	3	MT