

Termes de référence

Appui à la capitalisation d'expériences

Programme DGD 2017 – 2021

« Justice pour la paix et le développement durables »

1. Contexte général de la Capitalisation d'expériences

1.1 RCN Justice & Démocratie (RCN J&D)

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	

2. Les enjeux de la capitalisation

Le programme 2017-2021 « Justice pour la paix et le développement durables » a été un programme structurant pour RCN J&D qui lui a permis de déployer son plan stratégique 2021-2026 dans 5 pays d'intervention (Belgique, Burundi, Maroc, RDC et Rwanda), avec un volume financier substantiel de plus de 9 millions d'euros mobilisés grâce au soutien de la Coopération belge au développement (80%) et d'autres bailleurs internationaux (20%). RCN J&D a ainsi pu promouvoir sa vision et ses missions dans un cadre quinquennal « sécurisé » et dans un nombre significatif de pays.

Ce programme a fait l'objet d'une évaluation intermédiaire centrée sur les dynamiques partenariales et fera prochainement l'objet d'une évaluation finale basée sur les critères CAD. Dans une volonté de renforcer l'apprentissage et l'expertise induits par le programme, il apparaît pertinent de compléter ces évaluations externes par une **analyse interne approfondie des leçons apprises sur le programme et la formulation de recommandations à un niveau macro**. Il s'agira, dans chacun de ses domaines, de permettre aux acteurs du programme de tirer des leçons issues de leurs expériences en vue d'en formaliser des savoir-faire partageables, mais également de poser des recommandations pour alimenter les stratégies du futur programme quinquennal soutenu par la Coopération belge au développement.

2.1. Objectifs de l'appui à la capitalisation d'expériences

L'appui recherché par RCN J&D vise à accompagner l'équipe de coordination du programme 2017-2021 « Justice pour la paix et le développement durables » *et ses partenaires d'implémentation* à formaliser les bonnes pratiques et les savoir-faire les plus pertinents, tout en veillant à formuler des recommandations sur 4 axes clés du programme : 1) la stratégie programmatique ; 2) la stratégie financière ; 3) la stratégie organisationnelle et en gestion des ressources humaines ; 4) la stratégie de recherche de financement.

Le champ de la capitalisation-réflexion sera donc le suivant :

Axe 1 : *Appui à la capitalisation du programme – approche programmatique*

Axe 2 : *Appui à la capitalisation du programme – approche financière*

Axe 3 : *Appui à la capitalisation du programme – approche organisationnelle et RH*

Axe 4 : *Appui à la capitalisation du programme – approche de recherche de financement*

2.2. Public cible de la capitalisation

Les résultats de la capitalisation-réflexion devront servir principalement aux instances et membres de l'équipe RCN J&D ainsi qu'aux partenaires *d'implémentation* impliqués dans le pilotage et la mise en œuvre du programme précité.

3. Méthodologie et profil

3.1 Méthodologie de la capitalisation du programme DGD 2017-2021

Pour chacun des 4 axes à capitaliser, l'appui consistera plus précisément à :

- Elaborer un diagnostic préalable en concertation avec l'équipe de coordination et à partir de la documentation du programme, en veillant à mettre en perspective les choix stratégiques réalisés par rapport au plan stratégique 2017-2026, au rapport sur le processus de réflexion et de restructuration de RCN J&D ainsi qu'à l'environnement de RCN J&D dans le secteur de la justice et plus généralement celui des ONG internationales ;
- Animer un atelier de capitalisation-réflexion sur les 4 thèmes précités afin de faire émerger de manière participative les points forts et les points faibles, les acquis du programme, les contraintes rencontrées (internes et externes), les principales leçons apprises et les bonnes pratiques, ainsi que les recommandations clés à prendre en considération pour le futur programme quinquennal ;
- Formaliser dans des fiches de capitalisation-réflexion les conclusions de l'atelier et appuyer l'équipe pour élaborer des feuilles de route thématiques.

3.2 Sources d'information pour l'appui à la Capitalisation

Documents de référence

- Documentation du Programme 2017-2021 « Justice pour la paix et le développement durables » (rapports annuels, matrices de suivi évaluation, évaluation intermédiaire...)
- Plan stratégique de RCN J&D 2017-2026
- Rapport sur le processus de réflexion/restructuration RCN J&D
- Analyses des contextes d'intervention
- Les documents politiques de RCN J&D
- Rapports Annuels RCN J&D

Entretiens à effectuer

- Membres du Conseil d'administration de RCN J&D
- Equipe de coordination siège
- Equipe de coordination terrain (Chefs de mission, coordinateurs de projets et coordinateurs administration, finances, logistique)
- Partenaires d'implémentation de RCN J&D

3.3 Profil des consultants

Une équipe de consultants **pluridisciplinaires** disposant des profils et compétences suivantes :

- Diplômé.e.s de l'enseignement supérieur (de niveau Master/Licencié/Ingénieur)
- Expérience professionnelle :
 - Au moins 5 ans d'expérience dans le secteur du développement et/ou l'appui à ce secteur
 - Une maîtrise des méthodologies de capitalisation/ réflexion stratégique
 - Une bonne connaissance du partenariat dans le secteur du développement

- Une équipe disposant de compétences avérées sur les 4 thèmes de capitalisation-réflexion (gestion de programmes justice, gestion financière, recherche de financement et gestion des ressources humaines/réformes organisationnelles)
- 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 géographique de terrains variés, surtout dans les pays touchés par le programme DGD RCN J&D
- Une connaissance du secteur des ONG belge
- Une connaissance des bailleurs internationaux soutenant les secteurs de la justice et des droits humains

4 Timing, pilotage et livrables attendus

4.1 Étapes et calendrier

Calendrier	Etapas
15-19 novembre 2021	Sélection de l'offre par RCN J&D et contractualisation
22-24 novembre 2021	Réunion de cadrage
25 novembre – 3 décembre 2021	Diagnostic préalable
6-10 décembre 2021	Atelier de capitalisation-réflexion
13-24 décembre 2021	Formalisation des fiches de capitalisation-réflexion et des feuilles de route

4.2 Produits (livrables) attendus

Plusieurs produits en langue française, sauf autrement spécifié, sont attendus :

- Une note de cadrage à l'issue de la période de prise de connaissance comportant un plan de travail.
- Un diagnostic préalable sur les 4 thèmes identifiés
- Un rapport final, y compris les fiches de capitalisation-réflexion et 4 feuilles de route

5 Budget

Les offres financières devront préciser :

- Le nombre de personnes/jours prévus détaillé par phase/étape/mission
- Le coût journalier demandé des consultant.e.s
- 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 (3 pages maximum)
 - 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'étude ;
 - 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 consultant.es

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 consultance 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

La prestation de consultance doit être réalisée selon les principes éthiques suivants

- **Anonymat et confidentialité.**
- **Responsabilité.**
- **Intégrité.**
- **Indépendance.**
- **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 12 novembre 2021**
à l'adresse suivante : **job@rcn-ong.be**