

**ODS** GREATER IMPACT

**Final evaluation**

**11.11.11 International Programme**

**2017 - 2021**

*Final Report -Great Lakes Region | 10 June 202*

*Rue Joseph II | 1000 Brussels, Belgium*

*[www.odsupport.eu](http://www.odsupport.eu) | [info@odsupport.eu](mailto:info@odsupport.eu)*

## Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	2
RESUME EXECUTIF	4
INTRODUCTION	6
PRINCIPAUX RESULTATS	9
Efficacité (QE1)	9
Résultats attendus	10
Système de suivi	16
Rôle de 11.11.11	16
Facteurs de réussite	17
Contre-forces	18
Adaptabilité de l'intervention	19
Effets inattendus	20
Impact de la pandémie de COVID-19	20
Durabilité (QE2)	21
Changements sociaux	21
Durabilité institutionnelle et financière	22
Risques Facteurs pouvant affecter positivement ou négativement la durabilité des résultats	25
Efficience (QE3)	26
CONCLUSIONS	28
RECOMMANDATIONS	30
ANNEXES	33

## LISTE DES ACRONYMES

AETA	Agir pour les élections libres, transparentes et apaisées
AIDPROFEN	Actions et initiatives de développement pour la protection de la femme et de l'enfant
AMI	Association Modeste et Innocent
CENI	Commission électorale nationale indépendante
CNONGD	Conseil national des organisations non gouvernementales de développement
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
CRONGD SK	Conseil régional des organisations non gouvernementales de développement du Sud Kivu
IBGDH	Initiative pour la bonne gouvernance et les droits humains
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations unies en République démocratique du Congo
MP	Marqueur de progrès
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OCEAN	Organisation congolaise des écologistes et amis de la nature
ODEP	Observatoire de la dépense publique
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PTF	Partenaire technique et financier
QE	Question évaluative
RDC	République démocratique du Congo
RECIC	Réseau d'éducation civique au Congo
REJA	Réseau des organisations de Jeunes en Action

	pour la paix, la réconciliation et le développement
SC	Société civile
T11	Triple 11 - 11.11.11
UDPS	Union pour la démocratie et le progrès social
UE	Union européenne

## RESUME EXECUTIF

### Introduction

Cette évaluation examine l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du programme international de 11.11.11 (T11) sur la période 2017-2021, et évalue sa durabilité pour l'avenir. Elle identifie les leçons clés et propose des recommandations pour les actions futures du programme. Le programme a été mis en œuvre dans la région des grands lacs, dans les Andes et en Asie du Sud-Est. Dans ce rapport portant sur la région des grands lacs, l'analyse se concentre sur la RDC. Les coûts opérationnels du programme sur la période évaluée se sont élevés à 7,23M€ pour la région, dont 3,9M€ pour la RDC.

### Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée en trois phases principales (démarrage, consultations, reporting). L'analyse s'est articulée autour des questions d'évaluations (efficacité, durabilité, efficience). L'évaluation a utilisé une combinaison d'outils de collecte de données, dont une analyse documentaire, une analyse des évaluations précédentes et des entretiens avec les parties prenantes. Les consultations pour la région des grands lacs ont pris la forme de 15 entretiens collectifs et individuels avec i) le personnel de T11 (actuel et ancien) à Bruxelles et au bureau régional, ii) des parties prenantes externes (*Broederlijk Delen, House of Freedom*), iii) du personnel des ambassades belges, et iv) des représentants des organisations partenaires dans les trois pays. Une table ronde sur l'efficacité du programme a été organisée avec les organisations partenaires. Les résultats de l'évaluation leur ont été présentés lors d'un atelier de validation. L'évaluation a été mise en œuvre de janvier 2022 à mai 2022.

## Conclusions et recommandations

		Efficacité					Durabilité	Efficiace	
Conclusions	C1 - A travers son rôle d'accélérateur, d'appui et de support, le programme a permis des avancées sur le renforcement de l'autonomie de la SC (sur le plan du contenu). Néanmoins, ces avancées ne sont pas (encore) durables.	C2 - La contribution du programme au renforcement de l'autonomie de la SC sur le plan financier est limitée. Elle a essentiellement consisté, pour certaines OSC partenaires, à une plus grande diversification des PTF (effet catalyseur). Les OSC sont donc fortement dépendantes des financements apportés par leurs partenaires (étrangers).	C3 - Les OSC partenaires du programme ont réussi à toucher et à influencer des groupes cibles spécifiques, selon leurs sphères d'influence. Le succès n'a cependant pas toujours été au rendez-vous. Leurs actions ont également eu des échos dans les médias auxquels les OSC ont plus recouru durant la pandémie de COVID 19.	C4 - Le programme a soutenu les OSC partenaires dans le renforcement des liens avec les titulaires de droits. Ces liens étaient déjà bien présents, de par l'approche de plaidoyer mise en oeuvre par les OSC et de par leur raison d'être.	C5 - Les avancées en matière de prise en compte du genre proviennent dans certains cas du contexte plus favorable à la thématique, et dans d'autres cas à la raison d'être des OSC. Pour les autres OSC, l'essentiel des progrès attribuables au programme consiste en plus de sensibilisation sur le sujet et de prise en compte de la question du genre au niveau organisationnel.	C6 - Les facteurs ayant influencés positivement ou négativement l'atteinte de résultats sur l'OS relatifs à T11 sont l'appui institutionnel et la flexibilité du financement, le soutien en matière de sécurité des DDH, et la taille de l'enveloppe qui limite l'échelle ou l'envergure des actions. Le système de monitoring ne permet pas d'identifier la contribution directe du programme.	C7 - L'impact de la pandémie de COVID 19 sur l'efficacité du programme 2017-2021 est relativement limité. Parallèlement, la pandémie a ouvert la voie à d'autres modes de fonctionnement qui peuvent, par la suite, contribuer à améliorer l'efficacité (plus de recours aux NTIC par exemple).	C8 - Plusieurs résultats sont de nature durable (transformation des comportements individuels, renforcement des capacités des titulaires de droits, renforcement des capacités des OSC, etc.). La durabilité dépend néanmoins fortement de facteurs sur lesquels un travail de plaidoyer de longue haleine reste nécessaire au niveau de T11 (enveloppe disponible pour les OSC et le soutien aux activités avec les titulaires de droit ; pression internationale; sécurité des DDH).	C9 - Le mode de fonctionnement et gestion du programme du son ensemble n'engendre pas de perte de temps ni d'utilisation de ressources disproportionnés de la part des OSC. Les adaptations nécessaires dans les calendriers de mise en oeuvre (en particulier suite à la pandémie de COVID 19) et dans les budgets sont faites de manière efficiente. Le seul point faible du programme porte sur la définition du montant alloué à chacune des OSC partenaires (aucune concertation).
	Recommandations	R1 - Renforcer l'appui au réseautage et aux synergies entre les OSC, tant au niveau national qu'international (régional), en gardant une flexibilité sur l'approche pour tenir compte du contexte (climat de méfiance entre OSC). Profiter de l'opportunité que constituent les nouvelles technologies pour multiplier la fréquence des rencontres entre OSC.	R2 - Envisager d'avoir un budget dédié à la facilitation de la mise en réseau et de la création de synergies. Nous recommandons aux partenaires de faire une analyse des ressources nécessaires pour être plus efficaces dans ce type de collaboration et d'en chiffrer le coût d'une manière que T11 puisse considérer comme faisant partie de la subvention.	R3 - Continuer le plaidoyer par T11 pour que les PTF mettent à disposition plus de fonds destinés à des appuis institutionnels et à des thématiques sensibles telles que la démocratie et les droits de l'homme, dans une approche de partenariat égal, afin de renforcer l'autonomie de la SC sur le contenu et de réduire la contrainte financière à laquelle elle est confrontée dans la mise en oeuvre de ses actions.	R4 - Mentionner dans les <i>Outcome Journals</i> des partenaires les ressources financières qui ont été nécessaires à la mise en oeuvre des activités qui contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme international de T11 ainsi que leur provenance ou, au minimum, la contribution financière et le type d'appui fourni par T11 (renforcement institutionnel, idées, etc.).	R5 - Incorporer des points de contrôle à mi-parcours et envisager la réalisation d'un « <i>outcome harvesting</i> » (récolte des incidences) à la fin d'une période de programmation. L'Outcome Harvesting est une méthodologie de suivi et évaluation adaptée aux contextes de programmation complexes qui peuvent concerner des domaines tels que le plaidoyer ou le renforcement des capacités.	R6 - Faire progresser le travail de décolonisation en adoptant une approche intersectionnelle du genre. L'évaluation recommande que l'intersectionnalité soit un cadre plus utile pour aborder l'inégalité des sexes et mieux l'intégrer dans les récits du programme. Un premier pas dans cette direction est le renforcement des capacités en matière d'intersectionnalité, qui devrait idéalement avoir lieu au début du programme.	R7 - Entamer une réflexion avec les partenaires sur une meilleure prise en compte de l'aspect sécuritaire. Le renforcement attendu par les partenaires porte tant sur des mesures préventives (élaboration de mesures de sécurité, analyse des risques, fond de protection, etc.) que sur des mesures à mettre en oeuvre en cas de nécessité (assistance juridique, géolocalisation, etc.).	R8 - Amorcer des discussions avec les partenaires sur le montant des appuis financiers de T11, dans le but d'aboutir à une meilleure communication sur le sujet entre les parties prenantes concernant la détermination du montant octroyé à chaque partenaire, et de viser une meilleure adéquation entre les défis auxquels les OSC sont confrontées et les appuis fournis par T11.
	Niveau pays/région	Niveau global	Niveau pays/région	Niveau global	Niveau global	Niveau global	Niveau pays	Niveau pays/région	

## INTRODUCTION

Cette évaluation examine principalement l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du programme sur la période 2017-2021, et évalue sa durabilité pour l'avenir. L'évaluation est une occasion pour 11.11.11 (T11) de rendre des comptes aux principales parties prenantes, y compris les partenaires locaux et le principal donateur, la Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire (DGD) belge. L'évaluation adopte une approche prospective en formulant des recommandations sur la base des conclusions. Ces recommandations concernent la manière la plus efficace et la plus durable de mettre en œuvre le programme et la programmation future axée sur le soutien aux OSC locales et à leurs réseaux, ainsi que sur la réalisation d'un changement de système, tant en termes d'activités que d'approche.

Le programme est mis en œuvre dans 3 régions : la région des grands lacs (République démocratique du Congo, Burundi, Rwanda), la région des Andes (Pérou, Bolivie, Equateur) et l'Asie du Sud-Est (Philippines, Indonésie) et au niveau mondial. Dans ce rapport portant sur la région des grands lacs, l'analyse se concentre sur la RDC. Les évaluations à mi-parcours, i.e. l'évaluation Burundi et l'évaluation à mi-parcours sur les alternatives avec un focus sur les Andes (étude de cas du Pérou) et l'Asie (étude de cas des Philippines), ont été prises en considération pour le choix des études de cas. L'analyse des autres pays de la région sera moins approfondie.

### Intervention de T11 dans la région (programme international 2017-2021)

	RDC	Burundi	Rwanda
Coûts opérationnels (dont partenaires)	3,9M€ (2,4M€)	2,4M€ (1,33M€)	0,93M€ (0,58M€)
# Partenaires <sup>1</sup> (hors catégorie 3)	12	5	4
Catégorie 1	1	1	0
Catégorie 2	11	4	4
Exit durant la période	3	0	1

Sources : Programmes pays 2017-2021

<sup>1</sup> Catégorie 1 = partenaire stratégique (appui budgétaire) ; Catégorie 2 = partenaire thématique (appui institutionnel focalisé et activités spécifiques); Catégorie 3 = partenaires ponctuels (appui circonstanciel).

Notre analyse est basée sur une étude documentaire et des consultations avec les principales parties prenantes<sup>2</sup>. Les consultations ont pris la forme de 15 entretiens collectifs et individuels avec i) le personnel de T11 (actuel et ancien) à Bruxelles et au bureau régional, ii) des parties prenantes externes (*Broederlijk Delen, House of Freedom*), iii) du personnel des ambassades belges, et iv) des représentants des organisations partenaires dans les trois pays. Une table ronde sur l'efficacité du programme a été organisée le 28 mars 2022. Les résultats ont été présentés aux organisations partenaires lors d'un atelier de validation le 4 mai 2022.

### ANALYSE SUCCINCTE DU CONTEXTE<sup>3</sup>

**Des similitudes se dégagent entre les 3 pays couverts par le programme aux niveaux politique, espace pour la SC et violations des droits humains.** Le tableau ci-dessous reprend, pour ces 3 dimensions, les principaux éléments contextuels observés durant la période de mise en œuvre du programme dans la région.

Dimensions	RDC	Burundi	Rwanda
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Elections présidentielles en 2018, précédées d'un fort mouvement démocratique dans le pays pour que le président sortant ne brigue pas de 3<sup>ème</sup> mandat ;</li> <li>o Non-respect de la vérité des urnes ;</li> <li>o Crise institutionnelle au sommet de l'Etat, avec des répercussions au niveau des provinces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 3<sup>ème</sup> mandat pour le président (2015) malgré la limite constitutionnelle ;</li> <li>o Troubles (post)électoraux ;</li> <li>o Condamnations par la Communauté internationale ;</li> <li>o Elections présidentielles en 2020 émaillées d'irrégularités ;</li> <li>o Maintien du climat de terreur sous le président actuel après un espoir d'apaisement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 3<sup>ème</sup> mandat pour le président (2017) après une réforme institutionnelle pour briguer un 3<sup>ème</sup> mandat ;</li> <li>o Opposition inexistante (régime autoritaire fortement répressif).</li> </ul>

<sup>2</sup> Elle s'insère dans le processus global de l'évaluation constitué de 3 phases, tel que détaillé dans le rapport global (phase de démarrage, phase de consultation et phase de reporting).

<sup>3</sup> La situation socio-économique des pays n'est pas abordée dans cette analyse. L'on peut néanmoins noter que la période est caractérisée par une détérioration des conditions de vie de la population, rendue plus pauvre et subissant actuellement de graves crises alimentaires.

<b>Restriction de l'espace pour la SC</b>	Répressions, processus législatifs antidémocratiques et liberticides (projets de loi)	Répressions envers la SC qui ose critiquer, fermetures/départs d'ONG, exils d'acteurs de la SC	Climat de peur, impossibilité de critiquer les actions du régime en place.
<b>Violation des droits humains</b>	Répressions sanglantes de manifestations publiques, assassinats d'activistes, arrestations arbitraires.	Recours à la violence (tirs à balles réelles sur les manifestants, assassinats, enlèvements, tortures et arrestations des opposants).	Emprisonnement, tueries, sanctions (économiques, sociales, etc.) envers les opposants.

**De plus, les relations entre les 3 pays sont marquées par des différends politiques.**

- o Le Burundi et le Rwanda sont engagés dans un différend politique depuis 2015, chacun accusant l'autre d'héberger et de soutenir des groupes rebelles. L'arrivée au pouvoir d'Evariste Ndayishimiye (2020) au Burundi a permis un certain dégel (rencontre entre les deux ministres des Affaires étrangères à la frontière) qui reste à concrétiser.
- o Les relations entre la RDC et le Rwanda sont marquées par plusieurs épisodes violents. Le régime de Kabila, au pouvoir jusqu'en décembre 2018, a été installé en 1997 par l'Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo (AFDL), milice soutenue par le Rwanda et l'Ouganda. Les vingt années qui ont suivi ont été marquées par plusieurs affrontements entre groupes rebelles congolais soutenus par le Rwanda. La situation s'est améliorée avec le déplacement de l'ancien président Kabila au Rwanda en 2016 et la relance des relations diplomatiques (suspendues en 2012) ainsi que l'annonce d'un renforcement de la coopération en matière de sécurité. Ce rapprochement s'est encore accéléré avec l'élection, en décembre 2018, de Félix Tshisekedi en RDC.

**Les 3 pays couverts par le programme ont été relativement épargnés par la pandémie de COVID 19** par rapport à d'autres régions du monde, notamment aux Andes où le programme est également mis en œuvre.<sup>4</sup> Le Rwanda a appliqué des mesures de confinement les plus strictes du continent. La RDC a également rapidement pris des mesures pour limiter la propagation du virus tandis qu'au Burundi les autorités avaient dans un premier temps largement ignoré la maladie avant un changement de stratégie en juillet en 2020 par le nouveau président. Dans les 3 pays, les OSC ont contribué à la conscientisation de la population sur les mesures sanitaires à respecter.

### Conséquences pour le programme

<sup>4</sup> Depuis le début de la pandémie on dénombre officiellement 86700 cas (1337 décès) en RDC, 130000 cas (1459 décès) au Rwanda, et 40800 cas (15 décès) au Burundi (<https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/fr/>; 9 mai 2022)

Il ressort de ces différents éléments contextuels que **la SC évolue dans un climat hostile, ne favorisant pas un positionnement fort et commun contre les violations avérées des droits des titulaires de droits par le pouvoir en place** (par peur des conséquences), **ni une confiance entre les OSC** (par exemple au Burundi, entre celles qui ont choisi l'exil et celles qui sont restées dans le pays, accusées par les premières d'être à la solde du gouvernement ; ou en RDC, entre celles qui ont accepté le résultat des élections présidentielles et celles qui ont en dénoncé les manipulations).

**Le contexte a également conduit les OSC (en particulier au Rwanda et au Burundi) à orienter leurs actions vers des thématiques moins sensibles** que ne le sont la démocratie et les droits de l'homme pour survivre (focus sur les droits économiques et sociaux au détriment des droits civils et politiques). Ces OSC se sont également orientées vers un plaidoyer plus collaboratif, en opposition à un plaidoyer plus revendicatif comme cela a pu être observé en RDC.

En termes de plaidoyer, une bonne **cartographie des acteurs** envers qui mener les actions revêt une importance particulière dans un contexte où ceux qui ont représenté une fonction donnée ne sont pas nécessairement ceux qui décident réellement. Ceci a souvent été mis en avant pour la RDC et le Rwanda par les partenaires de T11.

Le contexte présente également un **défi pour une approche régionale** du programme international de T11. Les relations politiques tendues entre les 3 pays ces dernières années ont dans certains cas limités les déplacements dans la sous-région. De plus, la pandémie de COVID 19 a conduit à la fermeture des frontières congolaises et rwandaises.

## **PRINCIPAUX RESULTATS**

### **Efficacité (QE1)**

Il existe un bon niveau d'intégration entre les objectifs de 11.11.11 et le travail des OSC partenaires. Ceci est dû à une coordination étroite et à une communication ouverte (le fait que l'équipe soit basée localement a été reconnu comme un facteur critique de succès), mais aussi à un bon niveau de flexibilité du programme qui est capable de s'adapter à un contexte qui change rapidement.

Les partenaires de la région disposent d'une expertise thématique reconnue sur les thématiques des droits humains, de la démocratie et de la justice sociale et économique : plusieurs d'entre eux travaillent dans ces domaines depuis au moins 10 ans maintenant, voire 20 ans pour certains.

Dans l'ensemble, le travail de 11.11.11 dans la région a été efficace pour faciliter les interactions et créer des espaces permettant à plusieurs organisations de travailler sur des agendas communs et de développer des activités conjointes.

La stratégie de 11.11.11 consiste à catégoriser les partenaires sur la base de critères de sélection prédéfinis. Cela permet de proposer des solutions et des approches plus adaptées, tout en contribuant à accroître l'efficacité de T11 dans la réalisation de ses objectifs. Cela réduit également le risque de travailler exclusivement avec des réseaux et des alliances bien établis, car certains partenaires obtiennent un soutien ponctuel en raison de la composante innovante qu'ils peuvent présenter dans leur approche, ce qui, dans certains cas, a contribué à leur épanouissement.

### **Résultats attendus**

Les journaux des résultats (*Outcome Journals*) ont assuré le suivi du programme dans les différentes régions. Les partenaires sont invités à réfléchir sur leurs progrès par rapport à quatre marqueurs de progrès (MP) définis. Un score est attribué à chaque MP (0 : MP pas réalisé, 1 : MP réalisé partiellement, 2 : MP réalisé)<sup>5</sup>.

#### ***MP1 - Les OSC partenaires contribuent à créer une société civile plus autonome (sur le plan du contenu et financier)***

**Des progrès ont été réalisés sur le plan de l'autonomisation de la SC en termes de contenu, à différents degrés selon le contexte dans lequel ont opéré les partenaires.** Le programme a contribué à créer un espace/un cadre de réflexion pour la SC sur son autonomie par rapport aux autorités ou aux détenteurs d'obligations dans la région. En RDC par exemple, le programme a permis au RECIC i) d'instituer les JRSOC (voir encadré ci-après), et ii) de redynamiser le cadre de concertation de la SC ; au Nord Kivu, AIDPROFEN a été la première OSC à organiser un dialogue intergénérationnel au sein de la SC et inciter des réflexions sur l'autonomie et l'indépendance de la SC dans la province. Le programme a également contribué, grâce au réseautage et au renforcement des synergies entre OSC, à ce que la SC se positionne sur des sujets politiques sensibles relatifs notamment aux élections (missions d'observations), à la corruption (« Le Congo n'est pas à vendre »<sup>6</sup>), ou au secteur minier.

---

<sup>5</sup> Voir annexe 1.

<sup>6</sup> La coalition "Le Congo n'est pas à vendre" (CNPAV) regroupe plusieurs associations congolaises et non-congolaises qui ont fait de la lutte contre la corruption leur priorité, chacune dans son domaine. Chaque membre poursuit ses propres activités de recherche et de plaidoyer mais ils le sont mis en commun pour le combat contre la corruption. <https://www.corruptiontue.org/a-propos>

Au Rwanda, une vingtaine d'OSC se sont régulièrement rencontrées pour discuter de l'autonomisation de la SC<sup>7</sup>. Au Rwanda et au Burundi, la SC s'est caractérisée par un manque de confiance et une méfiance entre les acteurs de la SC durant la période évaluée (voir section contexte). Cette méfiance, couplée à un climat particulièrement dangereux pour les OSC, ont rendu plus difficile la création de synergies fortes au sein de la SC, limitant de ce fait sa capacité à participer à des analyses objectives des politiques et de formuler des propositions alternatives à soumettre aux autorités. De timides avancées ont néanmoins pu être amorcées sur la fin du programme (au Rwanda, travail commun sur la question du genre ; au Burundi, définition d'objectifs communs, mais mise en œuvre individuelle<sup>8</sup>).

Si ces actions ont permis une prise de conscience des OSC de l'importance pour la SC d'être autonome et indépendante pour qu'elle puisse pleinement jouer son rôle, il apparaît clairement que **le chemin est encore long** pour y parvenir. En RDC, l'on a par exemple pu constater à l'issue de la période électorale que la SC restait divisée, voire inféodée à certains mouvements politiques malgré le travail collectif effectué en amont. Le récent retrait (avril 2022) de l'ODEP et du RECIC du CNPAV, rejoignant ainsi AETA et T11, en est une autre illustration.<sup>9</sup> L'analyse des scores obtenus par les OSC partenaires de type 1 et 2 en RDC sur la période évaluée révèle que ¾ d'entre elles terminent la période avec un score de 2, et parmi elles la moitié a connu au moins au passage d'un score de 1 à un score de 2 sur la période. L'analyse met également en évidence les avancées et les régressions constatées dans la réalisation du MP durant la période (alternance pour certaines OSC entre les scores 1 et 2 – voir annexe 1).

#### Encadré 1 - Les JRSOC

Les JRSOC (Journées de réflexion des organisations de la société civile) ont été instituées par le RECIC à travers le programme international de T11. Elles permettent de réunir les personnes ressources de la SC congolaise pour discuter des causes de la faiblesse de la SC congolaise (qui ne

---

<sup>7</sup> Entretien avec les OSC partenaires.

<sup>8</sup> Entretiens avec les OSC partenaires.

<sup>9</sup> Ces deux organisations ont dénoncé des dysfonctionnements et de graves divergences sur la culture du travail, la méthodologie de travail et les orientations idéologiques du CNPAV, en plus d'un climat de méfiance, de dénigrement et d'absence de débat démocratique. <https://zoom-eco.net/a-la-une/rdc-odep-et-recic-quittent-la-coalition-le-congo-nest-pas-a-vendre/>; <https://congoprofond.net/accord-rdc-ventora-jean-michel-mvondo-et-le-recic-quittent-cnpav-pour-non-respect-des-principes/>. Bien que ce retrait n'ait pas eu lieu durant la période évaluée mais quelques mois plus tard, il nous semble pertinent de le mentionner pour illustrer la fragilité de certains progrès engrangés.

joue pas son rôle et qui est incapable de parler un seul langage devant certains problèmes politiques), et de réfléchir aux solutions à mettre en œuvre pour la renforcer. Le RECIC organise ces journées chaque année. Les OSC se sont engagées à alimenter les JRSOC avec des dossiers de plaidoyer et à capitaliser le cadre de concertation pour d'autres actions synergiques.

Sources : entretiens avec les OSC partenaires ; *Outcome journals*.

**La situation financière des OSC de la région reste fragile et la contribution du programme à l'autonomie financière des partenaires est relativement faible.** De l'aveu des différentes parties prenantes du programme interviewées, l'autonomisation financière n'est d'ailleurs pas un objectif véritablement poursuivi par le programme. La fin des partenariats avec certains acteurs congolais durant la période évaluée (CRONGD, CRONGD SK, OCEAN) a par ailleurs révélé leur fragilité financière après plusieurs années de collaboration avec T11. Il ressort néanmoins de l'analyse que le programme a contribué à renforcer dans une certaine mesure l'autonomie financière des OSC partenaires à travers un **effet catalyseur**. Le partenariat avec T11 donne en effet un signal positif auprès des autres bailleurs qui sont dès lors plus enclins à travailler avec les OSC partenaires du programme (crédibilité des OSC, capacités de gestion financière, etc.). Des OSC (dans les trois pays) ont ainsi mentionné une diversification de leurs ressources financières qui a découlé de la collaboration avec le T11 sur la période. De plus, le programme a contribué à renforcer les capacités des OSC en matière de recherche de fonds auprès d'autres types de bailleurs. Différents partenaires de la région ont par exemple participé, comme codemandeurs avec T11, à un appel à projet de l'UE. Les OSC partenaires restent donc dépendantes des financements extérieurs pour la mise en œuvre de leurs activités.

***MP2 - Les OSC partenaires réussissent à toucher des groupes-cibles spécifiques, la population générale et / ou les acteurs sociaux et politiques, à les influencer et à trouver un écho dans les médias.***

**Le programme a contribué à ce que les OSC partenaires influencent les acteurs sociaux et politiques de leurs pays, et trouvent un écho dans les médias en général.** Par leurs analyses, avis techniques et divers plaidoyers, les OSC partenaires congolaises ont réussi à influencer certaines décisions politiques relatives au processus électoral et à la gouvernance démocratique. L'AETA par exemple, à travers ses analyses techniques et ses mémos, a influencé la composition de la plénière de la CENI. Le RECIC, en tant que membre du cadre de concertation de la SC dont le rôle a été renforcé, est associé aux réflexions de haut niveau relatives au départ de la MONUSCO de la RDC. L'ODEP, avec ses analyses sur la gestion des finances publiques, a également suscité beaucoup de réactions auprès de différents acteurs, dont les médias (voir encadré ci-dessous).

Dans le Lualaba, IBGDH a impulsé le débat public sur les questions minières, notamment auprès de journalistes qui soulèvent ces questions dans les médias. Les OSC congolaises ont également renforcé leur visibilité au niveau international, avec par exemple la participation de l'OCE au processus d'élaboration de la législation européenne sur les batteries. L'analyse des scores obtenus par les OSC partenaires en RDC confirme la réalisation de ce MP (score de 2 sur toute la période, pour toutes les OSC sauf celles dont le partenariat a pris fin durant la période évaluée – voir annexe 1).

Au Rwanda et au Burundi, les OSC partenaires ont surtout travaillé avec les élus locaux (voir contexte et MP3). Elles ont réussi à mettre en place des cadres d'échanges entre les titulaires de droits et les détenteurs d'obligations dans lesquels les titulaires de droits formés à différentes thématiques (par exemple au Rwanda, l'intelligence citoyenne, le plaidoyer trialectique et la bonne puissance) pouvaient directement revendiquer leurs droits auprès des élus. Des résultats ont pu être engrangés à ce niveau d'intervention (électrification d'une zone ou reconstruction d'un pont dans un district alors que cela été initialement refusé ou non envisagé)<sup>10</sup>.

#### **Encadré 2 - Influence du travail de l'ODEP**

En 2019, c'est essentiellement l'appui de T11 qui a permis à l'ODEP de faire le suivi et le contrôle du budget de l'Etat, avec des résultats probants : prise de conscience de la population sur le sujet (transparence des finances publiques, redevabilité, respect des lois, etc.), dénonciations par les médias, conséquences judiciaires (arrestation d'un haut fonctionnaire de l'Etat congolais, arrestation des dirigeants d'une société de transport public, etc.).

Sources: entretiens avec les OSC partenaires; *Outcome journals*.

***MP3 - Les OSC partenaires renforcent leurs liens avec les titulaires de droits et contribuent à la victoire et à mettre en place des cas spécifiques sur les droits au profit des titulaires de droits. Ces derniers jouent en cela un rôle actif.***

**L'implication et la mobilisation des titulaires de droits sur les différents sujets des OSC partenaires a été une réussite significative du programme.** En RDC, les OSC soutenues par le programme T11 ont renforcés leurs liens (déjà existants) avec la population et contribués à rendre celle-ci plus consciente et revendicative en matière de respect de la loi électorale, de dépenses publiques, de lutte contre la corruption ; la participation des jeunes et des femmes au processus politique a également été renforcée (au niveau local au moins). Par rapport au processus électoral,

---

<sup>10</sup> Entretiens avec les OSC partenaires et le personnel de T11.

AETA a collaboré avec ses réseaux de membres et les mouvements citoyens rattachés à ces réseaux, par exemple « BISO Peuple » à Kinshasa qui mobilise des jeunes (voir encadré ci-dessous). Concernant la lutte anti-corruption, en synergie avec d'autres OSC partenaires de T11 (RECIC, ODEP), AETA a formé et mis sur le terrain des animateurs notamment pour sensibiliser la population à l'identification de faits de corruption au niveau local et à leur dénonciation (via des groupes WhatsApp). Enfin, AIDPROFEN a accompagné la mise en place de forums de femmes qui mènent des actions de plaidoyers au niveau local. Ces mouvements (« Tujiteteye » ou « défendons nos droits ») ont engrangé des résultats tels que l'assainissement des marchés ou l'implantation de lampadaires. Elles ont également participé activement à des marches pacifiques dénonçant les violences faites aux femmes. A quelques exceptions près, l'analyse des scores obtenus par les OSC partenaires en RDC confirme la réalisation de ce MP (score de 2 sur toute la période pour certaines OSC, passage d'un score de 1 à 2 pour près d'un tiers des partenaires – cf. graphique en annexe).

Au Rwanda et au Burundi, suite au contexte qui ne permettait pas de travailler sur des thèmes sensibles comme la démocratisation ou l'analyse politique de la gouvernance, les partenaires ont adopté la stratégie de travailler directement avec les titulaires de droits au niveau de la base, en renforçant leurs capacités afin qu'ils puissent mener eux-mêmes leurs plaidoyers auprès des autorités (niveau local et décentralisé) sur des sujets moins sensibles (exemple, accès aux services publics, genre, etc.). Les OSC ont donc travaillé étroitement avec les titulaires de droits (jeunes, femmes, population en général) en les sensibilisant sur les questions des droits sociaux et économiques. Dans les deux pays, l'on a pu observer une attitude d'écoute et de prise de décision des autorités sur les questions évoquées par la population (voir MP2).

Le soutien du programme aux **radios de type communautaires** dans la région (Maendeleo en RDC ; Pax Press au Rwanda) a contribué tant au renforcement des liens avec les titulaires de droit, qu'à leur participation active aux processus démocratiques, via l'interpellation directe des élus locaux. Des ministres, des bourgmestres, des députés et des responsables des services étatiques cherchent ainsi activement à participer aux débats en direct du studio de Radio Maendeleo dont des études d'audience ont montré qu'elle était la radio la plus écoutée de la province du Sud Kivu<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> *Outcome Journals*, T11 programme pays 2017-2021.

### Encadré 3 – Appropriation par les titulaires de droits

Lorsqu'il s'est avéré qu'il y avait un risque de glissement de calendrier du processus électoral, « BISO Peuple » s'est approprié les avis techniques de AETA relatives aux délais à respecter pour que les prochaines élections puissent avoir lieu en décembre 2023. Sur base de ces avis techniques, « BISO Peuple » a organisé un sit-in (mobilisation des jeunes) devant le Palais du Peuple pour que la question de la mise en place du bureau de la CENI soit discutée au parlement au plus tôt afin d'éviter un glissement du calendrier électoral. L'objectif du sit-in a été atteint. La population continue également de s'exprimer et de réclamer déjà ses droits par rapport aux élections de 2023. A travers les activités d'information et de sensibilisation réalisées par AETA dans les médias, ainsi que les retours d'information et les interactions avec les points focaux à l'intérieur du pays, AETA enregistre de plus en plus de revendications de la population qui voudrait que le délai constitutionnel de 2023 soit respecté.

Sources: entretiens avec les OSC partenaires

***MP4 - Les OSC partenaires promeuvent, avec les titulaires de droits, le rôle et l'accès des femmes aux processus politiques et contribuent à la reconnaissance de l'égalité des sexes comme élément crucial du changement.***

**Les résultats observés sur ce marqueur de progrès sont mitigés et varient fortement selon les partenaires.** Fondamentalement, en RDC le plus grand progrès est la prise de conscience de l'importance de la question du genre comme élément du changement. Dans les faits, AIDPROFEN, qui est spécialisé dans les questions spécifiques du genre au Kivu, a engrangé des résultats sur la période (voir encadré). Pour les autres partenaires du programme T11, certaines avancées s'observent dans les organes de prise de décision et au sein du personnel en général (parité homme-femme), avec ou sans politique genre spécifique. Certains partenaires, comme IBGDH par exemple, vont au-delà en intégrant la question du genre dans leurs activités et en menant des actions au sein des communautés locales pour promouvoir la participation de la femme aux instances de décision tels que les comités locaux de développement. Différentes parties prenantes interviewées reconnaissent néanmoins que finalement peu a été fait concernant ce MP. L'analyse des scores révèle effectivement les progrès limités sur ce MP puisque sur 13 partenaires, seuls 5 ont obtenu des scores de 2 sur la période, dont AIDPROFEN (score de 2 sur toute la période) et IBGDH qui alterne les passages de 1 à 2 ; pour le reste les scores sont bloqués à 1 sur la période évaluée (cf. graphique en annexe).

Au Rwanda et au Burundi, les entretiens menés indiquent une amélioration de la participation des femmes dans les organes de décision au sein des OSC partenaires. La question du genre est

également traitée de manière transversale et se présente comme une porte d'entrée pour aborder les sujets sensibles et rassembler la SC<sup>12</sup>.

#### **Encadré 4 – Promotion du rôle et de l'accès des femmes aux processus politiques**

Les résultats engrangés par AIDPROFEN sur la période incluent :

- la mise en place de fora de femmes dans différents quartiers de Goma, le renforcement des capacités de ces fora sur la démocratie et sur les droits des femmes, et l'accompagnement de plaidoyers de ces fora de femmes.
- L'initiation d'actions de plaidoyers auprès des autorités (ex. dénonciation des violences domestiques faites aux femmes auprès du gouverneur de la province)
- La participation à des consultations nationales initiées par le président de la République. AIDPROFEN a ainsi porté la voix d'autres acteurs et des titulaires des droits auprès du président de la République, notamment sur les questions qui affectent leurs vies (respect des droits humains avec un focus sur le respect des droits des femmes et des enfants, participation des femmes aux instances de prise de décision, participation des jeunes dans la construction de la paix en RDC, etc.).

Sources: entretiens avec les OSC partenaires; *Outcome journals*.

#### **Systeme de suivi**

Le système élaboré par T11 pour suivre les progrès est globalement apprécié par les partenaires de la région. Ils reconnaissent sa pertinence, en particulier pour le suivi des activités de plaidoyer, car l'accent mis sur la qualité leur permet de penser en termes de résultats et d'effectuer un suivi plus pertinent du travail. Cependant, comme mentionné dans l'évaluation à mi-parcours, le principal défi en termes de suivi est que le programme génère des résultats difficiles à mesurer ou non visibles à court ou moyen terme. De plus, ces résultats dépendent fortement de l'environnement dans lequel évoluent les partenaires. De plus, les *Outcome Journals* ne donnent que peu d'indications sur le rôle de T11 sur les progrès engrangés par les partenaires.

#### **Rôle de 11.11.11**

Le programme T11 a permis un type d'appui qui est particulièrement pertinent pour les partenaires dans la région (appui institutionnel), ce que tous les programmes de financement internationaux ne sont pas en mesure de proposer<sup>13</sup>. La perception générale de T11 par ses

---

<sup>12</sup> Entretiens avec les OSC partenaires.

<sup>13</sup> T11, sur demande de ses partenaires et sur base de sa propre conviction, se lance activement dans le plaidoyer vis-à-vis des autres PTF pour plus d'appuis institutionnels et de partenariat égal. (Entretien avec le personnel de T11).

partenaires est celle d'un allié et d'un homologue politique avant d'être celle d'un donateur. La plupart des partenaires font état d'une relation qui est ancrée dans le contenu politique plutôt que d'être uniquement de nature technique et administrative.

T11 a joué un rôle de **stimulateur/facilitateur** de synergies entre OSC de la région, en favorisant les rencontres entre partenaires au niveau national et régional. Ces rencontres ont débouché sur les initiatives conjointes portant sur les différents marqueurs de progrès du programme tel qu'illustré précédemment (QE1, MP1).

T11 a également joué un rôle d'**accélérateur**, notamment à travers le soutien à des partenaires d'un nouveau genre grâce à son enveloppe flexible (par exemple, les mouvements de jeunes au Kivu). T11 a également fait confiance à de jeunes organisations qui n'avaient pas encore fait leurs preuves, comme AIDPROFEN, en prenant le risque de les accompagner dans leur développement. Ces différents mouvements et organisations de la société civile se sont avérés être des acteurs importants, voir incontournables, dans leurs domaines d'action respectifs.

Enfin, T11 a joué un rôle de **support** en apportant des financements aux OSC partenaires et en renforçant leurs capacités.

### **Facteurs de réussite**

*Quels sont les facteurs critiques de succès qui ont influencé les processus de changement / expliquent les progrès ?*

Le principal facteur qui ressort de l'analyse des succès engrangés par le programme sur la période évaluée est la **modalité** du soutien de T11. Celui-ci reste flexible et permet de se concentrer sur les résultats plutôt que sur des activités uniques. Ce point a été mentionné par tous les partenaires ayant participé aux entretiens, aux discussions de groupe et aux ateliers de validation. Ce niveau de flexibilité et d'ouverture à la discussion ne s'applique pas seulement au système de financement mais aussi à la gestion du programme par l'équipe de T11, qui est capable de s'engager et de réfléchir avec les partenaires. Les partenaires définissent leurs propres priorités et objectifs stratégiques et sont en mesure de concevoir les interventions avec T11.11.11.

Les autres facteurs identifiés sont :

- L'**expertise** des partenaires dans leurs domaines d'action respectifs (plusieurs années d'expérience), leur **ancrage communautaire**, ainsi que leur **dévouement** malgré l'environnement difficile dans lequel ils évoluent.
- Les **approches de plaidoyer** utilisées par les partenaires au Rwanda et Burundi (moins de confrontation directe avec les autorités ou moins de critiques négatives), la stratégie de se tourner vers les titulaires de droits et le focus sur les niveaux de pouvoir plus décentralisés ont permis à ces partenaires de continuer à travailler et d'enregistrer certains résultats malgré le contexte.
- Le soutien apporté à T11 en matière de **sécurité** pour les partenaires dont la vie est ou était menacée a permis à ces derniers de continuer à travailler<sup>14</sup>. De même, la pression exercée par la communauté internationale au sens large sur les autorités, en particulier en RDC, a contribué dans une certaine mesure, à réduire les menaces perçues par certaines OSC actives dans des domaines sensibles<sup>15</sup>.
- **Proximité** / présence sur le terrain : elle est valorisée par les partenaires (proximité géographique et technologique, à travers les e-mails et les appels téléphoniques lorsque la première n'est pas possible) lorsqu'il s'agit de débloquer des situations ou de discuter d'ajustements d'activités ou de budget. Par ailleurs, le fait que le coordinateur régional soit originaire de la région a, selon les partenaires, contribué à améliorer le sentiment de proximité avec T11.
- Le **Momentum** : dans le cas d'IBGDH par exemple, la modification du code minier de 2018 a permis la création de plusieurs structures permettant la participation citoyenne dans la définition de projets de développement et la gestion de la redevance minière<sup>16</sup>.

### **Contre-forces**

*Quelles sont les contre-forces qui ont influencé les processus de changement / expliquent l'absence de progrès ?*

---

<sup>14</sup> En RDC, T11 fait partie du réseau chargé de la protection des lanceurs d'alerte et des activistes locaux.

<sup>15</sup> Entretiens avec les OSC partenaires et le personnel des ambassades.

<sup>16</sup> Entretiens avec les OSC partenaires.

- Le **contexte** hostile, avec une volonté de la part des autorités de déforer le travail des OSC (cadre réglementaire, infiltrations, menaces, etc.)<sup>17</sup>. Comme mentionné précédemment, la fragmentation de la SC qui en a découlé dans chacun des pays de la région, n'a pas contribué à renforcer l'autonomisation de la SC dans son discours ; il était également difficile pour la SC de parler d'une seule voix face à certains sujets sensibles.
- Les **ressources financières** : l'enveloppe financière apportée par T11 dans le cadre du programme est considérée de manière unanime par les OSC partenaires comme étant fort restreinte par rapport aux enjeux auxquels elle se destine. Son caractère institutionnel et flexible est néanmoins perçu comme étant une valeur ajoutée fort appréciée (cf. ci-avant). Les ressources financières apportées par d'autres partenaires sont en général destinées à des projets spécifiques (court terme, peu de flexibilité, pas de possibilité de saisir des opportunités lorsqu'elles se présentent).
- Le **manque de volonté de changements** réels de la part des autorités (mis en avant en particulier par les OSC partenaires en RDC), qui se traduit par des blocages dans l'application des lois, dans la mise en œuvre de la justice, ou dans la prise en compte des dénonciations faites par la SC.

### **Adaptabilité de l'intervention**

*Dans quelle mesure avons-nous été en mesure d'adapter nos interventions au changement (processus) en cours et/ou aux nouvelles opportunités qui se présentent (par exemple en ajustant la stratégie, en développant de nouvelles stratégies et activités, de nouveaux accents, ...) ?*

Le programme a été suffisamment flexible pour :

- Soutenir un **nouveau type d'acteurs de la SC** qui a émergé en particulier dans la région du Kivu (mouvements de jeunes) et qui s'organise autrement que la SC traditionnelle (plus d'actions directes des titulaires de droits, sans structure ou peu de structure institutionnelle derrière, forte utilisation des réseaux sociaux, etc.). Cela a été possible grâce à l'enveloppe destinée aux partenaires flexibles ;
- Financer des **activités ad hoc**, en fonction des besoins induits par le contexte. Il s'agit en particulier de la sécurité des défenseurs des droits de l'homme. Cela s'est avéré

---

<sup>17</sup> Entretiens avec les OSC partenaires et le personnel des ambassades.

particulièrement utile sur la période évaluée, suite à la détérioration de l'environnement dans lequel évoluent ces acteurs dans la région ; il s'agit également d'activités contribuant à renforcer l'image ou la crédibilité des OSC, par exemple le paiement de billets d'avions pour la participation à des évènements internationaux.

### **Effets inattendus**

*Y a-t-il eu des effets non intentionnels ? Existe-t-il des exemples positifs et/ou négatifs de résultats inattendus obtenus dans le cadre du programme ? Les nouvelles synergies inattendues qui sont apparues au cours du programme ont-elles donné lieu à des résultats positifs inattendus ?*

Les résultats positifs inattendus ont consisté essentiellement en de nouvelles synergies qui ont émergé au cours du programme à l'initiative des partenaires. On peut citer comme exemples en RDC le travail conjoint entre AETA et l'ODEP sur le financement du processus électoral ou la campagne AETA-RECIC et les mouvements de jeunes. Au Rwanda, il y a notamment eu des initiatives ponctuelles entre AMI/Pax Press dans le cadre du « plaidoyer par », et AMI/Profemmes (projet « *Speaking out against gender violence* »). Aucun résultat négatif inattendu n'a été identifié.

### **Impact de la pandémie de COVID-19**

*Dans quelle mesure la pandémie de Covid19 a-t-elle affecté la réalisation des résultats ? Comment la mise en œuvre a-t-elle été ajustée ?*

Comme mentionné précédemment, la région a relativement été épargnée par la pandémie. Les pays ont néanmoins mis en place des mesures sanitaires destinées à limiter la propagation du virus. Dans l'ensemble, les partenaires ont fait preuve d'un bon niveau de flexibilité en s'adaptant au contexte de la pandémie, avec le soutien de T11 qui les a aidé à faire face aux ajustements nécessaires (au niveau des budgets et des calendriers – voir QE3). Lorsque cela été possible, des activités initialement prévues en présence ont eu lieu, totalement ou en partie, virtuellement. La fermeture des frontières a eu impact sur la mise en œuvre du projet pilote régional « Bonne puissance »<sup>18</sup>.

Les parties prenantes interviewées mentionnent que sous le couvert des mesures sanitaires, les autorités ont en profité pour réduire davantage l'espace démocratique et le travail des OSC dans le domaine. En RDC par exemple, dans la province du Nord-Kivu où l'état de siège est entré en vigueur en mai 2021, il nous a été rapporté que les rassemblements citoyens perçus comme « anti-pouvoir » étaient plus réprimés ou interdites pour de raison de pandémie, là où dans la même période, les manifestations favorables au pouvoir en place étaient tolérées. Les partenaires

---

<sup>18</sup> Projet à visée régionale, mis en œuvre par AMI (Rwanda) en RDC, pays pilote (nord et sud Kivus).

ont travaillé intensivement pour donner de la visibilité aux cas de violations des droits des femmes qui se sont produits en raison des mesures sanitaires adoptées et du confinement (en particulier au Rwanda et à l'est de la RDC).

La pandémie aura eu comme effet positif une utilisation plus importante des NTIC par les partenaires, tant au niveau institutionnel que dans le travail avec leurs points focaux dans les différentes régions du pays (en RDC en particulier). Il y a donc un rapprochement et des contacts plus fréquents que précédemment où des déplacements auraient été nécessaires, avec la logistique que cela implique. Les OSC se sont également tournées davantage vers les réseaux sociaux et la presse pour faire passer leurs messages aux autorités qui ne pouvaient plus être rencontrées physiquement. Ces canaux se sont avérés être efficaces. Dans certains cas, les réunions avec les PTF des OSC partenaires se sont faites à une plus grande fréquence de manière virtuelle, là où initialement elles n'avaient lieu que lorsque des missions de terrain étaient organisées.

## Durabilité (QE2)

### Changements sociaux

*Dans quelle mesure pouvons-nous supposer que les changements sociaux se poursuivront après l'intervention ? Quelles sont les réalisations clés qui reflètent une indication positive de continuation ? Qu'est-ce qui fera que les changements sociaux se poursuivront ? Dans quelle mesure les interventions ont-elles été conçues en tenant compte de la durabilité des changements sociaux ?*

**Les résultats positifs obtenus engrangés par les OSC partenaires en lien avec les marqueurs de progrès de la QE 1 sont susceptibles de perdurer dans le temps**, pour plusieurs raisons dont : la prise de conscience et le renforcement des capacités des OSC, les changements de comportement et l'appropriation par les titulaires de droits et les médias des combats menés par les OSC.

- Sur l'autonomisation et le renforcement de la SC au niveau du contenu (surtout en RDC) : le programme a permis au minimum d'amorcer les réflexions sur le sujet et de mettre en route des initiatives qui concourent à l'autonomisation de la SC. De l'avis de tous les acteurs interviewés sur le sujet, ces espaces d'échanges et de collaboration, ainsi que les initiatives amorcées sont parties pour durer car les véritables acteurs de la SC visent l'atteinte de cette autonomie. Pour ce faire, ils identifient conjointement les obstacles à l'autonomisation et mettent en œuvre des solutions. En RDC par exemple, les JROSOC s'organisent chaque année et des initiatives concrètes visant à résoudre les problèmes rencontrés par les acteurs

de la SC en découlent (par exemple, la création de mutuelles de santé pour les acteurs de la SC).

- Sur l'approche orientée vers les titulaires de droits (dans toute la région, mais en particulier au Rwanda et Burundi) : le renforcement des capacités des titulaires de droit a entraîné une prise de conscience et une appropriation des combats de la part de ces derniers sur les thèmes couverts par les OSC partenaires. Cela se traduit par des prises d'initiatives (facilitées par les réseaux sociaux) venant de groupements de titulaires de droits sur les revendications sociales, la mauvaise gouvernance économique ou le processus électoral (voir QE1).
- Par ailleurs, le programme contribue à changer en profondeur les comportements des titulaires de droit avec la mise en œuvre, par les OSC partenaires, de projets portant spécifiquement sur les comportements des individus (approches bonne puissance et masculinité positive). Une fois les individus transformés, les effets positifs des nouveaux comportements devraient perdurer dans le temps, au-delà du programme.
- Plusieurs médias ont également renforcé leurs collaborations avec les OSC partenaires (utilisation des rapports, recours à leur expertise, renforcement des capacités sur les thématiques, etc.) et sont ainsi devenus des canaux de communication privilégiés, et dans une certaine mesure, des donneurs d'alerte, reprenant à leur compte les combats menés par les OSC.

### **Durabilité institutionnelle et financière**

*Durabilité sociale et institutionnelle : appropriation locale ? Les partenaires ont-ils été étroitement associés à chaque étape de la mise en œuvre de l'intervention et à son processus décisionnel ? Durabilité financière : dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à renforcer avec succès l'autonomie financière des partenaires ?*

En soutenant des initiatives déjà existantes dans la région, T11 garantit une appropriation locale durable. Les OSC partenaires ont été impliquées dans les étapes de la mise en œuvre du programme. Leur implication dans l'élaboration du programme (orientations stratégiques, TdC, compréhension des concepts, etc.) a été plus limitée que d'habitude pour le programme 2017-2021 (quelques entretiens directs, pas d'ateliers) par manque de temps<sup>19</sup>. Les partenaires n'ont toutefois aucune visibilité sur la détermination du montant de l'enveloppe qui leur est allouée par T11. Ce montant n'est pas fixé en amont au moment de la planification de leurs activités respectives. Un ajustement de cette planification se fait donc en aval, une fois le montant

---

<sup>19</sup> Entretiens avec le personnel (ancien) de T11.

de l'enveloppe allouée connue. Les révisions qui s'imposent durant la mise en œuvre des activités sont discutées en toute transparence et collaboration avec T11, à l'initiative des OSC partenaires.

La valeur ajoutée du programme T11 sur la durabilité institutionnelle repose dans le renforcement des capacités<sup>20</sup> et dans le type de financement apporté (appui budgétaire, appui institutionnel focalisé et activités spécifiques<sup>21</sup>). Le taux de rotation du personnel des OSC formé grâce au soutien de T11 est relativement limité<sup>22</sup>. Les compétences acquises bénéficient donc aux OSC sur la durée.

Comme abordé dans la QE1, la durabilité financière se pose plus en termes de capacité à diversifier les ressources financières qu'en celle de devenir autonome financièrement. La diversification des sources de financement va de pair avec la multiplication du nombre des partenaires financiers, ce qui n'est pas toujours perçue positivement par les OSC interviewées. Il ressort en effet des entretiens que plusieurs d'entre elles préféreraient travailler sur le long terme avec quelques partenaires apportant des financements conséquents (et ainsi améliorer leur efficacité et leur efficience), plutôt que de devoir chercher et travailler avec plusieurs partenaires ayant des apports plus limités. Dans ce contexte, la taille de l'enveloppe qui leur est allouée par T11 est perçue comme une faiblesse du programme (sans en ignorer l'effet catalyseur - QE1).

Concernant l'autonomie financière, certaines OSC mettent en œuvre des activités génératrices de revenus (AGR), avec ou sans un soutien direct du programme de T11. Ces activités incluent de la consultance (par exemple, en 2021, OCE a assuré l'appui – conseil d'OSC sur les questions de la gestion des AGR afin de les rendre autonome sur le plan financier) ou la publicité (pour les radios communautaires comme Maendeleo). Le programme a contribué au développement ou au renforcement de certaines AGR comme un cybercafé (radio Maendeleo) ou un atelier de couture (AIDPROFEN, voir encadré). Cependant, plusieurs OSC interviewées ont mentionnés n'avoir eu aucun appui de T11 par rapport aux AGR.

#### **Encadré 5 – Activités génératrices de revenus avec AIDPROFEN**

AIDPROFEN participe activement à la redynamisation de la SC, notamment par des formations sur la place des AGR dans les OSC. Elle prêche par l'exemple en initiant elle-même des AGR pour son autonomie financière. De l'appui ponctuel reçu de T11 en 2020 pour la lutte contre la pandémie de COVID, AIDPROFEN a lancé un atelier de couture grâce à 5 machines à coudre

<sup>20</sup> Trajet de renforcement des capacités des partenaires grâce à l'outil "feuille de route" (*Outcome Journals*).

<sup>21</sup> Selon qu'il s'agisse de partenaires stratégiques (Radio Maendeleo) ou thématiques (les autres partenaires) pour le cas de la RDC.

<sup>22</sup> Entretiens avec les OSC partenaires.

achetées pour produire des masques. AIDPROFEN gère également une boulangerie-pâtisserie, qui sert à la fois au relèvement économique des femmes bénéficiaires des actions de l'OSC et à l'autonomisation financière de l'organisation.

Sources : *Outcome journals*.

### **Contribution du programme à la création d'un environnement favorable**

*Le programme a-t-il contribué à la création d'un environnement favorable au développement durable ? Par exemple, changement de politique, réforme législative, responsabilité accrue en matière de dépenses publiques, amélioration des processus de consultation publique.*

Le programme a contribué à la **création d'un espace d'expression pour les titulaires de droits** : les OSC partenaires ont réussi à conscientiser la population sur les problématiques relatives à leurs domaines d'actions (QE1). Cette conscientisation se maintient et se concrétise au travers de différents espaces d'échanges et de dialogues entre les titulaires de droits et les détenteurs d'obligations que les OSC soutenues par le programme ont mis en œuvre. Il s'agit par exemple des radios communautaires et des différents cadres d'échanges entre la population et les autorités locales.

Le programme a également abouti à une **plus de reconnaissance pour la SC au niveau national** (en particulier en RDC) : les différentes actions menées par les OSC partenaires, tant pour renforcer leur autonomie au niveau du contenu, que pour influencer les politiques (EQ1), se sont soldées par plus de considération de la part des autorités nationales et PTF du pays. Cette reconnaissance s'est traduite notamment par la participation des OSC aux consultations menées par la Belgique pour l'élaboration de son programme de coopération avec la RDC; la participation des OSC au dialogue départ MONUSCO ; et plus de place pour les OSC dans la composition plénière de la CENI.<sup>23</sup>

Enfin, suite aux actions menées par les OSC partenaires, **la population et les médias eux-mêmes dénoncent** les irrégularités ou autres abus relatifs aux dépenses publiques, en s'appuyant entre autres sur les informations fournies par les OSC en RDC (voir encadré). Les PTF de la RDC utilisent également ces informations pour interpellier les autorités congolaises.

---

<sup>23</sup> Entretiens avec les OSC partenaires.

## Encadré 6 – Appropriation par la population

Suite aux rapports de l'ODEP, des militants de l'UDPS (parti du président au pouvoir) ont demandé au 1er ministre de réduire le train de vie de l'Etat dans le budget national en préparation. Les femmes des militaires ont également attiré l'attention sur la faiblesse du budget prévu pour l'armée (i.e. les salaires de leurs maris).

Sources: entretiens avec les OSC partenaires.

### Risques Facteurs pouvant affecter positivement ou négativement la durabilité des résultats

*Risques liés à la durabilité d'une intervention ? Evaluer dans quelle mesure il existe des facteurs contextuels positifs ou négatifs identifiables ou prévisibles qui peuvent influencer la durabilité des résultats de l'intervention.*

Facteurs positifs (abordés précédemment) :

- La **prise de conscience** des titulaires de droit ;
- L'utilisation renforcée des **médias et des réseaux sociaux** pour diffuser l'information, confronter les autorités à la population et initier des mouvements sociaux ;
- L'émergence de **nouveaux acteurs** dans le paysage de la société civile (mouvements de jeunes citoyens).

Facteurs négatifs :

- **L'absence de volonté politique** pour aboutir à de véritables changements en faveur des titulaires de droits (voir encadré);
- Les **ressources financières** : la taille de l'enveloppe de T11, et plus globalement les priorités des PTF qui peuvent évoluer et entraîner une réduction de l'enveloppe disponible pour les OSC de la région ;
- La détérioration de la **sécurité des acteurs de la SC**, qui peut se traduire par moins de prises d'actions de la part de ces derniers pour protéger leurs vies, ou par un affaiblissement de la SC lorsque ses leaders charismatiques sont éliminés ou sont obligés de s'exiler. A ce propos, un des partenaires interviewés à très justement mentionné le cas de l'ONG congolaise « La voix des sans voix », beaucoup moins active depuis l'assassinat de son leader charismatique M. Floribert Chebeya.

- La **perte de motivation** des titulaires de droits en cas d'absence d'incitants financiers. Dans une certaine mesure en effet, la participation de la base à des activités (ateliers, formations, etc.) est facilitée par exemple par l'octroi de perd diems aux participants<sup>24</sup>. La pérennité de certaines structures mises en place pourrait donc en dépendre.

### Encadré 7 – Absence de volonté politique de changement

*“Les autorités actuelles sont conscientes qu’elles doivent donner des messages clairs pour continuer à bénéficier d’un appui (...). Le contexte politique actuel fait qu’il y a une sensibilité par rapport à ces thématiques (corruption, gouvernance, etc.) et par le fait que des changements doivent être mis en place. Cela ne se reflète pas nécessairement dans des engagements politiques. Il n’y a pas eu de changements fondamentaux. Il y a une certaine prise de conscience, et la SC joue un rôle là-dessus et attire l’attention des partenaires comme la Belgique. Mais cela ne se traduit pas par des changements structurels (...)”*

Sources : entretiens avec le personnel des ambassades.

### Efficienc e (QE3)

#### **Gestion du programme**

*Les procédures de gestion du programme et les exigences en matière de responsabilité (y compris la prise de décision) sont-elles claires, légères et respectées ?*

Il ressort des échanges avec les partenaires que les procédures et autres exigences administratives (en matière de reporting et de décaissement) ou de responsabilités relatives au programme étaient claires, simples et bien comprises et respectées par les OSC partenaires. Elles sont considérées comme adaptées aux domaines d’actions de ces OSC et reflétant le type de partenariat qui les lie à T11. T11 est en effet perçu par les OSC interviewées avant tout comme un partenaire qui est à leurs côtés dans leurs actions, plutôt que comme un bailleur de fonds qui veut contrôler l’utilisation des ressources octroyées. Une bonne communication ouverte entre le T11 et les OSC sur les retards, les changements et les besoins en matière de responsabilité, ainsi que le fait que l’appropriation locale des interventions ont contribué à assurer une bonne gestion du programme.

#### **Collaboration avec les autres acteurs**

*Quel est le niveau de collaboration et d’alignement avec d’autres acteurs (acteurs internationaux, organisations membres de 11.11.11, acteurs locaux de la société civile) travaillant pour les mêmes changements ?*

---

<sup>24</sup> Entretiens avec les OSC partenaires.

**Des collaborations significatives ont vu le jour au niveau national et international, en particulier en RDC.** La coalition « Le Congo n'est pas à vendre »<sup>25</sup> a été un plus dans la consolidation des synergies d'actions aux niveaux international et congolais<sup>26</sup>. Au niveau culturel, la Plateforme Contemporaine a œuvré au développement de réseaux au niveau national et international pour des appuis et collaborations éventuelles. Cela a notamment abouti à des projets financés par d'autres acteurs belges tel que le Centre Wallonie Bruxelles. Les OSC partenaires interviewées ont néanmoins mentionné de manière récurrente que plus de collaborations entre OSC actives sur les mêmes thématiques au niveau régional pouvaient être envisagées ou soutenues par T11.

### **Budgets et calendriers**

*Le budget initialement adopté a-t-il été respecté ? Les calendriers et les horaires prévus ont-ils été respectés ? Si les budgets et les calendriers ont été ajustés (par exemple, en raison de la pandémie), cela a-t-il été fait de manière efficace ou a-t-il permis d'améliorer l'efficacité ?*

La **pandémie de COVID 19** a eu un impact sur le calendrier de mise en œuvre de certaines activités, suite aux règles sanitaires en vigueur (rassemblements et déplacements limités, voire interdits; fermeture des frontières). Certaines activités ont donc dû être reportées et/ou dédoublées, avec certaines implications budgétaires. Il a par exemple fallu les dédoubler et prévoir des équipements sanitaires (masques, gels hydro alcooliques, etc.). Les budgets nécessaires pour couvrir ces dépenses additionnelles (estimées à 15 à 35% du budget initial pour les OSC interviewées) ont été couverts par T11 et par d'autres partenaires financiers identifiés par les OSC (par exemple, certaines ambassades). Le processus d'obtention de ces financements additionnels auprès de T11 n'a pas été perçu comme une source d'inefficacité par les partenaires.

---

<sup>25</sup> Voir QE1. Le T11 s'est retiré de la coalition par suite de mésententes avec certains membres (source : entretiens avec les OSC partenaires et le personnel des ambassades).

<sup>26</sup> Les OSC de la plateforme ont collaborées sur différents dossiers de corruption, dont "TRANSCO" (cas de détournement des subventions du gouvernement et des recettes par le Directeur administratif et financier de la Société Transport au Congo), "Passeport Gate" (allégations de corruption et d'opacité contractuelle entre le gouvernement congolais et le prestataire SEMLEX), ou encore "Halte à la manipulation de la Justice" (suite à la plainte déposée par un sénateur contre un journaliste, dans le cadre des malversations présumées dans l'affaire Transco). <https://www.corruptiontue.org/>

## CONCLUSIONS

Efficacité	
<b>Conclusion 1</b>	A travers son rôle d'accélérateur, d'appui et de support, le programme a permis des avancées sur le renforcement de l'autonomie de la SC (sur le plan du contenu). Néanmoins, ces avancées ne sont pas (encore) durables.
<b>Conclusion 2</b>	La contribution du programme au renforcement de l'autonomie de la SC sur le plan financier est limitée. Elle a essentiellement consisté, pour certaines OSC partenaires, à une plus grande diversification des PTF (effet catalyseur). Les OSC sont donc fortement dépendantes des financements apportés par leurs partenaires (étrangers).
<b>Conclusion 3</b>	Les OSC partenaires du programme ont réussi à toucher et à influencer des groupes cibles spécifiques, selon leurs sphères d'influence. Le succès n'a cependant pas toujours été au rendez-vous. Leurs actions ont également eu des échos dans les médias auxquels les OSC ont plus recouru durant la pandémie de COVID 19.
<b>Conclusion 4</b>	Le programme a soutenu les OSC partenaires dans le renforcement des liens avec les titulaires de droits. Ces liens étaient déjà bien présents, de par l'approche de plaidoyer mise en œuvre par les OSC et de par leur raison d'être.
<b>Conclusion 5</b>	Les avancées en matière de prise en compte du genre proviennent dans certains cas du contexte plus favorable à la thématique, et dans d'autres cas à la raison d'être des OSC. Pour les autres OSC, l'essentiel des progrès attribuables au programme consiste en plus de sensibilisation sur le sujet et de prise en compte de la question du genre au niveau organisationnel.
<b>Conclusion 6</b>	Les facteurs ayant influencés positivement ou négativement l'atteinte de résultats sur l'OS sont, pour la plupart, similaire aux pays de la région. Les

	<p>principaux facteurs relatifs à T11 sont l'appui institutionnel et la flexibilité du financement, le soutien en matière de sécurité des DDH, et la taille de l'enveloppe qui limite l'échelle ou l'envergure des actions qui peuvent être mise en œuvre par les OSC partenaires. Le système de monitoring ne permet pas cependant pas d'identifier la contribution directe du programme aux résultats engrangés par les partenaires.</p>
<b>Conclusion 7</b>	<p>L'impact de la pandémie de COVID 19 sur l'efficacité du programme 2017-2021 est relativement limité. Les mesures sanitaires ont néanmoins engendré des retards dans la mise en œuvre des activités (en particulier un projet régional) et des besoins financiers supplémentaires. Elles ont également provoqué un certain recul de l'espace démocratique dans la région. Parallèlement, la pandémie a ouvert la voie à d'autres modes de fonctionnement qui peuvent, par la suite, contribuer à améliorer l'efficacité (plus de recours aux NTIC par exemple).</p>
<b>Durabilité et efficience</b>	
<b>Conclusion 8</b>	<p>Plusieurs résultats sont de nature durable (transformation des comportements individuels, renforcement des capacités des titulaires de droits, renforcement des capacités des OSC, etc.). La durabilité dépend néanmoins fortement de facteurs sur lesquels un travail de plaidoyer de longue haleine reste nécessaire au niveau de T11 (enveloppe disponible pour les OSC et le soutien aux activités avec les titulaires de droit ; pression internationale ; sécurité des DDH).</p>
<b>Conclusion 9</b>	<p>Le mode de fonctionnement et gestion du programme du son ensemble n'engendre pas de perte de temps ni d'utilisation de ressources disproportionnés de la part des OSC. Les adaptations nécessaires dans les calendriers de mise en œuvre (en particulier suite à la pandémie de COVID 19) et dans les budgets sont faites de manière efficiente. Le seul point faible du programme porte sur la définition du montant alloué à chacune des OSC partenaires (aucune concertation).</p>

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations découlent de l'analyse faite au niveau de la région des grands lacs, et de celle relative au programme international dans son ensemble.

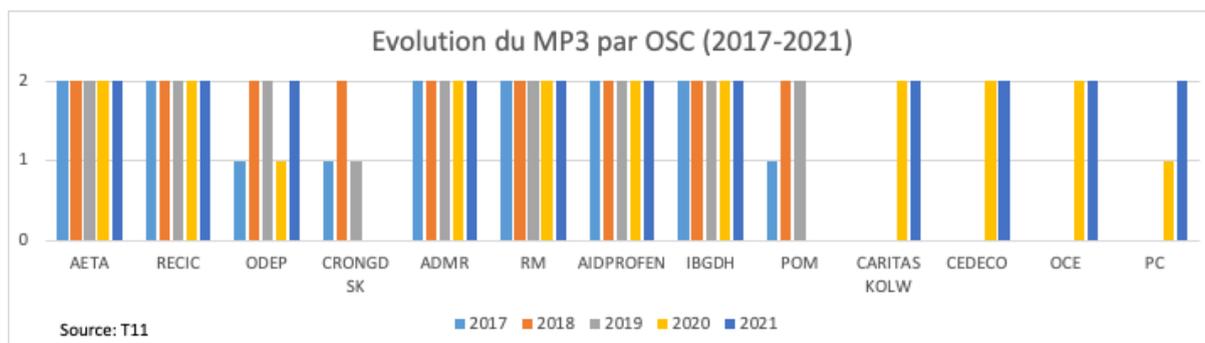
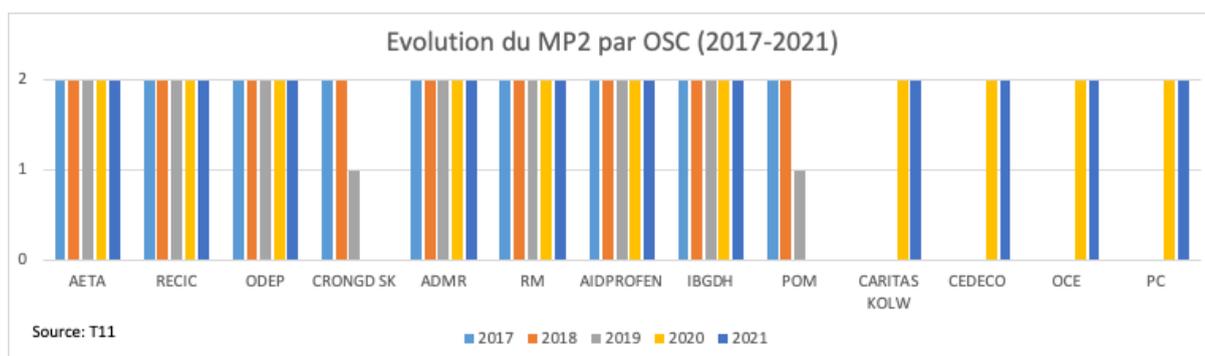
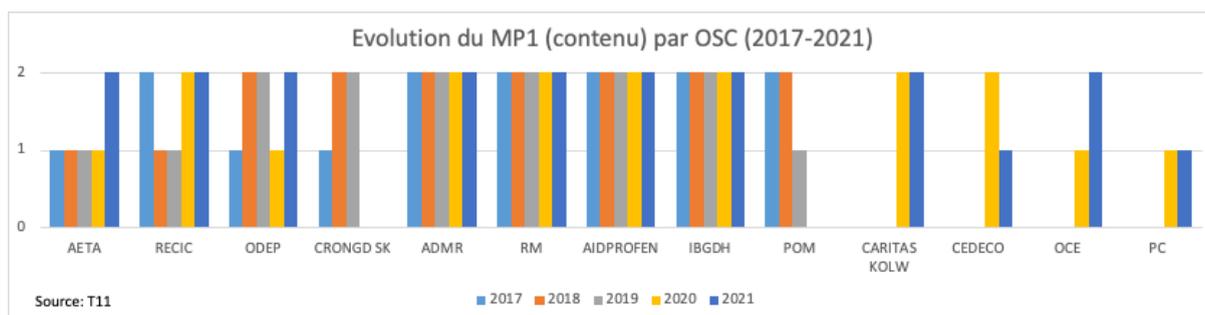
Action	Justification	Niveau
<b>Efficacité</b>		
<b>Rec. 1</b>	<b>Renforcer l'appui au réseautage et aux synergies entre les OSC, tant au niveau national qu'international (régional),</b> en gardant une flexibilité sur l'approche pour tenir compte du contexte (climat de méfiance entre OSC). Profiter de l'opportunité que constituent les nouvelles technologies pour multiplier la fréquence des rencontres entre OSC.	Pays / Région
<b>Rec. 2</b>	<b>Envisager d'avoir un budget dédié à la facilitation de la mise en réseau et de la création de synergies.</b> Malgré l'importance de la création de réseaux et de synergies dans le programme, les partenaires n'ont pas assez de ressources humaines et financières pour communiquer et contribuer activement aux réseaux régionaux et internationaux, étant donné la pression qu'ils subissent du fait de leur charge de travail interne. Nous recommandons aux partenaires de faire une analyse des ressources nécessaires pour être plus efficaces dans ce type de collaboration et d'en chiffrer le coût d'une manière que T11 puisse considérer comme faisant partie de la subvention.	Global
<b>Rec. 3</b>	<b>Continuer le plaidoyer par T11 pour que les PTF mettent à disposition plus de fonds destinés à des appuis institutionnels et à des thématiques sensibles</b> telles que la démocratie et les droits de l'homme, dans une	Pays/ Région

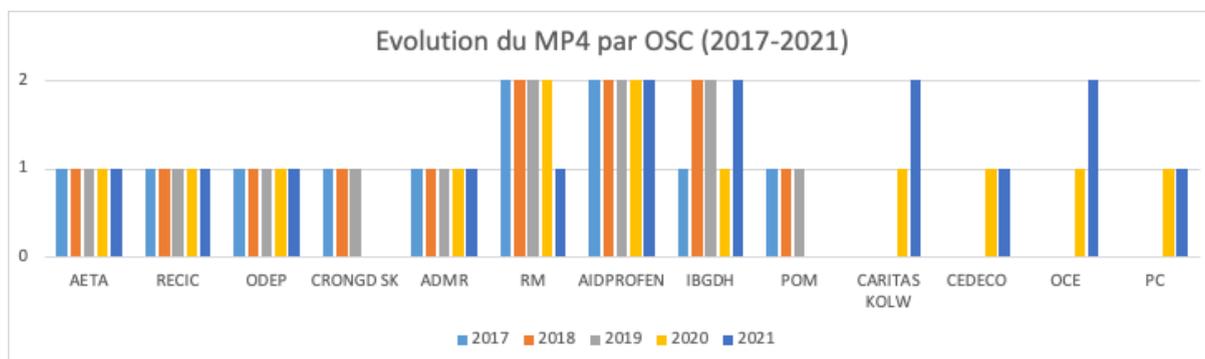
	<p>approche de partenariat égal, afin de renforcer l'autonomie de la SC sur le contenu et de réduire la contrainte financière à laquelle elle est confrontée dans la mise en œuvre de ses actions.</p>	
<b>Rec. 4</b>	<p><b>Mentionner dans les <i>Outcome Journals</i> des partenaires les ressources financières qui ont été nécessaires à la mise en œuvre</b> des activités qui contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique du programme international de T11 ainsi que leur provenance ou, au minimum, la contribution financière et le type d'appui fourni par T11 (renforcement institutionnel, idées, etc.).</p>	Global
<b>Rec. 5</b>	<p><b>Incorporer des points de contrôle à mi-parcours et envisager la réalisation d'un « <i>outcome harvesting</i> » (récolte des incidences) à la fin d'une période de programmation.</b> Pour la région GLR, l'on pourrait envisager des revues après action ou « <i>After-Action-Reviews</i> » (AAR) pour que les partenaires puissent organiser eux-mêmes des sessions d'analyse et de réflexion à la fin des interventions soutenues par le programme. Ces AAR peuvent être consultés ultérieurement pour l'établissement des <i>Outcome Journals</i>, ce qui facilite l'établissement des rapports tout en favorisant des moments de réflexion et d'apprentissage interne autogérés. L'Outcome Harvesting est une méthodologie de suivi et évaluation utilisée pour identifier, décrire, vérifier et analyser les changements apportés par un programme ou un projet. Elle est adaptée aux contextes de programmation complexes où la relation entre la cause et les effets n'est pas entièrement comprise. Les exemples de situations complexes peuvent concerner des domaines tels que le plaidoyer, la sensibilisation, le renforcement des capacités, l'autonomisation ou le développement de réseaux ; soit, plusieurs des éléments sur lesquels porte le programme international de T11.</p>	Global
<b>Rec. 6</b>	<p><b>Faire progresser le travail de décolonisation en adoptant une approche intersectionnelle du genre.</b> Il est encore possible d'intégrer la décolonisation dans les optiques que le programme utilise pour examiner les problèmes. L'un des héritages coloniaux est la tendance à l'utilisation de binômes, à la séparation et à la catégorisation d'éléments qui sont en</p>	Global

	<p>fait interconnectés. L'évaluation recommande que l'intersectionnalité soit un cadre plus utile pour aborder l'inégalité des sexes et mieux l'intégrer dans les récits du programme. Un premier pas dans cette direction est le renforcement des capacités en matière d'intersectionnalité, qui devrait idéalement avoir lieu au début du programme. Une optique d'intersectionnalité sera également cruciale pour rendre opérationnelle l'approche "<i>Leave none behind</i>" (Ne laissez personne de côté), car elle relie différentes structures qui, ensemble, renforcent l'exclusion sur la base de plusieurs facteurs qui coexistent simultanément avec le genre. Certains partenaires de T11, ont cette approche de l'intersectionnalité et des perspectives féministes et il serait utile de s'engager avec eux pour explorer comment ils pourraient soutenir les efforts de renforcement des capacités des autres partenaires dans ce domaine.</p>	
<b>Efficacité / durabilité</b>		
<b>Rec. 7</b>	<p>Entamer une réflexion avec les partenaires sur une <b>meilleure prise en compte de l'aspect sécuritaire</b> à travers le programme, dans un contexte sécuritaire qui ne cesse de se dégrader malgré les propos encourageant tenus par les autorités. Plusieurs personnes interviewées ont mentionné la nécessité de renforcer cet aspect dans l'appui de T11 malgré ce qui est déjà fait. Le renforcement attendu par les partenaires porte tant sur des mesures préventives (élaboration de mesures de sécurité, analyse des risques, fond de protection, etc.) que sur des mesures à mettre en œuvre en cas de nécessité (assistance juridique, géolocalisation, etc.).</p>	Pays
<b>Efficacité / durabilité / efficience</b>		
<b>Rec. 8</b>	<p>Amorcer des discussions avec les partenaires sur <b>le montant des appuis financiers</b> de T11, dans le but d'aboutir à une meilleure communication sur le sujet entre les parties prenantes concernant la détermination du montant octroyé à chaque partenaire, et de viser une meilleure adéquation entre les défis auxquels les OSC confrontées et les appuis fournis par T11.</p>	Pays / Région

## ANNEXES

### Annexe 1 – Scores obtenus par les OSC partenaires en RDC de type 1 et 2





## Annexe 2 - Parties prenantes consultées (Grands lacs)

(Ex) Staff 11.11.11
Coordinateur du programme Région GL - Bruxelles
Coordinateur régional - Bukavu
Ancien membre du Département international Rwanda & Burundi
Ancien membre du Département politique Région des grands lacs
Ambassades
RDC – Section politique
RDC – section coopération
Burundi – section coopération
Organisations partenaires RDC
AETA – Secrétaire exécutif
AIDPROFEN - Coordinateur
IBGDH - Coordinateur
ODEP – Président CA
RECIC - Secrétaire exécutif
Organisations partenaires Burundi
APRODH - Fondateur
REJA - Coordinateur
Organisations partenaires Rwanda

AMI - Coordinateur
Autres organisations
Broederlijk Delen (membre de 11.11.11)
Freedom House (réseau protection)