

## Termes de référence

### Appui au renforcement des capacités de réflexion stratégique de RCN J&D et de ses partenaires de la société civile & Appui à l'élaboration du plan stratégique de RCN J&D

#### 1. Présentation de l'ONG et du contexte :

##### 1.1 Présentation de RCN Justice & Démocratie

RCN Justice & Démocratie (RCN J&D) est une ONG belge créée en 1994, active dans le soutien à la justice et la prévention des conflits. RCN J&D défend l'idée que la justice est un pilier du vivre-ensemble, un levier de transformation sociale et qu'il existe une pluralité de modèles de justice. Pour servir la société et les personnes, la justice doit s'adapter aux contextes sociaux, économiques et culturels dans lesquels elle se déploie, elle doit être accessible à tous et instituer des normes et des pratiques positives garantissant les libertés et l'égalité devant la loi.

Cette vision de la justice nous pousse à valoriser, au-delà de la réponse judiciaire, l'ensemble des mécanismes aptes à résoudre durablement les conflits et à répondre aux besoins de réparation des victimes (médiation-conciliation, justice restaurative, justice transitionnelle...). Dans le contexte des sociétés africaines, l'ONG apporte une attention particulière au pluralisme juridique (droit/coutume), à une articulation constructive entre justice coutumière et justice judiciaire et au développement d'une justice plus intègre et respectueuse des droits humains. RCN J&D mène également un travail sur la mémoire des crimes internationaux et plus largement sur la sensibilisation à la prévention des conflits.

Nos leviers d'action :

- Agir en direction des acteurs de justice pour améliorer leurs capacités et leur sens des responsabilités
- Soutenir l'empowerment des citoyens et les acteurs de la société civile afin de connaître, défendre et revendiquer leurs droits, devoirs et responsabilités
- Créer des espaces de rencontre entre les professionnels de la justice, société civile, autorités administratives et coutumières et la population afin de collaborer et échanger leurs attentes en vue d'améliorer leurs pratiques respectives en matière de justice
- Mener des analyses, des études et un plaidoyer pour l'amélioration des cadres normatifs et des politiques de justice

L'ONG est actuellement active dans 6 pays : Belgique, Burundi, Burkina Faso, Maroc, République Démocratique du Congo et Rwanda.

## 1.2 Historique et évolution des interventions

L'expertise de RCN J&D dans le secteur de la justice se fonde sur 29 ans d'expérience, en Afrique principalement, notamment dans les pays des Grands Lacs. Au cours de ces 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 locaux et communautaires 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 29 années d'expérience en matière de justice en Afrique et en Belgique :**

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 dans le domaine de la justice afin de contribuer à une justice plurielle, plus intègre et respectueuse des droits fondamentaux. RCN J&D soutient les modes alternatifs de résolution des conflits ainsi que les chefs traditionnels dans leur rôle de conciliateur, tout en favorisant une place plus égalitaire des femmes dans la coutume et la reconnaissance de leurs droits fonciers. Pour favoriser un accès à la justice pour tous, un appui est apporté aux bureaux de consultation gratuite. Des dispositifs de sensibilisation et d'information des justiciables sur les modalités de recours en justice et sur le fonctionnement de la justice sont également développés. RCN J&D mène aussi des actions pour lutter contre la torture et les traitements cruels, inhumains et dégradants dans différents lieux de détention. La lutte anticorruption au niveau du système judiciaire fait également partie de nos interventions prioritaires. Au regard des situations de conflits en RDC et des crimes internationaux qui y sont commis, RCN J&D et ses partenaires s'intéressent également aux mécanismes de justice transitionnelle et de lutte contre l'impunité en vue de contribuer au retour à la cohésion sociale et à la construction d'une paix durable. Les actions se concentrent actuellement sur 5 provinces : Kinshasa, le Nord Kivu (Masisi), l'Ituri (Burnia), l'Equateur (Mbandaka) et le Kasai (Tshikapa).

Au **Burundi**, RCN J&D a développé ses activités à la suite de la signature des Accords d'Arusha en 2001 et est intervenu depuis lors sur l'entièreté du territoire national. Les programmes développés venaient en appui à la **justice de proximité** (formations 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, sensibilisations...) et au processus de **justice transitionnelle** (groupe de parole sur base d'une pièce de théâtre, séries radio, coalition société civile, forums consultatifs etc.). Depuis 2017, RCN J&D appuie ses partenaires pour le développement de programmes de lutte contre les violences basées sur le genre qui visent à améliorer l'accès à la justice des femmes et filles victimes de violence en travaillant sur le renforcement des magistrats au sein des tribunaux de résidence, sur le renforcement des mécanismes communautaires de résolution des conflits, sur l'accompagnement des FFVV et sur la transformation des normes discriminatoires au sein des communautés, dans une approche de **justice transformatrice**. RCN J&D a fermé son bureau à Bujumbura en janvier 2019 et appuie désormais ses partenaires burundais à distance à travers 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.

Par son programme en Belgique, RCN J&D veut contribuer à la prévention des conflits et au maintien de l'Etat de droit. 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.

Au **Maroc**, RCN J&D soutient depuis 2017 l'Association Oujda Ain Ghazal, dans la mise en œuvre de programmes de lutte contre les violences basées sur le genre dans une logique de justice transformatrice. Les approches développées visent à la fois la **transformation des attitudes sociales et judiciaires discriminatoires à l'égard des femmes** et le renforcement des acteurs de prise en charge des victimes de violence basée sur le genre, dans une région, l'Oriental, qui figure parmi les plus pauvres du pays. RCN J&D n'a pas de bureau opérationnel au Maroc et appuie le partenaire depuis le siège de Bruxelles.

Au **Burkina Faso**, RCN J&D intervient dans la Boucle du Mouhoun et soutient depuis 2020 le Centre International d'Etudes Sociologiques et de Droit Appliqué (CINESDA) dans un programme de prévention des conflits par la promotion et le renforcement d'une **justice de proximité** accessible et égalitaire. Par ce programme RCN J&D et le CINESDA travaillent à la fois sur **l'offre de justice** (appui au Tribunal de Grande Instance de Dédougou, renforcement des MARC par l'accompagnement et renforcement des Commissions Foncières Villageoises et des Commissions de Conciliation Foncière Villageoise mais aussi par la création de Centres d'Accès au droit au sein des Communautés rurales) et sur la **demande de justice** (par la sensibilisation des populations rurales, les dialogues communautaires, le sensibilisation des détenus sur leurs droits etc.). RCN J&D n'a pas de bureau opérationnel au Burkina Faso et appuie le partenaire depuis le siège à Bruxelles.

### 1.3 Organisation et modes de gestion

#### Personnel en Belgique (Bruxelles)

	Femmes	Hommes	Total
Salarié.e.s	6	4	10

#### Personnels ou consultants d'appui au suivi partenarial à l'international

	Femmes	Hommes	Total
Consultants au Burundi		2	2
Consultant au Burkina Faso		1	1

Salarié.e.s au Rwanda	1	4	5
Salarié.e.s en RDC	5	19	24

D'un mode de gestion unique vers des modes de gestion diversifiés :

- A l'origine, RCN J&D travaillait dans les pays d'intervention selon un mode de gestion unique sous format « mission » avec un enregistrement national de l'ONGI, un.e chef.fe de mission et des salarié.e.s expatriés et/ou nationaux mettant en œuvre des activités et/ou supervisant des relations partenariales avec les acteurs des sociétés civiles nationales.
- A partir de 2017, à la faveur d'un nouveau partenariat au Maroc, RCN J&D a développé un mode de gestion nouveau sous format « supervision partenariale à distance », c'est-à-dire sans équipe dans les pays d'intervention et en supervision depuis le siège à Bruxelles.
- A ces deux modes de gestion, est venu s'ajouter un mode de gestion hybride à partir de 2020 sous la forme des « relais nationaux » de RCN J&D via des consultants de longue durée pour appuyer les organisations de la société civile (OSC) partenaires et jouer un rôle de supervision des programmes dans les pays d'intervention.

#### **1.4 Les enjeux en matière de renforcement des capacités stratégiques de RCN J&D et ses partenaires de la société civile**

- Renforcer les connaissances des équipes de RCN J&D (siège et terrain) sur les outils et les méthodologies de conduite d'une réflexion stratégique afin de s'impliquer pleinement dans la réflexion stratégique actuelle, mais aussi pour être capable d'accompagner les partenaires OSC de RCN J&D qui le souhaitent dans l'actualisation ou le renouvellement de leur plan stratégique ;
- Autonomiser les partenaires OSC de RCN J&D au Burundi, RDC et Rwanda en matière de réflexion stratégique afin de leur permettre de réactualiser leurs plans stratégiques ;
- Renforcer les convergences stratégiques entre RCN J&D et les OSC partenaires pour se projeter, dans une logique partenariale égalitaire plus affirmée, dans un futur programme quinquennal 2027-2031 avec RCN J&D.

#### **1.5 Les enjeux de RCN J&D en matière d'orientation stratégique**

Les éléments consensuels :

- Besoin exprimé d'actualiser le projet associatif de RCN J&D : la formulation de la vision, de la mission et des axes d'intervention mérite d'évoluer (une vision exprimée de manière négative, des terminologies « passéistes » à changer – telles que pays en développement, pays en transition, donner plus de place à l'enjeu décolonial..) ;
- La volonté d'impulser une réflexion décoloniale approfondie afin de remettre en question les modes d'intervention et les pratiques de l'organisation, ainsi que les rapports de pouvoir avec les partenaires de la société civile à l'étranger ;

- Soutenir la décolonisation du droit et de la justice dans les pays du continent africain, créer les alliances et les stratégies d'influence permettant de concrétiser cet objectif stratégique ;
- La volonté de RCN J&D de renforcer son action en Belgique, et en particulier d'explorer l'idée de devenir un acteur de la justice, ici, en Belgique.

Les nœuds stratégiques :

- La question des limites d'intervention, de la plus-value spécifique de RCN J&D et de la cohérence générale du mandat : tendance à l'extension du champ des thématiques et à des trajectoires pays très différenciées, générant des interrogations de la part des équipes sur le cœur du mandat de l'organisation et la cohérence de son action ;
- La capacité de RCN J&D à poursuivre ses programmes d'appui à la justice dans la zone des Grands Lacs s'est fragilisée pour des raisons contextuelles différentes, au Rwanda (les PTF privilégiant le soutien direct aux acteurs institutionnels ou à la société civile nationale), et au Burundi (retrait du pays en raison du contexte politique et juridique pour les ONGI), sans que l'organisation ait pleinement réussi à trouver la clé de son développement futur dans de nouvelles zones (Maroc, Burkina Faso) ;
- Se doter d'un cadre d'analyse pertinent et objectif permettant de répondre à la question du maintien ou du départ de RCN J&D de certains pays d'intervention, mais aussi de l'implication dans de nouveaux pays ;
- Passer d'une diversification des modes de gestion de type réactif à des choix de gestion plus rationalisés ;
- Mieux cerner les tendances des secteurs de la justice, de l'aide au développement et des ONGI afin d'enrichir la politique partenariale de RCN J&D (logique d'alliance avec les ONGI) et adopter un positionnement plus stratégique vis-à-vis des acteurs nationaux et internationaux intervenant dans le secteur de la justice.

## 2. Objectifs de la consultance

L'appui recherché par RCN J&D vise à :

- Renforcer les *capacités de réflexion stratégique* de RCN J&D et de ses partenaires de la société civile au Burundi, RDC et Rwanda ;
- Accompagner la *réflexion collective* pour *actualiser les fondamentaux de RCN J&D* (Vision, missions) et pour *élaborer le nouveau plan stratégique de RCN J&D* à moyen (5 ans) et long (10 ans) termes.

### 3. Les livrables attendus

- Définir, en concertation avec le comité de pilotage, un processus inclusif de réflexion stratégique, précisant les modalités d'implication des équipes terrain et de consultation des OSC partenaires ;
- Produire une note de cadrage à l'issue de la période de prise de connaissance comportant une description du processus et un plan de travail ;
- Animer plusieurs ateliers de réflexion à Bruxelles, ainsi qu'un atelier de réflexion à Kigali réunissant les équipes de RCN J&D et les représentants des OSC partenaires du Burundi, Rwanda et RDC ; ces ateliers devant inclure des temps de formation sur les techniques et les outils de réflexion stratégique.
- Accompagner RCN J&D dans la rédaction finale du *plan stratégique incluant une théorie du changement institutionnelle, ainsi que les grandes orientations stratégiques par pays*<sup>1</sup> ;
- Une note finale succincte décrivant l'appui global réalisé.

### 4. Profil du/de la/des consultant.e.s

- Diplômé.e.s de l'enseignement supérieur (de niveau Master/Licencié/Ingénieur)

- Expérience professionnelle :

- Au moins 5 ans d'expérience dans le secteur de la coopération internationale
- Au moins 5 ans d'expérience dans l'animation et l'appui à des réflexions stratégiques ainsi que la formalisation de plans stratégiques
- Une bonne maîtrise des approches participatives et donc de bonnes capacités de facilitation-modération de séances de travail en groupe
- Une excellente maîtrise des *techniques de réflexion stratégique orientées changement*
- Rigueur et capacité d'organisation
- Maîtrise du français tant à l'oral qu'à l'écrit

Sont un plus :

- Une expérience géographique de terrains variés, surtout dans les pays d'intervention de RCN J&D
- Une connaissance du secteur des ONGI belges
- Une connaissance des bailleurs internationaux soutenant les secteurs de la justice et des droits humains

---

<sup>1</sup> Ceci n'inclut pas l'élaboration de plans stratégiques pays.

## 5. Étapes et calendrier indicatifs

Calendrier	Étapes
Février	Publication des TDR et soumission des offres
Début mars	Sélection de l'offre par RCN J&D et contractualisation
Mars	Réunion de cadrage et proposition d'une note de cadrage
Avril - juin	Ateliers
Juin-Juillet	Formalisation du plan stratégique

## 6. Budget

Les offres financières devront préciser :

- Le nombre de personnes/jours prévus détaillé par phase/étape
- Le coût journalier demandé des consultant.e.s
- Le détail des frais de mission : voyages, hébergement, séjour...

## 7. Modalité de l'appel d'offres, procédure de sélection et délai

### 7.1 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 le profil du/de la consultant.e ou de l'équipe retenu.e, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés en surlignant les expériences en lien avec l'objet de la prestation ;
  - 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.



- 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.
- 4 - Est en situation de conflit d'intérêt.

## 7.2 Sélection du/de la/des consultant.es

Les offres seront évaluées sur base de 3 critères :

- la qualité de l'offre méthodologique (35% 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) (35%) ;
- 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 à la prestation à réaliser.

## 7.3 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, 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.

## 7.4 Modalités de dépôt des offres

Date limite de remise des offres par courrier électronique **au plus tard le 8 mars 2024** à l'adresse suivante : [job@rcn-ong.be](mailto:job@rcn-ong.be)

