

# « La justice sans corruption, c'est possible – J'y suis engagé »

Rapport final



*Cheyenne Scharbatke-Church, Kiely Barnard-Webster, Sandra Sjogren, and Noel Twagiramungu*

CDA Collaborative Learning Projects

Janvier 2017

### **Besa : catalyser le changement stratégique**

Besa est un programme social qui a pour vocation de catalyser un changement significatif concernant des problèmes stratégiques dans des lieux de conflit ouvert et de violence structurelle ou même physique. Pour notre travail, Besa utilise une approche 'globale' de l'organisation, qui met l'accent sur des réponses holistiques visant à équilibrer le processus et les résultats axés sur l'expertise technique et l'expérience dans les domaines de la consolidation de la paix, de la gouvernance, de la lutte anti-corruption, de l'Etat de droit et du renforcement de la société civile. Cette organisation s'efforce d'être un leader d'opinion en proposant de nouveaux cadres conceptuels et de nouvelles approches pour l'analyse de contexte, la conception de programme, le suivi et l'évaluation. Besa cherche à développer des partenariats solides basés sur les valeurs mutuelles et les expertises complémentaires.

### **CDA Collaborative Learning Projects**

CDA ([www.cdacollaborative.org](http://www.cdacollaborative.org)) est une organisation à but non lucratif basée aux États-Unis et engagée dans l'amélioration de l'efficacité des personnes qui interviennent au niveau international pour apporter une aide humanitaire, favoriser les pratiques pacifiques, soutenir le développement durable et mettre en œuvre les activités des entreprises de façon socialement responsable.

### **RCN Justice et Démocratie**

RCN Justice et Démocratie intervient en RDC depuis 2001 dans le domaine de la gouvernance et de la réforme du secteur de la justice. Elle possède une large expérience de la collaboration avec tous les acteurs de la chaîne judiciaire dans les deux secteurs de la justice civile et pénale. RCN J & D a mis en œuvre des projets dans les provinces de Kinshasa, de l'ex Bas Congo, de l'ex Katanga, des Kivus, de l'Ituri, et de l'ex Kasai Occidental.

**Suggestion de citation :** Cheyanne Scharbatke-Church, Kiely Barnard-Webster, Sandra Sjogren, et Noël Twagiramungu. « La justice sans corruption, c'est possible – Je m'engage » Rapport final. Cambridge, MA : CDA Collaborative Learning Projects, 2017.

### **Remerciements**

La rédaction de ce rapport a été possible grâce à la générosité du Bureau des affaires internationales des stupéfiants et de répression du Département d'État des États-Unis INL, <https://www.state.gov/j/inl/>.

Nous souhaitons remercier chaleureusement nos collègues et amis Sandra Sjogren, Longin Baranyizigiye et Patricia Mwela du bureau de RCN J & D à Lubumbashi. La patience, le soutien et l'ouverture d'esprit dont vous avez fait preuve tout au long de l'évaluation ont permis de mener à terme l'ensemble du processus. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude !

Nous souhaitons également présenter nos remerciements aux membres de notre réseau, toujours prêts à porter un regard critique et à améliorer en permanence leur combat pour un système judiciaire sans corruption.

Photo de couverture : Projet de T-Shirt. Credit : Longin Baranyizigiye.

© 2017 CDA Collaborative Learning Projects. Ce travail est sous licence Creative Commons Attribution-ShareAlike License (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

## Kuleta Haki - « Rendre justice » - Synthèse

---

Cette évaluation a conduit à rechercher quels éléments du projet pilote *Kuleta Haki* ont catalysé le changement parmi les participants et au-delà, sur la base de la théorie du changement contenue dans le projet. Elle a consisté à étudier la pertinence de la théorie du changement, les causes correspondantes et les modifications nécessaires pour augmenter la probabilité d'obtenir une différence en matière de corruption dans le système de justice pénale (CJP) à Lubumbashi, en République Démocratique du Congo.

Fin 2015, CDA Collaborative Learning Projects (CDA) et RCN Justice & Démocratie (RCN J & D) ont mis en place un 'Réseau' anti-corruption, c'est-à-dire une communauté dédiée, afin d'apporter la force du nombre à des îlots d'intégrité dispersés. Ces 'îlots' correspondent à des acteurs judiciaires qui prenaient déjà position à titre personnel – lorsque cela était possible – contre la corruption. Le Réseau est composé de membres diversifiés, en majorité d'acteurs du système de justice pénale dans le domaine de la détention préventive, mais également de personnes extérieures au SJP comme des avocats, des professeurs et des membres d'organisation de la société civile, des journalistes, et d'autres acteurs de la société civile.

La théorie du changement contenue dans le projet a été développée grâce à une analyse diagnostique élaborée et mise en œuvre par CDA/Besa à Kinshasa et à Lubumbashi, en RDC. Cette analyse a cherché à comprendre comment le système de corruption fonctionne dans le secteur de la justice pénale, suivant la perception des habitants de ces villes. Ce travail fait partie d'un programme plus vaste, l'Initiative de la L'Afrique centrale pour une justice redevable (Central Africa Accountable Service Delivery Initiative - CAASDI), financée par le Bureau des affaires internationales des stupéfiants et de répression du Département d'État des Etats-Unis (U.S. State Department's Bureau of International Narcotics and Law Enforcement - INL).

Kuleta Haki a fêté son premier anniversaire en octobre 2016, qui a été marqué par une évaluation. Conduite en interne par CDA/Besa et RCN J & D, avec l'appui d'un universitaire de la région, cette évaluation a adopté une approche basée sur l'utilisation, avec une méthodologie mixte de collecte de données. Quarante entretiens semi-directifs ont été menés, auxquels se sont ajoutés deux groupes de discussion et un questionnaire.

### **Le projet Kuleta Haki contribue-t-il à diminuer la corruption en détention préventive ?**

***La corruption fait l'objet d'une résistance plus régulière de la part des membres.*** Il apparaît que chez les personnes qui possèdent des convictions personnelles, le projet Kuleta Haki a développé la confiance, la motivation et des stratégies concrètes pour résister à la corruption. L'évaluation a montré que les membres du Réseau mettent en œuvre des actions concrètes pour résister à la corruption et que, pour un petit groupe, la fréquence de ces actions augmente. Par exemple, 55 % des personnes interrogées ont donné des exemples d'actions concrètes mises en œuvre pour résister à la corruption ou soutenir d'autres personnes dans leur résistance. Quatre grandes catégories d'actions ont été relevées (de la plus fréquemment mentionnée à la moins fréquemment mentionnée) : parler avec des gens/des collègues/des

individus corrompus, dire non à l'argent, attendre au lieu de céder à la corruption, dire non lorsqu'un supérieur demande un passe-droit pour un dossier.

S'agissant du niveau d'influence, l'équipe d'évaluation a noté que les membres du Réseau s'adressent activement à des collègues qui ne participent pas au programme Kuleta Haki et font état d'un intérêt positif, même si le changement de comportement semble faible parmi ces collègues.

L'équipe d'évaluation a estimé que cette situation était compréhensible étant donné la taille limitée du Réseau actuel et le caractère relativement récent du projet.

***La résistance à différents types de corruption est difficile pour différents acteurs.*** Il n'existe pas de tendance claire concernant les types de corruption contre lesquels la résistance des membres du Réseau est la plus fréquente. Les trois types de corruption identifiés comme étant ceux contre lesquels il est le plus difficile de résister couvrent un large spectre et correspondent notamment à la corruption dans la hiérarchie judiciaire, aux paiements à chaque étape du processus judiciaire, et au paiement de 'cadeaux préventifs' à ceux dont vous aimeriez gagner la faveur par avance. Il était difficile de résister à ces types de corruption, pour des raisons diverses et pour des personnes diverses.

### **Ce que nous savons sur les raisons de l'existence d'une action concrète**

***Prise de conscience :*** Les membres du Réseau, en particulier ceux qui sont à l'intérieur du SJP, expliquent que maintenant, ils reconnaissent le préjudice collectif causé par la corruption. Quarante pour cent des personnes interrogées ont identifié une « prise de conscience » vis-à-vis de la corruption dans leur vie professionnelle. Cette découverte est particulièrement importante car, dans la réflexion systémique, une modification dans un 'modèle mental' (les valeurs, les hypothèses et les croyances qui façonnent un système) présentent un potentiel significatif pour changer ce système. La cartographie des systèmes de corruption établie par le Réseau identifie un modèle mental selon lequel « la corruption est normale ». Il semble qu'il existe des premiers indices d'une modification de ce 'modèle mental' et que la corruption est considérée comme moins normale et davantage potentiellement préjudiciable.

***Conviction personnelle :*** La raison que les membres du Réseau invoquent le plus fréquemment pour expliquer leur action contre la corruption était leur conviction personnelle (cela veut dire que leurs valeurs personnelles étaient plus importantes que leur éthique professionnelle pour motiver leurs efforts de lutte anti-corruption).

***La connaissance génère la motivation :*** Certains membres ont trouvé dans la connaissance nouvellement acquise des types de corruption, des stratégies de résistance et de la théorie du changement, une motivation et une confiance accrues pour résister à la corruption.

***Les symboles physiques d'engagement sont importants :*** Les T-shirts portant le slogan « C'est possible, je m'engage » ont été un motif de fierté parmi les membres et ont suscité de l'intérêt chez d'autres personnes pour discuter de la corruption.

### Ce que nous ne savons pas encore

La question de savoir si la théorie globale du changement développée dans le projet est à l'origine de cette augmentation de la résistance nécessite des recherches supplémentaires. Sept personnes seulement sur 40 (17,5 %) ont indiqué qu'un groupe (ou, 'la force du nombre') les a aidés à résister. Cette découverte est particulièrement importante car cet élément est au cœur de la théorie du changement développée dans le projet.

L'équipe d'évaluation a senti qu'il était trop tôt pour écarter la théorie du changement car elle pourrait être solide. Il est possible que le Réseau n'ait pas encore atteint la 'taille adaptée' et/ou qu'une visibilité du Réseau plus importante puisse être nécessaire pour ressentir la force du nombre. L'évaluation a montré que les membres du Réseau veulent vraiment que le Réseau bénéficie d'une visibilité accrue. Ainsi, la théorie de la 'sécurité du nombre' pourrait se révéler erronée, ou bien elle pourrait avoir simplement besoin d'être développée et réinterprétée pour savoir qui est en mesure d'apporter la sécurité, et comment.

### Ce que nous savons sur les raisons pour lesquelles une résistance accrue n'apparaît pas...

**Finances :** Il existe des besoins financiers perçus et réels qui conduisent des membres du Réseau à participer à la corruption.

**Absence d'intérêt :** Certains professionnels du SJP ne résistent pas à la corruption parce qu'ils ne veulent pas y résister. Parmi les personnes interviewées, 33 % ont expliqué que les professionnels du SJP ne résistent pas parce qu'ils ne sont pas motivés pour changer leur comportement sur ce sujet.

**Une tactique inefficace :** Les efforts du Réseau pour documenter des cas emblématiques de détention préventive n'ont pas constitué un mécanisme efficace de soutien des membres pour prendre des mesures contre la corruption. Il est possible que cela soit dû à un manque de clarté concernant les objectifs du processus.

### Conséquences de l'action contre la corruption

Tout au long de ce projet, l'équipe projet a veillé régulièrement à la sécurité des participants au projet (en raison de la nature potentiellement contentieuse de ce dernier). À ce jour, les membres indiquent qu'ils ne se sentent pas menacés car le projet est davantage perçu par de nombreuses personnes comme « social » plutôt que « politique ». Cependant, les conséquences de l'action existent vraiment. En voici des exemples

- **La moquerie est une réaction habituelle constatée par les membres.** Plus d'un tiers des répondants aux entretiens ont mentionné avoir été l'objet de formes de moqueries de la part des collègues parce qu'ils résistent. En RDC, les moqueries gentilles sont habituelles ; l'équipe d'évaluation a eu l'impression qu'il en est ainsi la plupart du temps, et a noté une minorité de cas moqueries mesquines.

- ***Les membres sont l'objet de demandes d'argent moins nombreuses en raison de leur 'bonne' réputation.*** Les données étayant cette conclusion sont limitées, mais 8 membres sur 40 – pour la plupart à l'intérieur du système – ont indiqué que leur « bonne » réputation ou leur réputation « coriace » auprès des personnes qui travaillent dans le SJP a entraîné une diminution des demandes de paiement ou de faveurs.
- ***La peur et l'impunité ont été rarement mentionnées.*** La peur des conséquences et l'impunité chez les personnes impliquées dans la corruption ne semblent pas dissuader les membres de résister. Ces deux notions ont été rarement évoquées comme des motifs qui détourneraient les membres de leur résistance à la corruption. Contrairement aux hypothèses courantes, cela est validé par la cartographie du système à Lubumbashi<sup>1</sup>, qui ne met pas en évidence ces éléments comme des facteurs clés.

---

<sup>1</sup> Voir, Woodrow, Peter. « [A Systemic Analysis of Corruption in the Criminal Justice System in Lubumbashi, DRC](#) »

## Recommandations

L'équipe d'évaluation a proposé 22 recommandations, qui varient de celles stratégiques à celles tactiques, et que RCN Justice & Démocratie considèrera. En outre, elle a aussi fourni 8 éléments de réflexion. Parmi les recommandations, il était inclus : l'amélioration interne du réseau, la considération sécuritaire des membres, les étapes concrètes pour influencer les collègues, et des idées pour suivre le progrès du projet *Kuleta Haki*.

Le Réseau devrait discuter de la théorie du changement de *Kuleta Haki*, qui défend l'évolution des savoirs et de la confiance dans le Réseau, et la conviction selon laquelle la sensation d'"espace de sécurité" conduira à l'action concrète. Ces éléments constituent-ils des prérequis adaptés pour l'action ? En outre, les actions sont-elles nécessairement différentes pour les hommes et les femmes ? Pourquoi les résistants fréquents sont-ils majoritairement des femmes ?

Le Réseau devrait également discuter pour savoir pourquoi les autres membres n'évitent pas encore la corruption de façon régulière.

Continuer à faire le lien entre le préjudice collectif de la corruption et le bénéfice collectif pour le pays de la lutte contre la corruption dans le SJP, et s'assurer de porter toute l'attention nécessaire à ce message dans les nouveaux sous-groupes.

Discuter avec le noyau de la taille et de la composition du réseau qui seraient nécessaires pour qu'il puisse exister parmi les membres un sentiment de puissance lié au nombre suffisant pour dynamiser davantage le comportement de changement et créer un sentiment de protection. Au cours de cette conversation, discuter également si c'est la meilleure façon de procéder.

Discuter dans le réseau s'il est possible de construire ou de modifier les convictions personnelles chez un adulte, et si c'est le cas, de quelle façon ?

Le Réseau devrait échanger pour déterminer quel type de corruption présente les plus grandes difficultés pour les différents acteurs, internes et externes au système, afin d'identifier des moyens plus ciblés d'aider les personnes.

Compte tenu de l'efficacité de l'éveil des consciences dans le Réseau existant, porter une attention supplémentaire afin de dupliquer ce processus dans les nouveaux sous-groupes, par exemple en les mettant en contact avec des intervenants externes.

L'équipe programme doit revoir la liste d'idées proposée pour voir si certaines idées n'ont pas été discutées dans le réseau. Si c'est le cas, les inclure dans les prochaines discussions stratégiques.

L'influence exercée vers le haut de la hiérarchie sera essentielle si le Réseau doit étendre son influence de façon significative. Au cours de l'année 2, un focus pour identifier les changements réalisables au niveau provincial et national ainsi que les stratégies permettant de réaliser ces changements doit être envisagé.

Pour le futur suivi – envisager de se concentrer sur une nouvelle série de documentation des changements les plus significatifs orientées vers l'influence sur la hiérarchie.

Discuter avec les membres du Réseau pour savoir si une influence accrue sur les collègues a été constatée ou devrait être probablement constatée, s'ils estiment que cela est suffisant, de grande ampleur ou insuffisant, et ce qu'il est possible de faire.

Le programme a toujours souligné que l'existence de mécanismes de redevabilité entre les membres du Réseau sera un élément clef de succès à long terme. Le développement de tels mécanismes pour encourager le développement des actions devrait être une priorité en année 2. Une Idée – parmi d'autres – serait de développer une forme de traçabilité ou de documentation des 'effets', que les membres soumettraient régulièrement à l'équipe programme ou au groupe central.

Discuter la future utilisation de symboles visuels (par exemple les tee-shirts) pour déterminer comment maximiser leur valeur pour tous les membres. Par exemple, tous les membres des sous-groupes ont-ils un tee-shirt ? Selon l'atelier, les membres reçoivent un tee-shirt quand ils démontrent les valeurs du Réseau dans leur vie professionnelle. S'il est nécessaire que leur vie professionnelle soit en accord avec le slogan, qui le décide et comment ? Des articles plus adaptés à un environnement professionnel juridique seraient-ils plus utiles, par exemple des insignes de boutonnière ou des stylos ? Existe-il des éléments visuels plus adaptés aux femmes, par exemple des foulards ?

Pour un futur suivi – repérer s'il existe une différence liée au genre dans l'utilisation et la réaction vis-à-vis des tee-shirts.

Mettre au point une liste de réactions positives aux moqueries, afin que les membres soient outillés pour désamorcer cette situation de façon positive.

Organiser des ateliers avec des acteurs extérieurs pour les sous-groupes, en réfléchissant à comment faire pour que ces expériences inspirent les participants tout en restant pédagogiques. Il faut mettre davantage l'accent sur les expériences des gens, ou sur les bénéfices ou les aspects positifs au fait de dire non, pourrait inspirer davantage de gens.

Pour un futur suivi, par exemple les questionnaires d'appréciation – suivre l'inspiration générée par différentes stratégies afin de mieux comprendre ce qui motive les gens.

Discuter avec le noyau pour savoir si le Code de Conduite est adapté pour créer des valeurs communes et rendre les gens responsables. Si c'est le cas, réfléchir aux façons de rendre le réseau plus conscient de son contenu.

L'équipe d'évaluation estime que les clubs d'écoute devraient seulement être poursuivis si une stratégie claire est définie sur la façon dont ils appuieront la résistance des membres contre la corruption. Cette Recommandation a besoin d'être discutée par le Réseau.

Coordonner le calendrier des activités plus à l'avance pour faciliter l'organisation personnelle des membres.

Les personnes interviewées ont formulé plusieurs recommandations sur la façon d'améliorer le Réseau. Les réponses à cette question sont regroupées ci-dessous et ne constituent pas l'opinion de l'équipe d'évaluation. Il convient de souligner qu'une majorité de questionnaires corroborent les interviews sur la façon d'améliorer le fonctionnement du Réseau. Les questionnaires demandaient que le Réseau soit élargi (5 réponses), "légalisé" et doté d'une structure (3 réponses). Il a également été demandé davantage de renforcement des capacités (5 réponses).

Discuter pour savoir comment la visibilité de la structure et du message augmenteront la capacité du Réseau à résister, par exemple grâce au plus grand nombre de gens engagés ou à un statut plus important pour les membres, etc... Etablir la liste de tous les risques possibles associés à cette visibilité et identifier les façons de les mitiger (avec le réseau).

## Table des matières

---

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
Contexte du projet.....	11
La théorie du changement.....	12
Objectifs du programme .....	12
Comment lire ce rapport.....	13
<b>Evaluation .....</b>	<b>14</b>
Objectif de l'évaluation.....	14
Critères d'évaluation et questions d'évaluation .....	14
Méthodologie.....	14
Principes de l'équipe d'évaluation .....	15
<b>Conclusions, Idées et Recommandations.....</b>	<b>16</b>
1. Efficacité.....	16
2. Impact.....	27
3. Théorie du changement.....	29
4. Mise en oeuvre.....	32
5. Pour l'avenir .....	34
<b>Annexe 1: Termes de Référence.....</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 2: Méthodologie.....</b>	<b>41</b>

## Acronymes et abréviations

---

RCN J & D – RCN Justice & Démocratie

CAASDI – Central African Accountable Service Delivery Initiative – Initiative de la Centreafrique pour une justice responsable

RDC – République Démocratique du Congo

SJC – Secteur de la justice pénale

OSC – Organisation de la Société Civile

LICOCO – Ligue Congolaise Contre la Corruption

ESSOR – DFID Anti-Corruption Program<sup>2</sup>

OSISA – Open Society Initiative of Southern Africa – Initiative de l’Afrique du Sud pour une société ouverte

---

<sup>2</sup> le programme « Essor: pour un environnement propice à l’investissement en RDC » financé par la coopération britannique (DFID), constitue un fonds d’intervention flexible dont l’objectif est de mener un éventail de projets visant à l’amélioration du climat des affaires et des investissements en RDC, notamment au bénéfice des populations pauvres. Son portefeuille d’activités est construit autour de 7 projets, y compris celui de « lutte contre la corruption »<sup>1</sup>.

## Introduction

---

Commanditée et menée en interne par CDA et RCN J & D, cette évaluation formative constitue un élément clef du volet d'apprentissage qui est au centre de ce programme. Elle a été réalisée au cours du mois 15 de la partie de la subvention CAASDI qui soutient Kuleta Haki à Lubumbashi, RDC. Grâce aux données collectées en novembre 2016 et aux éléments antérieurs revus par le Cœur du Réseau au cours de ce même mois, cette évaluation permettra d'informer l'équipe programme et apprentissage du Cœur du Réseau au sujet de l'année 2 du programme. Des informations supplémentaires sur cette évaluation sont disponibles dans la rubrique « Termes de référence » (**Annexe 1**). Vous trouverez plus loin un guide synthétique concernant la navigation dans les informations contenues dans ce rapport.

### Contexte du projet

Le projet Kuleta Haki vise un système de justice pénale dépourvu de corruption monétaire et d'ingérence politique en RDC. (il convient de noter que la notion d'ingérence politique recouvre : 1) l'ingérence des autorités publiques en vue de leur propre intérêt politique, *ainsi que* 2) l'ingérence des autorités publiques dans le système judiciaire pour défendre des intérêts commerciaux ou privés, ingérence pour laquelle elles reçoivent un pot-de-vin ou une autre rétribution).

La résolution de problèmes aussi complexes que la corruption suppose une approche adaptative et ouverte. CAASDI a opté pour une vision « systémique » de la corruption et du secteur de la justice pénale, afin de comprendre comment la corruption parvient à empêcher le système judiciaire de fonctionner, et aussi pourquoi. L'approche systémique constitue une façon de comprendre la réalité — un contexte, un conflit, la corruption, etc. — qui met l'accent sur les relations entre les éléments du système plutôt que sur les éléments eux-mêmes. L'analyse systémique aide à identifier les relations dynamiques entre différents facteurs ; elle peut également contribuer à établir un lien entre l'analyse et la programmation, en facilitant la réflexion sur la façon de mettre fin au système ou de le modifier.

Avant de concevoir le pilote du projet Kuleta Haki (2015-2016), le système de corruption à Lubumbashi a été cartographié et analysé pour identifier les points d'entrée importants pour le projet. Deux points d'entrée majeurs ont été mis en évidence : (1) Les individus qui ne participaient pas à des activités de corruption étaient en danger à cause de leurs actes de résistance, ce qui les empêchait d'assumer pleinement leurs responsabilités professionnelles et éthiques. Par conséquent, l'équipe de CDA a émis l'hypothèse selon laquelle s'il existe un espace de sécurité pour ces " îlots d'intégrité", l'action de lutte contre la corruption peut devenir possible. (2) Ces recherches ont montré que les cas d'actions collectives mises en œuvre par les acteurs du SJP *en collaboration avec des acteurs de la société civile* sont peu nombreux. C'est pourquoi, avec un appui stratégique, les collaborations anticorruption intersecteurs pourraient engager la population locale de façon plus efficace, et s'appuyer sur la frustration et le mécontentement existants pour réaliser un changement positif du système.

Par ailleurs, CAASDI a mis au jour une perception largement partagée parmi les acteurs du secteur de la justice, selon laquelle la détention préventive est une source de revenus illicites considérables pour le ministère public et justifie des arguments favorable à la détention préventive. CAASDI a ainsi identifié des prisons à Kinshasa et à Lubumbashi disposant d'un système de corruption si profondément intégré qu'il est pratiquement impossible d'en sortir sans payer. Pendant la première année du projet Kuleta Haki, le système de corruption dans le dispositif de détention préventive et de garde à vue à Lubumbashi a été sélectionné par le Réseau anticorruption comme un domaine clé.

Globalement, l'approche retenue pour ce programme est fondée sur l'hypothèse centrale selon laquelle il existe un ensemble de personnes disponibles – consommateurs et fournisseurs du système judiciaire et de sécurité – qui sont mécontentes des effets de la corruption sur l'accessibilité et la qualité de la justice, et dont la mobilisation individuelle et collective peut renforcer la résistance contre les pratiques complexes de corruption.

## La théorie du changement

Au départ, le projet considère que si les membres du Réseau, qui est composé d'individus à l'intérieur et à l'extérieur du système de justice pénale, partagent la même compréhension de la corruption (par exemple les stratégies anti-corruption, les droits légaux), et si les acteurs acceptent l'idée selon laquelle la corruption est nocive collectivement et mutuellement, ces acteurs (notamment les **magistrats**, mais ils ne sont pas les seuls) commencent à exiger une véritable responsabilité mutuelle – en particulier dans leur travail quotidien.

Dans le même temps, le Réseau sera perçu de plus en plus comme un "espace de sécurité" permettant de discuter de la corruption, car il organisera des événements de team building pour partager les histoires et les expériences de corruption. Les membres du Réseau continueront également à se rappeler mutuellement les règles permettant de préserver la confidentialité du Réseau, et à adhérer à un Code de Conduite et à un slogan communs.

Ces actions contribueront à ce que les acteurs judiciaires (à l'intérieur et à l'extérieur du système officiel de justice pénale) commencent à avoir confiance en eux pour agir contre la corruption – plus particulièrement à la suite d'actions de motivation ultérieures réalisées sous la forme de récits concernant des personnes qui ont résisté avec succès contre la corruption.

---

Pour les besoins de cette évaluation, un acteur judiciaire **interne** est employé par l'Etat (un "fonctionnaire") alors que ce n'est pas le cas pour un acteur **externe**, par exemple les journalistes et les avocats de la défense. Toutefois, ils travaillent tous dans le domaine de la justice pénale.

---

## Objectifs du programme

Comme cela est indiqué dans la documentation du programme, les objectifs sont les suivants :

- Objectif 1 : Comme les acteurs judiciaires ont commencé à mettre en œuvre des actions contre la corruption au cours de l'année 1 du pilote, ils résisteront désormais de façon

stratégique et soutiendront leurs collègues qui prendront position contre la corruption.

- Objectif 2 : Le Réseau crée des conditions permettant aux organisations de la société civile et à d'autres acteurs de résister à la pratique de la corruption dans le secteur de la justice pénale.

### Comment lire ce rapport

- **Les Recommandations et les Idées** : les unes et les autres formalisent ce que l'équipe d'évaluation estime qu'il doit se produire, mais elles présentent des différences au niveau de l'intensité de la conviction de l'équipe d'évaluation. Les Idées doivent être considérées comme des suggestions pour les prochaines étapes parce que la confiance de l'équipe vis-à-vis de telle notion est moindre, ou bien parce que les preuves mises en évidence lors de l'évaluation étaient insuffisantes. Pour ce qui concerne les Recommandations, ce sont des idées pour l'étape suivante pour lesquelles l'équipe d'évaluation prend une position plus ferme en termes de nécessité et de preuves.
- **L'interprétation des données** : les réponses apportées sont fondées sur les tendances des données et accompagnées dans la mesure du possible des preuves permettant d'étayer les conclusions. C'est le cas pour le nombre de personnes favorables, par exemple "dans 16 interviews sur 40, il a été affirmé que..." Comme la méthodologie adoptée pour cette évaluation n'a pas imposé à chaque personne interviewée de répondre à chacune des questions, l'écart entre le nombre total (par exemple 40) et le nombre de personnes favorables à une idée (par exemple 16) ne peut pas être considéré comme le nombre de personnes défavorables. Il est en effet possible que la question ne leur ait pas été posée ou que d'autres réponses leur aient été proposées sans qu'elles aient été prises en compte dans une tendance.
- **Guillemets simples et doubles** : les guillemets doubles (") sont utilisés pour des propos directement extraits des entretiens, alors que les guillemets simples (') donnent une indication des propos qui ont été tenus.

# Evaluation

---

## Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation consistait à déterminer quels éléments de la théorie du changement ont joué le rôle de catalyseur du changement (de toutes sortes) parmi les participants et au-delà, pour quelles raisons ce phénomène s'est produit et quels éléments il convient de modifier pour augmenter la probabilité d'obtenir une différence en matière de corruption dans le processus judiciaire. Pour ce faire, l'évaluation a porté sur trois domaines : obtention par Kuleta Haki des résultats attendus ; identification des conséquences inattendues, positives et négatives, de cette intervention ; et enfin, examen des hypothèses sur lesquelles est fondé le projet. Cette évaluation était destinée à offrir à RCN J & D et à CDA des opportunités d'apprentissage pour améliorer la mise en oeuvre de Kuleta Haki pendant la phase deux du projet (2016-2017).

Il était primordial que cette évaluation favorise la mise à jour et l'extension du programme sur la théorie du changement. Pour ce faire, un atelier de conception facilitée a eu lieu par la suite (2 semaines après les travaux d'évaluation sur le terrain), pour examiner et remettre en question les conclusions, et envisager les implications pour l'année à venir.

## Critères d'évaluation et questions d'évaluation

Cinq critères d'évaluation accompagnés de plusieurs questions d'évaluation ont été mis au point par l'équipe en concertation avec l'équipe du programme et le Cœur du Réseau. Ces cinq critères sont les suivants : impact, efficacité, théorie du changement, mise en oeuvre et perspectives d'avenir. Pour une liste détaillée des questions d'évaluation, on pourra se reporter aux termes de référence – *Annexe 1*.

## Méthodologie

Une équipe mixte de quatre personnes (dont 3 internes au programme et 1 extérieure) a mené cette évaluation, avec une approche basée sur l'utilisation, et une méthodologie mixte de collecte de donnée. 40 entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un échantillon stratifié (cf. tableau 1 pour les informations à caractère démographique) auquel ont été ajoutés deux groupes de discussion de 4 personnes. Dix-huit personnes interviewées étaient dans le Réseau depuis le début du projet (15 mois environ), 8 participants y étaient depuis 7 à 9 mois, 10 participants depuis 1 à 6 mois et 4 n'en faisaient pas partie. En outre dix-neuf questionnaires complétés, des données de suivi et les échanges de l'atelier de collecte de données ont été incorporés. Cette évaluation adhère aux principes de l'African Evaluation Association Guidelines.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://cymcdn.com/sites/www.afrea.org/resource/resmgr/Journal/51-371-1-PB.pdf>

Tableau 1. Démographie des personnes interviewées

	Internes au SJC	Extérieurs au CJS	Total
Total entretiens hommes	14	8	22 hommes
Total entretiens femmes	9	9	18 femmes
<b>Total</b>	23 Internes	17 Extérieurs	<b>40 Total</b>

Comme la plupart des évaluations, ce processus présentait des limites. Un laps de temps court, un biais positif éventuel résultant des membres de l'équipe interne, la traduction anglais-français et le maintien de l'anonymat des questionnaires. Elles ont toutes été identifiées et ont été atténuées dans la mesure du possible mais le lecteur doit en tenir compte dans la suite du rapport.

Pour des explications détaillées concernant la méthodologie et ses limites, veuillez vous reporter à l'**Annexe 2**.

## Principes de l'équipe d'évaluation

L'équipe s'est engagée à respecter les principes suivants pour guider l'évaluation :

- Les conclusions proviennent des données
- L'anonymat est garanti aux participants
- Le processus, le cadre et les conclusions de l'équipe respectent différents points de vue et perspectives
- Cette évaluation présente un objectif et un processus transparents
- Ce qui fonctionne est aussi important que ce qui peut être amélioré

# Conclusions, Idées et Recommandations

---

L'équipe d'évaluation s'est efforcée de répondre à l'ensemble des questions d'évaluation aussi directement que possible. Dans ce but, cette section est structurée de la manière suivante : nos réponses aux questions correspondent aux conclusions, et sont suivies par les Idées et/ou les Recommandations.

## 1. Efficacité

### 1.1 Question d'évaluation : Quelles sont les actions concrètes que les membres du réseau ont réalisées, si c'est le cas, pour résister à la corruption ou soutenir d'autres personnes pour résister, et qu'ils n'auraient pas réalisées avant de participer au Réseau ?

1.1a Un petit nombre de participants au Réseau, après avoir rejoint ce dernier, réalisent plus fréquemment des actions concrètes [de toutes sortes] de résistance contre la corruption.

6 des 15 personnes interviewées qui ont discuté cette question ont indiqué qu'elles ne résistaient **pas souvent** contre la corruption avant de rejoindre le Réseau, ce qui suggère qu'il existe des preuves selon lesquelles le projet a véritablement modifié la capacité des participants à réaliser des actions concrètes de résistance ou à soutenir d'autres personnes. Les membres de ce groupe sentaient clairement que la résistance n'était pas une priorité dans leur vie, pour diverses raisons (cf. **section 1.2a**). La majorité des 6 résistants fréquents étaient des femmes, à l'intérieur du secteur de la justice pénale. Il n'est pas surprenant que les participants les plus récents au projet, (qui l'avaient rejoint par exemple depuis 2 à 7 mois) avaient moins d'exemples concrets d'actions réalisées pour résister contre la corruption.

Sur l'ensemble des 40 entretiens et des 19 histoires de changement les plus significatives (rassemblées au cours de deux voyages de suivi), 22 individus distincts ont donné des exemples d'actions concrètes réalisées pour résister à la corruption ou soutenir d'autres personnes dans leur résistance.<sup>4</sup> Cinq types d'actions ont été relevés (de la plus fréquemment mentionnée à la moins fréquemment mentionnée) :

- *Parler avec les personnes/les collègues/les individus corrompus,*
- *Dire non à l'argent,*
- *Attendre plutôt que céder à la corruption,*
- *Dire non lorsqu'un chef demande un passe-droit pour un dossier,*
- *Refuser de donner à son enfant un passe-droit dans le système de justice pénale (1 exemple).*

Il est important de noter que, dans les discussions concernant les types de résistance, l'inaction (par exemple, le fait d'attendre plutôt que céder à la corruption) a été considérée comme une action concrète par l'équipe d'évaluation.

---

<sup>4</sup> La différence entre ce groupe et le groupe précédent correspond à la régularité de la résistance.

### Idées :

- le Réseau pourrait concevoir un guide 'pratique' montrant comment résister à la corruption, basé sur des exemples réels provenant du Réseau. Il décrirait des situations et la façon dont des individus ont évité de participer à la corruption.
- Comme cela a été discuté dans l'atelier, le Réseau pourrait identifier des cas dans lesquels il n'était pas possible de résister ou de réaliser une action, et discuter du pourquoi et de ce qu'il aurait été possible de faire d'autre pour favoriser l'émergence d'options différentes.

### Recommandations:

- le Réseau devrait discuter de la théorie du changement de Kuleta Haki, qui défend l'évolution des savoirs et de la confiance dans le Réseau, et la conviction selon laquelle la sensation d'"espace de sécurité" conduira à l'action concrète. Ces éléments constituent-ils des prérequis adaptés pour l'action ? En outre, les actions sont-elles nécessairement différentes pour les hommes et les femmes ? Pourquoi les résistants fréquents sont-ils majoritairement des femmes ?
- Le Réseau devrait également discuter pour savoir pourquoi les autres membres n'évitent pas encore la corruption de façon régulière.

---

Une **recommandation** est une proposition de façon de procéder sur laquelle l'équipe d'évaluation souhaite que le Réseau réfléchisse sérieusement.

---

1.1.b. Un grand nombre de membres du Réseau, en particulier à l'intérieur du SJP, reconnaissent maintenant le préjudice collectif causé par la corruption. 16 des 40 personnes interrogées (40 %) ont fait état d'une "*prise de conscience*" – ou d'un "éveil" vis-à-vis de la corruption dans leur vie professionnelle, résultant du projet ; nombre d'entre eux établissent une corrélation directe entre cet "éveil" et une volonté d'action. Cette expression semble présenter deux significations :

1. Les participants ont senti qu'ils sont maintenant "conscients" de la corruption [c'est-à-dire qu'il existe des règlements exigés qui ne sont pas légaux] ;
2. Ils repèrent plus souvent ces formes de corruption parce qu'ils comprennent les effets négatifs de la corruption (et peut-être la façon dont elle sape un système plus large).

Cette expression ne veut pas dire que les participants ont seulement compris que ce qui est légal par opposition à ce qui est illégal correspond à la corruption. Il s'agit autant d'un fait que d'une *preuve précoce d'un changement possible de paradigme*. Plusieurs acteurs ont affirmé de façon explicite qu'ils connaissaient de nombreuses formes différentes de corruption avant de rejoindre le Réseau.

Dans la théorie du changement initiale du projet, l'équipe projet a décidé que si les participants partageaient une connaissance commune de la corruption (par exemple, les types de corruption, les stratégies de corruption) et *acceptaient également* le fait que la corruption est néfaste au niveau collectif, les acteurs judiciaires auraient suffisamment confiance pour agir contre la corruption. Ainsi, ce changement de paradigme est un résultat important, non seulement parce qu'il suggère que l'un des piliers de la théorie du changement est exact, mais aussi parce que la théorie des systèmes indique que les changements de paradigme présentent l'impact le plus significatif sur un système.

Parmi les 16 personnes qui ont discuté de leur « éveil » les 2/3 environ (10 membres) occupent des postes à l'intérieur du secteur de la justice pénale (par exemple de magistrat, de juge ou de greffier). Cet élément est significatif car la seule façon de changer le système consiste à s'engager avec ceux qui se trouvent à l'intérieur de celui-ci.

---

***Interne:** ce terme désigne les individus employés par l'Etat dans le système de justice pénale.*

---

## 1.2 Question d'évaluation : Pourquoi les acteurs ont-ils pu réaliser des actions concrètes ?

1.2.a Certains membres ont trouvé que les connaissances récemment acquises généraient une motivation et une confiance plus fortes pour résister à la corruption. Ces personnes (16 sur 40) ont déclaré que le développement de leurs connaissances était un résultat clé de leur participation au Réseau. Les gains de connaissances les plus fréquemment cités étaient les suivants, (par ordre de fréquence décroissante) :

- les différents types de corruption,
- les stratégies de résistance [les types spécifiques n'étaient pas mentionnés] et
- la théorie du changement.

Les femmes étaient plus nombreuses à faire état d'un gain de connaissances que les hommes (10 femmes et 6 hommes).<sup>5</sup> Les raisons de cette situation ne sont pas apparues clairement à l'équipe d'évaluation. Il est possible que les femmes reconnaissent plus facilement qu'elles manquent de connaissances ; cela peut également provenir de différences en termes de formation ou d'années d'expérience entre les groupes ou encore de tout autre chose. Ce gain de connaissances est une découverte quelque peu surprenante pour l'équipe d'évaluation compte tenu de la formation dispensée aux professions engagées dans le Réseau. Il a permis une remise en question très utile de l'hypothèse de l'équipe d'enseignement concernant le niveau existant de compréhension parmi les professionnels du SJP.

L'auto-évaluation s'est combinée avec l'augmentation des connaissances – réalisée en priorité grâce au partage d'expériences – pour dynamiser la **motivation pour résister** et le **courage et/ou la confiance nécessaire** pour le faire. Le développement de la motivation et du courage ont été davantage ressentis par les femmes que par les hommes.

Un petit nombre de membres (8 sur 40) ont également mentionné de façon explicite qu'ils ont trouvé motivant de pouvoir établir un lien direct entre la corruption et la possibilité de changer le système judiciaire, et, par extension, le pays. Pour certains, l'impact a été fort, comme le montrent quelques témoignages :

- " J'ai appris qu'une bonne justice élève une nation. Cela commence avec nous."
- "La corruption et néfaste pour le développement de notre pays ! "

---

<sup>5</sup> N.B.: le fait que 16 personnes sur les 40 personnes interrogées aient répondu aux questions 1.1.x et 1.2.a est une pure coïncidence. Bien que certaines personnes appartiennent à chaque groupe, les deux groupes ne sont pas identiques.

- “J’ai été très touché d’apprendre qu’il existe des perspectives pour la justice, dans le meilleur sens du terme.”

**Idée :** Discuter de l’intérêt d’inclure des mesures susceptibles de développer la confiance, explicitement liées à la corruption dans le sous-groupe consacré au genre et à la corruption, ou même dans tous les nouveaux sous-groupes. Parmi les activités pourraient figurer des jeux de rôles sur la façon de traiter des situations sensibles en liaison avec la corruption, ainsi que d’autres ‘success-stories’ apportées par ceux qui font partie du Réseau depuis plus longtemps.

---

Une **idée**, c’est simplement cela – quelque chose auquel l’équipe d’évaluation a pensé par rapport à une conclusion et dans l’intérêt du Réseau

---

**Recommandation :** Continuer à faire le lien entre le préjudice collectif et le bénéfice collectif pour le pays de la lutte contre la corruption dans le SJP, et s’assurer de porter toute l’attention nécessaire à ce message dans les nouveaux sous-groupes.

1.2.b. La majorité des membres ne signalent pas ‘la force du nombre’ comme un facteur favorable pour leur capacité à réaliser des actions. Un petit nombre de répondants (7 sur 40) ont expliqué que leur capacité à résister est en lien direct avec l’existence d’un groupe. Ils ont clairement signalé la différence avec le fait d’agir de façon “isolée”, et le “soutien moral” qui en découle. Cette conclusion est particulièrement importante car l’un des fondements de la théorie générale du changement de ce programme est que ‘la force réside dans le nombre’--- et le fait de relier les îlots d’intégrité permet de se soutenir mutuellement afin de pouvoir agir davantage contre la corruption.

Le faible nombre de personnes ayant mentionné ce facteur d’aide pose la question de la validité de cette théorie. Cependant, dans différentes parties des entretiens, les répondants recommandent souvent un accroissement de la taille du Réseau ; en outre, de nombreux répondants expriment une volonté forte d’accroître la visibilité du Réseau. Compte tenu du grand nombre de variables, il n’est pas possible de tirer une conclusion ferme sur la validité de la théorie. L’équipe d’évaluation considère que la théorie est probablement toujours valable mais nous n’avons pas encore effectué un travail suffisant pour créer dans le Réseau le sentiment de solidité lié au nombre et pouvoir ainsi le capitaliser comme une force pour le changement. Cela pourrait supposer également d’atteindre la ‘bonne taille’ pour pouvoir créer le sentiment de solidité lié au nombre et/ou être mis en relation avec le besoin de visibilité accrue du Réseau. Il convient de noter qu’une taille accrue n’implique pas toujours une amélioration lorsque la ‘bonne’ taille est atteinte, comme c’est le cas si la confiance et les relations sont perdues à mesure que le nombre augmente.

**Recommandation :** Discuter avec le cœur du réseau de la taille et de la composition du réseau qui seraient nécessaires pour qu’il puisse exister parmi les membres un sentiment de puissance lié au nombre suffisant pour dynamiser davantage le comportement de changement et créer un **sentiment de protection**. Au cours de

cette conversation, discuter également pour savoir si c'est la meilleure façon de procéder.

1.2.c. La raison la plus fréquente invoquée par les membres pour réaliser une action contre la corruption était leur conviction personnelle. Certains répondants ont expliqué que leur résistance à la corruption était due à une croyance (c'est-à-dire une conviction personnelle) selon laquelle la corruption est 'mauvaise' ou que Dieu y est opposé. Cette conviction trouve sa source dans un ou plusieurs des facteurs suivants : la personnalité/les valeurs (citées 13 fois), le christianisme (cité 11 fois) et l'éducation au sein de la famille (cité 4 fois).<sup>6</sup> Cela pose la question suivante : si la conviction personnelle est la clef de la résistance, comment peut-elle être transférée à d'autres personnes ? Comme l'un des interviewés l'a noté, "il existe un proverbe qui dit que l'arbre grandit quand il est jeune."

Une hypothèse fondamentale de l'équipe du CDA est que les drivers comme les facilitateurs de la corruption doivent être modifiés pour obtenir une diminution sensible de la corruption. Dans certains contextes, un manque de conviction personnelle, l'avidité par exemple, peut être un driver et si cette situation était modifiée, elle pourrait modifier à son tour le système. Toutefois, l'avidité n'est pas le seul driver ou le driver dominant selon la cartographie du système à Lubumbashi. Par exemple le besoin réel de payer des dépenses essentielles, comme les frais de scolarité, peut conduire à la corruption. Dans ce cas, comment les convictions personnelles deviennent-elles plus importantes que les autres drivers ?

---

***Driver:** facteur qui provoque la corruption.*

***faciliteur:** facteur qui permet à la corruption de se produire.*

---

Un faible nombre de répondants (5 sur 40) a expliqué que la capacité d'un individu à résister réside dans l'accès à des ressources "suffisantes". Dans ce cas, la notion de "suffisantes" est subjective et définie différemment selon chaque personne. L'élément central de cette conclusion est que, si des individus sentent qu'ils ont 'suffisamment' de ressources, alors ils *se sentiront capables de* résister à la corruption. Bien que cette conclusion concerne un petit nombre de personnes (5 sur 40), elle est significative car elle pourrait expliquer une **condition importante de résistance**. Étant donné qu'un salaire insuffisant a été identifié comme une raison majeure pour laquelle des individus participent à la corruption, cela pose la question suivante : quelle est la relation entre une conviction personnelle et le sentiment de disposer de ressources suffisantes ? Les personnes qui estiment disposer de ressources suffisantes sont-elles davantage à même d'agir selon leurs convictions personnelles pour résister à la corruption ? Ou bien les convictions personnelles ont-elles une incidence sur la perception individuelle du niveau de ressources suffisant ?

---

<sup>6</sup> Le nombre de citations n'est pas égal au nombre de personnes car une même personne peut avoir mentionné plusieurs facteurs, par exemple les valeurs et l'éducation au sein de la famille. Ces facteurs sont étroitement liés et il est probable que quelqu'un qui a mentionné la personnalité pouvait penser aux valeurs chrétiennes ou à l'éducation.

**Recommandation :** Discuter dans le réseau pour savoir s'il est possible de construire ou de modifier les convictions personnelles chez un adulte, et si c'est le cas, de quelle façon ?

1.2.d. Un petit nombre de membres reçoivent moins de demandes d'argent en raison de leur bonne réputation parmi les personnes qui travaillent au sein du système de justice pénale. Les données étayant cette conclusion sont limitées, mais la relation entre cette cause éventuelle de résistance efficace et le souhait du réseau d'une plus grande visibilité permet d'intégrer cette conclusion. Un petit nombre de membres (8 sur 40) – pour la plupart internes au système – ont évoqué leur « bonne » réputation ou leur **réputation de « coriace »** ; cela signifie que d'autres personnes à l'intérieur du système savent que les premières ne participent pas à la corruption. Elles affirment que leur réputation s'est traduite par une diminution des demandes de paiement ou de faveurs ; par exemple, elles peuvent entrer dans le Palais de Justice sans que personne ne leur demande de paiement. L'équipe n'a pas pu vérifier dans quelle mesure la participation au Réseau a contribué à construire ces réputations de 'coriaces'.

### 1.3 Pourquoi les acteurs n'ont-ils pas pu résister à la corruption ?

1.3.a Pour différents acteurs, il est difficile de résister à différents types de corruption. L'évaluation a permis d'identifier trois types de corruption auxquels les répondants éprouvaient des difficultés à résister. De la plus fréquemment mentionnée à la moins fréquemment mentionnée, il s'agit de la hiérarchie corrompue, des paiements à chaque étape d'un processus et des cadeaux à titre préventif. Il est intéressant de noter que ces trois catégories recourent un spectre assez large des risques possibles de corruption. Les répondants qui ont formulé ces commentaires étaient membres depuis un certain temps ou depuis longtemps, soit depuis la création du Réseau soit depuis 8 à 9 mois.

1. *La hiérarchie corrompue.* Tous les types d'acteurs du SJP considèrent qu'il est difficile de résister aux supérieurs corrompus et aux pressions exercées par les supérieurs. Ce problème a été soulevé dans 30 % des entretiens (12 sur 40), sans qu'il y ait de différence entre les répondants internes ou externes au SJP, ou entre les hommes et les femmes. Cela dit, cet aspect a été essentiellement mentionné par des membres de longue date du Réseau (c'est-à-dire depuis son lancement) l'information disponible n'était pas suffisante pour tirer des conclusions concernant le type spécifique de corruption demandée par la hiérarchie, par exemple l'extorsion.<sup>7</sup>
2. *Des paiements à chaque étape d'un processus.* Il est difficile de résister aux commissions journalières imposées pour franchir les différentes étapes du processus judiciaire. Les

---

**Externe:** les fonctions exercées dans ou avec le système de justice pénale mais dont les titulaires ne sont pas employés par l'Etat, par exemple les avocats

---

---

<sup>7</sup> Il existe une référence explicite au trafic d'influence et deux à payment cets le haut de la chaîne.

expressions utilisées au cours des entretiens pour décrire ces événements sont notamment « le cautionnement », « les amendes transactionnelles » et « les frais de fonctionnement ». Huit répondants ont mentionné cette catégorie ; une fois encore, il n'y avait pas de différence entre les répondants internes ou externes au SJP, ou entre les hommes et les femmes. La durée d'appartenance au Réseau varie davantage dans ce groupe, puisque des membres de longue date, depuis un certain temps et depuis peu de temps, ont fait état de la difficulté de résister à cette forme de corruption.

3. *Des cadeaux à titre préventif* : Les cadeaux offerts à des officiels dans le but d'obtenir un futur traitement de faveur constituent la catégorie la moins souvent mentionnée. Ces cadeaux ont été mentionnés par seulement trois répondants femmes (2 internes au SJP et 1 externe) en utilisant des termes comme "le plan financier-l'argent" et "les pots-de-vin".

Les données montrent clairement que des personnes différentes trouvent qu'il est plus ou moins difficile de résister aux différents types de corruption. Sur les 12 répondants qui ont désigné la hiérarchie corrompue comme la forme de corruption à laquelle il est le plus difficile de résister, un seul a déclaré qu'il est difficile de résister aux paiements à chaque étape du processus. Il n'existe pas d'information disponible permettant de déterminer ce qui pourrait différencier ces individus.

De plus, ces trois catégories englobent les deux aspects de la corruption, à savoir le fait de donner et celui de recevoir (c'est-à-dire l'offre et la demande) ainsi que les pressions exercées pour participer à chaque aspect. Les entretiens n'ont pas permis de mettre en évidence une forme prédominante.

**Recommandation :** Le Réseau devrait discuter pour déterminer quel type de corruption présente les plus grandes difficultés pour les différents acteurs, internes et externes au système, afin d'identifier des moyens plus ciblés d'aider les personnes.

**1.3.b. Les besoins financiers perçus et réels conduisent à participer à la corruption.** Le besoin d'argent est de loin le motif de participation à la corruption le plus fréquemment invoqué (27 sur 40). Il est formulé en général en termes de salaire faible et de conditions de vie difficiles pour les acteurs judiciaires. Les acteurs internes ont été beaucoup plus nombreux à aborder ce sujet (18 sur 27) mais nous avons au total beaucoup plus d'acteurs internes. Pour certains, il s'agissait d'un 'véritable' besoin lié à la capacité à prendre soin de sa famille, par exemple en payant les frais de scolarité, etc.

Pour un grand nombre de répondants, le besoin d'argent exprimé correspondait beaucoup plus à un besoin 'ressenti' et donc à de l'avidité.<sup>8</sup> L'avidité, le manque de morale ou le désir de

---

<sup>8</sup> N.B.: des recherches antérieures indiquent que certains types de corruption sont perçus comme une "véritable" corruption (par exemple lorsqu'un pot-de-vin est exigé à des fins personnelles par un fonctionnaire), alors que d'autres types de corruption sont perçus comme nécessaires, ou une corruption "fonctionnelle". Il s'agit par exemple, de fausses "redevances" exigées par la police

*"...chez les magistrats il est nécessaire de tenir un certain standing. Ils essaient vivre un peu au-dessus de leurs moyens..."*

Extrait d'un entretien

vivre au-dessus de ses moyens pour répondre aux attentes sociétales ont été utilisés pour décrire ce driver de corruption. L'un des interviewés l'a expliqué ainsi : « Ceux qui ne résistent pas sont avides et n'ont pas un comportement moral. Ils sont faibles. »

**Idée :** Commencer à réfléchir sur ce que le Réseau peut faire pour encourager l'État à remplir ses obligations auprès de ses fonctionnaires concernant le paiement des salaires. Ce travail devra être accompli avec précaution afin que le Réseau ne donne pas à croire qu'il défie le gouvernement et ne soit pas considéré comme un opposant. Une option possible serait de réfléchir à une approche de plaidoyer plus collective dans laquelle le Réseau identifierait des partenariats. Une autre possibilité serait que RCN puisse établir un partenariat avec d'autres organisations, comme LICOCO, ESSOR, OSISA afin de mettre en oeuvre un plaidoyer collectif, mais cela serait contraire à l'indépendance durable du Réseau vis-à-vis de RCN J & D.

1.3.c. *Souvent, les professionnels du SJP ne résistent pas à la corruption parce qu'ils ne le veulent pas.* 33 % environ des personnes interrogées (13 sur 40) ont expliqué que les professionnels du SJP ne résistent pas à la corruption parce qu'ils n'avaient aucune motivation ou ne changeront pas leurs façons de faire actuelles. Cette situation était parfois en lien avec la banalisation de la corruption dans le système et a été expliquée dans quelques cas par un manque d'éducation<sup>9</sup>. Il convient de noter que les hommes qui travaillent dans le système et les femmes qui travaillent à l'extérieur du système ont été beaucoup plus nombreux à souligner le manque d'intérêt de changer que les hommes se trouvant à l'extérieur ou les femmes à l'intérieur du système de justice pénale. Des échanges antérieurs menés avec l'équipe du Programme suggèrent que cela est peut-être dû au fait que les femmes qui travaillent à l'intérieur du système ne retirent pas autant de bénéfices du statu quo – bien qu'il n'existe pas de preuve dans l'évaluation pour étayer cette hypothèse.

**Recommandation :** Compte tenu de l'efficacité de l'éveil des consciences dans le Réseau existant, porter une attention supplémentaire afin de dupliquer ce processus dans les nouveaux sous-groupes, par exemple en les mettant en contact avec des intervenants externes.

1.3.d. *La peur et l'impunité ont été rarement évoqués comme des raisons pouvant expliquer que les membres ne se sentent pas capable de résister à la corruption.* Deux raisons habituellement citées dans la littérature à la question de savoir pourquoi les individus ne luttent pas contre la

---

de la route pour effectuer son travail (notamment pour acheter du carburant). Il convient de noter que la forme fonctionnelle de la corruption découlant de conditions de travail difficiles a été rarement mentionnée dans les entretiens.

<sup>9</sup> Cette notion semblait faire référence à la scolarité ainsi qu'à l'éducation et aux valeurs familiales, mais le manque d'éducation a été souvent mentionné tel quel, sans autres précisions.

corruption sont l'impunité et le risque perçu d'agir contre les intérêts des personnes au pouvoir; ces deux raisons sont clairement liées l'une avec l'autre. Cependant, dans cette évaluation, ces deux facteurs ont été rarement mentionnés. La crainte des conséquences de la résistance, par exemple la peur d'être licencié, a été évoquée par 3 femmes et 1 homme alors que l'impunité (c'est-à-dire le fait qu'aucune sanction ne sera appliquée contre ceux qui s'engagent dans la corruption) a été mentionnée par 2 femmes.

Le fait que de nombreuses personnes interviewées recommandent des sanctions plus sévères pour ceux qui sont arrêtés pour des actes de corruption rend ce constat particulièrement pertinent pour le programme. Cela suggère que le manque de sanctions (c'est-à-dire l'impunité) constitue un socle pour ces actes – même si cet élément est rarement mentionné.

1.3.e. Les membres ont de nombreuses idées sur la façon dont le Réseau peut soutenir la résistance. Un certain nombre d'idées ont été proposées; les répondants supposent qu'elles pourraient soutenir la résistance à la corruption. La liste ci-dessous les énumère sans ordre de préférence, et ne doit pas être considérée comme validée par l'équipe d'évaluation. Elle reflète simplement les données collectées.

- Développer la '*prise de conscience*' parmi les dirigeants
- Élargir les mécanismes de résistance
- Faire en sorte qu'une force extérieure (ex: RCN) dénonce les acteurs corrompus
- Élargir le réseau
- Donner davantage d'information sur les façons de résister, le véritable processus et les commissions, et sur la façon dont la corruption détruit notre pays
- Construire les capacités grâce à davantage de formation et de matériels extérieurs
- Les juristes devraient développer une structure d'arbitrage alternative pour éviter le système formel
- Appliquer la loi de 2012 pour punir les autorités corrompues

**Recommandation :** l'équipe programme doit revoir cette liste pour voir si certaines idées n'ont pas été discutées dans le réseau. Si c'est le cas, les inclure dans les prochaines discussions stratégiques.

### 1.4 Question d'évaluation : Quelle est l'influence des membres du Réseau/sous-groupe sur leurs collègues de travail ? Pourquoi?

Cette section analyse les témoignages des membres du Réseau selon lesquels leur comportement a une influence sur leurs collègues. Dix-neuf des 40 personnes interviewées (47,5 %) déclarent avoir une influence sur leurs collègues, d'une façon ou d'une autre, négative ou positive.

1.4.a. Les membres ont le sentiment d'avoir suscité un intérêt pour le Réseau et la corruption parmi leurs collègues ; malgré cela, les preuves concernant un changement de comportement parmi les collègues sont rares. Les tendances observées ont été extrêmement positives, car la majorité des répondants évoquent un intérêt pour le Réseau véritablement catalysé ou un désir

d'en savoir davantage sur la corruption. Dix-neuf personnes ont évoqué une influence sur leurs collègues, dont 15 avec des commentaires très positifs.

Dix des 15 répondants qui ont donné une réponse positive étaient des femmes membres du Réseau. Elles ont indiqué avoir constaté que leurs collègues les respectaient davantage et/ou exprimaient un intérêt accru pour les activités du Réseau depuis qu'elles l'avaient rejoint alors que 5 hommes seulement ont déclaré la même chose. En outre, parmi tous ceux qui ont fait état d'un effet positif sur leurs collègues, 10 étaient à l'intérieur du SJP et 5 étaient à l'extérieur. Ces différences sont manifestes mais nous n'avons pas de données pour les expliquer.

Deux membres ont évoqué des collègues qui ont changé leur comportement en raison des conseils qui leur ont été donnés. Cela suggère qu'il est possible d'influencer, bien qu'une évolution analogue mais beaucoup plus large sera nécessaire pour atteindre l'objectif du Réseau.

Les récits concernant l'influence exercée sur les supérieurs ont fait l'objet de nettement moins d'attention au cours des entretiens. Dans quelques cas, les supérieurs ont eu une réaction positive vis-à-vis des membres du Réseau, en manifestant davantage de respect pour les membres ainsi que leur surprise lorsque le membre du réseau gagnait sans avoir recours à la corruption.

### **Recommandations :**

- L'influence exercée vers le haut de la hiérarchie sera essentielle si le Réseau doit étendre son influence de façon significative. Au cours de l'année 2, un focus pour identifier les changements réalisables au niveau provincial et national ainsi que les stratégies permettant de réaliser ces changements doit être envisagé.
- Pour le futur suivi – envisager de se concentrer sur une nouvelle opération concernant les changements les plus significatifs orientée vers l'influence sur la hiérarchie.

L'équipe d'évaluation a analysé l'influence des membres sur leurs collègues selon la durée de la participation des membres au Réseau.<sup>10</sup> Dix-sept des 40 personnes interviewées font partie du Réseau depuis sa création. Parmi elles, 53 % (9 sur 17) ont déclaré avoir constaté des effets sur leurs collègues ; cela suggère que 47 % des personnes du groupe d'origine n'ont pas fait état d'effet constaté sur leurs collègues.<sup>11</sup> Ce résultat montre que certains de ces participants appartiennent peut-être à des groupes de la société civile dans lesquels il n'est pas demandé de faire changer les collègues, et d'autres participants peuvent se trouver dans des environnements de travail très difficiles. Toutefois, cela n'explique pas la situation de tous les autres participants dans ce groupe ou de ceux qui participent depuis bien plus de 6 mois.

---

<sup>10</sup> Sur un total de 40 personnes interviewées, 17 avaient participé au réseau depuis sa création.

<sup>11</sup> Ce pourcentage – 47 % -- doit être considéré comme approximatif car il est possible que certaines personnes aient oublié des questions ou que cette question n'ait pas été posée dans certains entretiens. Cela dit, c'était une question prioritaire et nous nous sommes efforcés de la poser chaque fois.

Il est encourageant de constater que certains membres du Réseau se rendent compte qu'ils ont eu un impact positif sur leurs collègues. Cependant, il est à remarquer que ce n'est pas la règle parmi les membres et que peu de changements de comportement parmi les collègues pour ce qui concerne la résistance à la corruption ont été évoqués. Le Réseau devra décider si ces résultats indiquent que nous sommes sur la bonne voie.

### **Recommandations:**

- Discuter avec les membres du Réseau pour savoir si une influence accrue sur les collègues a été constatée ou devrait être probablement constatée, s'ils estiment que cela est suffisant, de grande ampleur ou insuffisant, et ce qu'il est possible de faire.
- Le programme a toujours souligné que l'existence de mécanismes de redevabilité entre les membres du Réseau sera un élément clef de succès à long terme. Le développement de tels mécanismes pour encourager le développement des actions devrait être une priorité en année 2. Une Idée – parmi d'autres – serait de développer une forme de traçabilité ou de documentation des 'effets' que les membres soumettraient régulièrement à l'équipe programme ou au groupe central.

### **1.5 Question d'évaluation : Pourquoi certains individus qui ont exprimé un intérêt par le passé ne participent plus ?**

1.5.a Les membres constatent une assiduité insuffisante sans doute due à la combinaison de plannings chargés et d'un désintérêt pour cette mission.<sup>12</sup> L'explication la plus fréquemment donnée lorsque des membres du Réseau cessent de participer est qu'il doivent être "trop occupés". Il ne ressortait pas clairement des échanges si ce qualificatif devait être pris au sens littéral ou s'il suggérait un désintérêt vis-à-vis de la mission du Réseau. Cependant, 9 personnes interviewées ont immédiatement interprété une assiduité insuffisante comme un manque d'intérêt ou un niveau de priorité insuffisant du Réseau .

Il est intéressant pour le Réseau de noter, compte tenu des implications en termes de sensibilité au conflit, que 4 personnes interviewées ont mentionné que les membres du Réseau pourraient se sentir jugés de façon négative lorsqu'ils participent moins. Les personnes interviewées ont expliqué que les membres qui acceptent encore des forms de corruption monétaire qu'ils utilisent pour les frais de scolarité / la nourriture pour leur famille pourraient se montrer réticents si on leur demandait de cesser ces pratiques (c'est-à-dire parce que c'est "mal").

**Idée :** Comme cela a été discuté pendant l'atelier, la question est de savoir s'il faudrait que ceux qui ont arrêté de venir soient interviewés en privé par les membres du Réseau afin d'en savoir davantage sur les raisons de l'arrêt de leur participation. Cette information pourrait être transmise au Réseau pour améliorer son action.

---

<sup>12</sup> Ces conclusions sont basées sur la perception de ceux qui participent concernant ceux qui ne viennent plus. Le nombre d'individus interviewés qui n'étaient plus actifs au moment de l'entretien n'était pas suffisant pour tirer des conclusions définitives.

## 2. Impact

### 2.1 Question d'évaluation : Quels changements inattendus de toute nature, positifs/négatifs résultant de ce projet se sont-ils produits, par exemple parmi les individus, le réseau collectif, etc. ? Comment se sont-ils produits?

2.1.a. *Fierté des membres vis-à-vis des tee-shirts et intérêt rapide des autres personnes.* 9 des 40 membres<sup>13</sup> ont démontré que les tee-shirts ont eu un impact positif sur les membres du Réseau. Les tee-shirts du Réseau semblent être :

1. *Un symbole visible de l'engagement des membres contre la corruption.* Par exemple, l'un des acteurs a indiqué que cela a été un moyen pour les gardes de l'identifier comme quelqu'un qui lutte contre la corruption, et par conséquent, ne lui ont pas demandé de payer quand il était en visite dans des centres de détention préventive ; ou bien un autre acteur a mentionné que lorsqu'il porte son tee-shirt, les autres disent 'oh, voilà le gars qui ne donne jamais d'argent.'
2. *Un motif de fierté pour les membres.* Les tee-shirts ont conduit les membres à sentir qu'ils peuvent 'enseigner à d'autres personnes' sur le thème de la corruption, car ils suscitent les discussions et éveillent la curiosité.

---

**Définition de "impact inattendu":** L'"impact inattendu" est une expression utilisée lors de l'évaluation pour faire la différence entre ce que le programme et l'équipe d'enseignement s'attendaient à voir se produire et ce qui s'est réellement produit. Les impacts inattendus peuvent être très significatifs et doivent être considérés comme aussi importants que les impacts attendus.

---

Cette conclusion constitue également une leçon importante pour le programme et l'équipe d'apprentissage de CDA et RCN J & D. A l'origine, il était difficile pour nous de comprendre comment la distribution de tee-shirts aux membres du Réseau soutiendrait la théorie du changement de ce projet. Pour leur part, les membres du Réseau sentaient que les tee-shirts portant le slogan du Réseau («*La justice sans corruption, c'est possible – J'y suis engagé*») validerait la présence du Réseau. Il est appréciable de constater les conséquences positives de l'adaptation à l'expertise locale.

#### Recommandations :

- Discuter la future utilisation de symboles visuels (par exemple les tee-shirts) pour déterminer comment maximiser leur valeur pour tous les membres. Par exemple, tous les membres des sous-groupes ont-ils un tee-shirt ? Selon l'atelier, les membres reçoivent un tee-shirt quand ils démontrent les valeurs du Réseau dans leur vie

---

<sup>13</sup> L'équipe d'évaluation n'a pas demandé de façon explicite quel était l'impact des tee-shirts. Six membres en ont discuté volontairement et 3 autres ont donné des exemples au cours de l'atelier de suivi. Il est très possible que les preuves auraient été beaucoup plus nombreuses pour étayer cette conclusion si tous les membres avaient été interrogés sur ce thème.

professionnelle. S'il est nécessaire que leur vie professionnelle soit en accord avec le slogan, qui le décide et comment ? Des articles plus adaptés à un environnement professionnel juridique seraient-ils plus utiles, par exemple des insignes de boutonnière ou des stylos? Existe-il des éléments visuels plus adaptés aux femmes, par exemple des écharpes?

- Pour un futur suivi – repérer s'il existe une différence liée au genre dans l'utilisation et la réaction vis-à-vis du tee-shirt.

2.1.b. Les taquineries – gentilles et mesquines – sont une réaction fréquente vis-à-vis des membres lorsqu'ils s'abstiennent de toute corruption. Plus d'un quart des répondants (15 sur 40 soit 38 %) ont mentionné des taquineries de la part de collègues en réaction à leur choix d'abandonner la corruption. En RDC, les taquineries gentilles sont habituelles alors que les taquineries mesquines (c'est-à-dire les moqueries) peuvent être humiliantes et surtout assez négatives. L'équipe d'évaluation a l'impression que les taquineries sont essentiellement gentilles et qu'il existe également quelques mesquineries.

Ce constat présente également une composante intéressante liée au genre puisque sur les 15 répondants, 11 étaient des hommes et 4 des femmes. Pourquoi les femmes ne sont-elles pas aussi souvent l'objet de taquineries que les hommes ou bien pourquoi n'en parlent-elles pas aussi souvent que les hommes ? Si les femmes sont moins souvent taquinées, est-ce parce qu'elles ne luttent pas de façon visible contre la corruption aussi souvent que les hommes sur leur lieu de travail ? Si les femmes sont aussi souvent taquinées que les hommes, mais en parlent moins souvent – est-ce dû à un facteur culturel ou bien cela pourrait-il impliquer qu'elles sont taquinées de façon plus rude et qu'il est donc plus embarrassant pour elles de le reconnaître ?

Sur les 11 hommes qui ont été l'objet de taquineries, 8 étaient des acteurs internes au CJP. Il n'y avait pas de preuves suffisantes pour déterminer pourquoi il existe une différence interne/externe. Il existe de nombreuses possibilités, comme des sentiments plus forts de dédain de la part des collègues du secteur judiciaire vis-à-vis de ceux qui résistent, des taquineries plus nombreuses dans ce groupe en raison du contexte, ou bien s'agit-il d'une diversion lorsque les collègues ne veulent pas discuter des problèmes délicats de corruption.

### **Idées :**

- Discuter avec le réseau de l'utilisation des taquineries gentilles en tant que stratégie pour faire en sorte que les collègues cessent de participer à la corruption.
- Pour un futur suivi – si le Réseau sent que les taquineries sont davantage des moqueries que de gentilles plaisanteries, et si cela pouvait décourager les participants de résister, il pourrait être intéressant de relever la fréquence et la nature de ces incidents.

**Recommandation :** Mettre au point une liste de réactions positives aux moqueries, afin que les membres soient outillés pour désamorcer cette situation de façon positive.

### 3. Théorie du changement

#### 3.1 Question d'évaluation : Les récits et les expériences concernant des acteurs anti-corruption exemplaires ont-ils eu un impact sur le Réseau ? Pourquoi ?

##### 3.1.a. Les acteurs exemplaires ont été appréciés par les membres mais ne les ont pas inspirés.

Les trois ateliers consacrés aux acteurs exemplaires avec Julien Bareguwera et Marie Ingabire étaient destinés à inspirer les membres du Réseau pour agir. Bien que la plupart des données collectées reflètent une perception favorable des ateliers, les membres n'ont pas déclaré avoir été inspirés par ces individus. Les commentaires positifs concernaient surtout le fait d'apprendre des informations générales concernant la corruption, ce qu'il est possible de combattre, et certains procédés utiles pour le faire. Les fiches d'appréciation de ces événements confirment que les participants ont senti qu'ils avaient acquis de nouvelles informations et n'ont pas exploré la question de l'inspiration.

L'évaluation cherchait à déterminer si le pays d'origine et la langue utilisée pour la présentation ont eu une incidence sur la réception d'un acteur exemplaire. Concernant la préférence de langue, en raison de difficultés relatives aux données, nous ne pouvons pas tirer de conclusion ferme pour savoir si la langue utilisée pour les présentations a eu ou non un impact sur l'apprentissage potentiel.

Concernant l'origine de l'intervenant, la plupart des données indiquent qu'elle n'avait pas d'importance pour les membres. 69 % des questionnaires ainsi que les personnes qui ont été interrogées sur ce sujet dans les entretiens ont considéré que les présentations d'intervenants régionaux étaient adaptées au contexte de la RDC. Cependant, il ne s'agit pas d'une reconnaissance claire de la valeur de ces intervenants puisque 25 % des personnes qui ont rempli un questionnaire ont répondu qu'elles n'étaient 'pas sûre' de l'adaptation à leur contexte. De plus, un commentaire mentionné dans un entretien a identifié l'intervenant du Rwandais comme venant d'un pays qui a commis des délits dans l'est du Congo. Il faut reconnaître qu'il s'agissait d'un seul individu mais ce point est suffisamment important pour être noté.

#### Recommandations :

- Organiser des ateliers similaires pour les sous-groupes, en réfléchissant à comment faire pour que ces expériences inspirent les participants sans perdre leur valeur pédagogique. Il faut peut-être mettre davantage l'accent sur les expériences des gens, ou mettre l'accent sur les bénéfiques ou les aspects positifs du fait de dire non, qui pourrait inspirer davantage les gens.
- Pour un futur suivi, par exemple les questionnaires d'appréciation – suivre l'inspiration générée par différentes stratégies afin de mieux comprendre ce qui motive les gens.

#### 3.2 Quels sont les effets du Code de Conduite sur le réseau dans son ensemble ou sur les individus ? Pourquoi ?

3.2.a. Le Code de Conduite n'est pas connu par les membres, ce qui pose la question de son efficacité. Le Code de Conduite est destiné à construire la confiance entre les membres du Réseau. Il y est fait référence dans toutes les actions de team-building. Cependant,

ce document n'est pas connu sous sa dénomination parmi les membres puisque 4 membres seulement sur 40 semblaient avoir l'habitude de ce document. Par exemple, au cours des entretiens avec les membres du Réseau et des sous-groupes, il a été difficile de discuter de l'efficacité de cet outil car il y avait une véritable confusion sur ce que l'interviewer voulait dire par Code de Conduite.<sup>14</sup>

A l'inverse, l'équipe d'évaluation a entendu des mots comme responsabilité et engagement pour qualifier les valeurs du réseau. Ces valeurs sont inscrites dans le Code de Conduite mais les gens n'y faisait pas référence de cette manière. Comme l'existence du Code n'est pas aussi importante que son contenu, cela pourrait signifier qu'il a été efficace sur le second aspect, qui est le plus important. Il est possible que ces valeurs soient mentionnées par les personnes interviewées grâce aux discussions sur le Code de Conduite qui ont lieu pendant les réunions du Réseau. Il est également possible que ces mentions n'aient rien à voir avec le Code et proviennent d'autres échanges.

**Recommandation:** Discuter avec le noyau dur pour savoir si le Code de Conduite est adapté pour créer des valeurs communes et rendre les gens responsables. Si c'est le cas, réfléchir aux façons de rendre le réseau plus conscient de son contenu.

### **3.3 Les cas emblématiques présentés par le club d'écoute font-ils une différence pour les individus, le sous-groupe, le réseau, et autres ? Laquelle ?**

3.3.a. Les cas emblématiques et les études de cas ont apporté une contribution négligeable aux efforts anti-corruption des membres<sup>15</sup>. Tous les membres n'ont pas participé à ces activités. Sur les 40 personnes interviewées, les rapports de suivi suggèrent que 10 d'entre elles ont participé à ces actions.

Etudes de cas : 9 personnes interviewées avaient connaissance des études de cas, dont environ 90 % de femmes. Dans ce groupe, 3 acteurs internes seulement ont déclaré avoir acquis des connaissances grâce à ces études de cas.

Cas emblématiques : environ 30 % des répondants (environ 12 sur 40) avaient connaissance des cas emblématiques. Les autres ne s'en souvenaient pas ou n'y ont pas participé. Les commentaires étaient ponctuels bien que généralement positifs. Par exemple, une femme – qui est très engagée dans les clubs d'écoute – a indiqué que les cas emblématiques ont inspiré d'autres membres du réseau, bien que ces membres eux-mêmes n'en aient pas parlé. Trois

---

<sup>14</sup> Le questionnaire abordait également le Code de Conduite mais la confusion était tellement importante dans les entretiens que l'équipe d'évaluation a décidé de ne pas le mentionner dans les données car nous ne pouvions pas être certains que les réponses étaient pertinentes.

<sup>15</sup> Selon les rapports de suivi, par exemple les carnets mentuels, environ 25 % des personnes interviewées pour l'évaluation ont participé à des cas emblématiques et/ou à des clubs d'écoute.

répondants ont souligné combien ils ont apprécié la “méthodologie” d’étude de cas emblématiques.

Les participants à l’atelier ont souligné que la documentation des cas est une stratégie de visibilité. Cet argument peut mettre l’accent sur l’une des raisons pour lesquelles nous nous interrogeons sur ce travail – son objectif n’est pas suffisamment clair. Ces cas sont-ils réalisés pour la structure du Réseau ou la visibilité du message, ou bien sont-ils destinés à aider les membres du Réseau à résister à la corruption ou les femmes détenues illégalement à passer outre la corruption qui les maintient en prison ?

**3.3.b. Les clubs d’écoute ont des conséquences positives sur d’autres aspects.** Les répondants ont évoqué les conséquences positive de ces clubs, qui aident les détenues femmes à être relâchées. De plus, les clubs d’écoute semblent avoir créé un objectif commun pour le sous-groupe sur la corruption et le genre, qui est un critère d’un réseau performant. Les clubs d’écoute ont un impact positif sur la cohésion du sous-groupe mais pas d’impact direct sur les stratégies de résistance.

**Recommandation:** l’équipe d’évaluation estime que seuls les clubs d’écoute devraient être poursuivis à condition de définir une stratégie claire sur la façon dont ils appuieront la résistance des membres contre la corruption. Cette Recommandation a besoin d’être discutée par le Réseau.

## 4. Mise en oeuvre

4.1 Question d'évaluation : Le réseau fonctionne-t-il bien – conformément aux caractéristiques d'un réseau performant identifiées en décembre 2015 et à une nouvelle caractéristique ?<sup>16</sup>

### Caractéristiques d'un réseau performant

- Les participants viennent régulièrement et proposent des Idées, par exemple des activités
- Bonne circulation de l'information
- Un objectif commun partagé
- Une structure qui permet la coopération
- Un process qui stimule la confiance
- Le leadership
- Les participants respectent les règles et les procédures
- La structure et l'adhésion au réseau sont adaptées pour soutenir son action

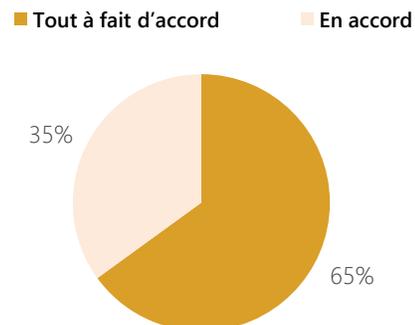
Source: atelier programme et équipe d'enseignement, décembre 2015

#### 4.1.a La structure du Réseau permet la coopération



4.1.a. Le réseau possède une structure qui permet la coopération: 89 % des répondants au questionnaire sont d'accord ou tout à fait d'accord lorsqu'on leur demande si la structure du Réseau a permis d'établir la coopération.

#### 4.1.b. Le Réseau partage bien l'information



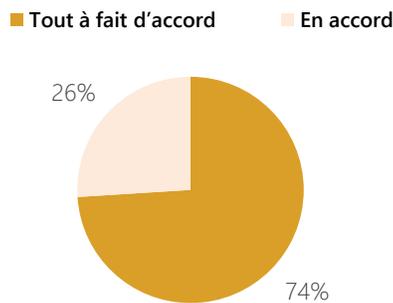
4.1.b. Le Réseau a réussi à partager l'information sur les événements. 100 % des destinataires des questionnaires sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le Réseau a réussi à partager l'information sur les événements du Réseau. Ce point de vue est également soutenu par les réponses données au cours des entretiens, avec une réserve. Les personnes interviewées ont souvent souligné que le

<sup>16</sup> Les conclusions de cette section sont essentiellement basées sur les réponses des questionnaire responses, davantage sur les le contenu des entretiens.

calendrier/le planning des réunions du Réseau a besoin d'être plus régulier et établi plus à l'avance.

**Recommandation:** Coordonner le calendrier des activités plus à l'avance pour faciliter l'organisation personnelle des membres.

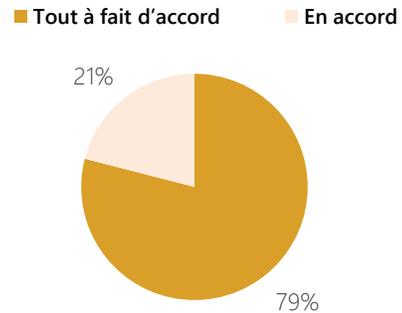
**4.1.c. Les membres parlent franchement pendant les événements du Réseau**



4.1.c. Les membres du Réseau se sentent en confiance pour parler franchement pendant

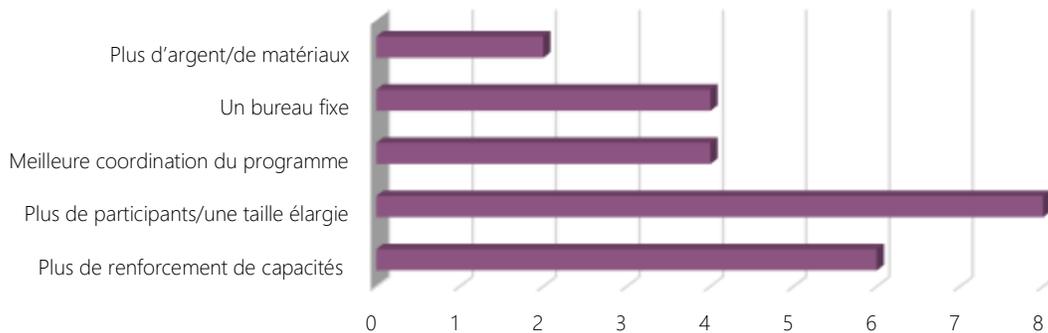
les événements du Réseau. 100 % des répondants (19 personnes sur les 19 qui ont répondu) se sont senties en confiance pour parler franchement de la corruption pendant les événements du Réseau.

**4.1.d. Le Réseau a renforcé la confiance parmi les membres**



4.1.d. Le Réseau a renforcé la confiance parmi les membres. 18 des 19 répondants aux questionnaires ont indiqué qu'ils estiment pouvoir faire confiance aux membres du Réseau.

**4.1.e Réponses des entretiens sur ce que le Réseau a besoin d'améliorer**



4.1.e. **Recommandations des membres :** Les personnes interviewées ont formulé plusieurs recommandations sur la façon d'améliorer le Réseau. Les réponses à cette question sont regroupées ci-dessous et ne constituent pas l'opinion de l'équipe d'évaluation. Il convient de souligner qu'une majorité de questionnaires corroborent les interviews sur la façon d'améliorer le fonctionnement du Réseau. Les questionnaires demandaient que le Réseau soit élargi (5 réponses), "légalisé" et doté d'une structure (3 réponses). Il a également été demandé davantage de développement des capacités (5 réponses).

## 5. Pour l'avenir

### 5.1 Comment une plus grande visibilité publique aiderait-elle ou gênerait-elle le Réseau ?

*"[L] oeil du réseau"  
Une femme interviewé*

5.1.a. Les données ont établi clairement que les membres veulent une plus grande visibilité publique. Lorsqu'on leur a demandé qui devrait connaître le Réseau pour qu'il soit performant, 17 des 19 répondants au questionnaire ont répondu que le public devrait le connaître, ce qui est cohérent avec la plupart des données collectées au cours de l'évaluation.

100 % des répondants au questionnaire ont indiqué que la visibilité aurait un impact positif, notamment; pour donner du courage (7 personnes dont 5 étaient des acteurs externes), créer une conscience plus grande sur la façon dont la justice devrait fonctionner (3 personnes), créer une force et inspirer les autres (6 personnes). Selon certains interviewés, la visibilité exercerait une pression sur les acteurs du SJP pour agir selon les règles. La notion d'exercer une pression sur les acteurs du SJP a été souvent mentionnée comme une chose importante dans les entretiens.

Pour la majorité des répondants, le risque majeur est que les autorités veuillent "contrôler" or "stopper" les activités du réseau (7 personnes), en particulier s'il devient trop performant. Cependant, 3 répondants, tous des acteurs internes, ne pensaient pas que la visibilité présente des risques. Il est à noter que des membres du groupe focus (qui ne sont pas membres du réseau) estimaient que la visibilité présente plus de risques que d'avantages.

Le groupe suivant pour lequel les répondants estimaient qu'il était important qu'il connaisse le Réseau était celui des collègues proches et de leur bureau. Sept des 19 répondants (37 %) ont indiqué que leur collègues proches et leur bureau tout entier devrait être informés de la mission du Réseau si celui-ci veut réussir dans son combat contre la corruption. Six de ces 19 répondants (32 %) ont indiqué que leur réseau professionnel devrait connaître le Réseau.

Les données concernant la volonté que les collègues proches soient au courant est appuyée par les réponses données dans les entretiens mais les raisons pour lesquelles cela n'est pas encore le cas ne sont pas claires (cf. discussion précédente: collègues). Cependant, il est intéressant d'apprendre qu'une réponse équivalente à celle mentionnant la volonté que les collègues soient au courant, est de vouloir que le bureau tout entier le soit, car ce point n'a pas été abordé fréquemment dans les entretiens. Cet aspect présente différentes implications, car il nécessite d'aller au-delà des relations professionnelles pour engager des collègues qui ne sont pas nécessairement "acquis" au combat contre la corruption – une étape que le Réseau pourrait vouloir franchir à ce stade, mais qu'il n'a pas encore franchie.

5.1.b. Il y a d'autres choses à comprendre au sujet de la visibilité. Pendant les entretiens, il n'a pas été clairement indiqué si les membres du réseau pensaient à la visibilité du message ou à la visibilité de la structure (le réseau lui-même). Les discussions de l'atelier ont permis de préciser que la visibilité de la structure venait en premier lieu, suivi par la visibilité du message. Compte tenu du fait que de nombreux répondants interviewés associaient la visibilité avec la taille du Réseau, il semble que l'interprétation de l'atelier rejoint certains entretiens d'évaluation, voire tous. Il est possible que cet aspect soit en lien avec l'idée concernant la force du nombre mentionnée plus haut, selon laquelle un nombre de personnes plus important permet une visibilité plus grande, ce qui crée davantage de puissance pour agir. Il est également possible que la visibilité de la structure du Réseau soit associée à une hypothèse selon laquelle les membres obtiendront une forme de statut qui les aidera à résister et conduira les autres à y réfléchir à deux fois avant de faire pression sur eux.

**Idée:** Se renseigner davantage pour savoir quelles *barrières* existent concernant le partage d'information avec les collègues et les professionnels du Réseau, et prendre des mesures pour les supprimer.

**Recommandation:** Discuter pour savoir comment la visibilité de la structure et du message augmenteront la capacité du Réseau à résister, par exemple grâce au plus grand nombre de gens engagés ou à un statut plus important pour les membres, etc... Etablir la liste de tous les risques possibles associés à cette réponse et identifier les façons de les éliminer (avec le réseau).

*" Personne n'est fier d'être corrompu".*

Deux interviewés

## 5.2 La fierté d'une éthique professionnelle insufflera-t-elle un sens de l'intégrité parmi les acteurs judiciaires et leur permettra-t-elle de résister à la corruption?

5.2.a. Les valeurs personnelles sont plus importantes que l'éthique professionnelle pour motiver les efforts anti-corruption. Les sanctions ont été mentionnées comme un moyen habituel de faire en sorte que les gens soient embarrassés s'ils sont pris sur le fait pour un acte de corruption. Notre interprétation est que cet embarras serait dû à des valeurs personnelles et non à une violation de l'éthique professionnelle.

L'éthique professionnelle n'a pas été citée comme une raison pour laquelle les gens résistent à la corruption. "Dans mon expérience professionnelle, un bon professionnel est davantage guidé par sa conscience et ses convictions religieuses, au-delà de la loi et de l'éthique" (groupe focus 2). Le "système" est plus fort que l'éthique professionnelle, et la fierté professionnelle n'a donc pas suffisamment d'importance pour être un levier de changement. Nous pouvons supposer qu'un acteur du SJP peut être simultanément fier sur le plan professionnel et corrompu.

**Idées:** Prévoir un message pour convaincre les collègues qu'avec des comportements corrompus, les gens peuvent être moins respectés.

# Annexe 1: Termes de Référence

---

## Evaluation à mi-parcours

### RCN J&D / CDA Collaborative Learning Projects

#### I. Description

Les termes de référence ci-après décrivent les exigences relatives à une évaluation à mener au mois 15 de la partie de mise en œuvre de la subvention de CAASDI qui soutient le projet Kuleta Haki à Lubumbashi, en RDC. RCN J&D et CDA souhaitent apprendre davantage sur les résultats du projet, l'état actuel de la théorie du changement du projet et ce qui pourrait être supposé pour la suite du projet. Il est essentiel que l'évaluation nourrisse la théorie programmatique actualisée et élargie du changement. À cette fin, un atelier aura lieu pour concevoir la suite du projet à partir des résultats de l'évaluation.

#### II. Contexte

La vision du projet Kuleta Haki est un système de justice pénale qui est exempt de corruption et d'ingérence politique monétaire en RDC. (Notez que l'ingérence politique englobe i) ingérence des autorités publiques pour leur propre gain politique, ainsi que, ii) l'ingérence des pouvoirs publics dans le système de justice au nom des intérêts commerciaux ou privés pour lesquels ils reçoivent un pot de vin ou autre gain). La résolution des problèmes complexes comme la corruption nécessite une approche ouverte. Le parti pris de CAASDI est l'existence d'un "système" de corruption dans le secteur de la justice pénale pour comprendre comment la corruption a pour effet d'entraver les services dans le système de justice et pourquoi. La pensée systémique est une façon de comprendre la réalité d'un contexte, les conflits, la corruption, etc. qui met l'accent sur les relations entre les parties d'un système, plutôt que les parties elles-mêmes. L'analyse des systèmes permet d'identifier les relations dynamiques entre les différents facteurs; cela permettant de combler l'écart entre l'analyse et la programmation en facilitant la réflexion sur la façon de changer le système.

Avant de concevoir le pilote Kuleta Haki (2015-2016), le système de corruption à Lubumbashi a été cartographié et analysé afin de découvrir les points d'entrée importants pour le projet. Deux points d'entrée importants ont été révélés: (1) Les individus qui sont restés réticents à se livrer à des activités de corruption et ce qui les a empêchés de réaliser pleinement leurs responsabilités professionnelles et éthiques. Ainsi, l'équipe CDA a théorisé que si un espace sûr pour ces «îlots d'intégrité» existait, des mesures pour lutter contre la corruption peuvent être possible. (2) De la recherche, il semble y avoir peu de cas de l'action collective menée par des acteurs SJS en collaboration avec les acteurs de la société civile. Ainsi, un cadre de soutien stratégique et de collaboration anti-corruption pourrait plus efficacement engager la population locale, et construire sur les degrés de frustration et de mécontentement existantes pour effectuer des changements positifs dans le système. En outre, CAASDI il existe une perception largement répandue parmi les acteurs du secteur de la justice que la détention provisoire est l'endroit où la poursuite et le pouvoir judiciaire gagnent beaucoup d'argent, ce qui suggère la motivation

en faveur de la détention provisoire. La corruption à Kinshasa et à Lubumbashi est profondément intégrée dans la mesure où les personnes en garde à vue ne peuvent pas sortir sans payer. Le système de corruption au sein de la détention préventive et la garde à vue à Lubumbashi a été sélectionné par le réseau anti-corruption comme un domaine clé. En somme, l'approche programme est basé sur une hypothèse de base qu'il existe un vivier inexploité de personnes - les fournisseurs et les consommateurs du système de sécurité et de justice - qui sont mécontents des effets de la corruption sur l'accès et la qualité de la justice, et dont la mobilisation individuelle et collective peut renforcer la résistance à la pratique complexe de corruption.

### **Théorie du changement:**

Pour commencer, le postulat de ce projet est que si le réseau - composé de personnes à l'intérieur et à l'extérieur du système pénal - partage la même compréhension de la corruption (par ex les droits et les stratégies), et que si les acteurs judiciaires acceptent que la corruption est néfaste, alors les acteurs judiciaires vont commencer à demander une redevabilité mutuelle surtout dans leurs pratiques professionnelles.

En parallèle, le réseau va de plus en plus être perçu comme un "espace sûr" pour parler de la corruption car le réseau va tenir plusieurs événements pour consolider l'esprit d'équipe ainsi le partage d'histoires à travers les clubs d'écoute. Les membres du réseau vont aussi continuer à se rappeler mutuellement les règles du code de conduite du réseau et adhérer à un slogan commun.

Ces actions vont avoir pour effet que les acteurs judiciaires commencent à se sentir en confiance pour agir contre la corruption - surtout après qu'ils aient été motivés par des histoires de personnes qui ont réussi à résister contre la corruption.

### **Objectifs du programme:**

Objectif 1: Du fait que les acteurs judiciaires ont commencé à prendre des actions contre la corruption lors de la phase 1 du projet, ces acteurs vont maintenant mettre en oeuvre des stratégies concrètes de résistance et soutenir leurs collègues à résister

Objectif 2: Le réseau crée des conditions qui permettent aux OSC et les autres à résister à la pratique de la corruption dans le CJS.

### **III. Evaluation**

Le but de cette évaluation est de déterminer quels éléments de la théorie du changement ont conduit à un changement au sein des participants et au-delà. De plus, cette évaluation va permettre d'analyser pourquoi ces éléments de la théorie du changement fonctionnent et ce qui doit être modifié pour améliorer l'impact du projet dans le système judiciaire. Pour cela, l'évaluation déterminera 1) si les résultats ont été atteints 2) les effets positifs et négatifs du projet 3) si les hypothèses de départ étaient correctes. RCN J&D et CDA utiliseront les leçons apprises de cette évaluation pour améliorer l'impact du projet Kuleta Haki pour la deuxième phase du projet (2016-2017).

### Questions d'évaluation

1. **Impact:** Quels sont les changements involontaires, positifs ou négatifs, qui ont eu lieu? Pourquoi?
2. **Efficacité:**
  - 2.1. Quelles sont les actions concrètes prises par les acteurs judiciaires pour résister à la corruption qu'ils n'auraient pas prises avant leur participation au réseau ?
    - 2.1.1. Y a-t-il une différence entre les membres du réseau et les sous-groupes?
  - 2.2. Pourquoi est-il possible pour les acteurs judiciaires de prendre des actions concrètes ?
    - 2.2.1. Quel(s) rôles jouent la position/le statut dans la capacité des acteurs judiciaires à résister à la corruption?
    - 2.2.2. En quoi cela permet-il à certaines personnes au sein du système de résister mais pas d'autres?
  - 2.3. Les membres du Réseau ont-ils eu une influence sur leurs collègues de travail? Quelles sont ces influences?
  - 2.4. Certains individus ne participent pas ou participent moins — pourquoi?
3. **Théorie de Changement:**
  - 3.1. Comment les histoires et les expériences issues de personnes qui ont lutté contre la corruption ont-elles impacté le réseau? Pourquoi?
    - 3.1.1. Est-ce que la langue parlée ou le pays/région d'origine de la personne a/ont eu un impact?
  - 3.2. Quel effet le code de conduite a-t-il eu sur le réseau?
  - 3.3. A l'issue de l'étude des cas emblématiques collectés lors des clubs d'écoute, quelles stratégies de lutte contre la corruption ont été mises en place?
4. **Durabilité:** Le réseau fonctionne-t-il de manière à ce qu'ils remplissent les critères définis en début de projet?
  - Participants participent régulièrement et propose activités des idées
  - L'information circule bien car il y a un bon système de communication
  - Un but partagé
  - Une structure qui permet la coopération
  - Un processus qui facilite la confiance
  - Leadership
  - Les participants respectent les règles et les procédures
5. **Perspectives**
  - 5.1. En quoi la visibilité publique du réseau serait-elle un avantage ou un obstacle au développement du réseau? Est-ce que le réseau a besoin d'être connu pour qu'il fonctionne?
  - 5.2. Est-ce que la fierté professionnelle va permettre aux acteurs judiciaires d'être plus intègres, et ainsi de mieux résister à la corruption?

### Audience

Le public de cette évaluation sera le coordinateur M&E de RCN J&D, l'équipe du projet, CDA et le réseau de base.

### IV. Théorie de Changement Planning [à terminer]

Basé sur les résultats de l'évaluation, un atelier de trois jours [durée TBC] sera facilitée avec le réseau [participation effective à déterminer] pour examiner et mettre à jour la théorie existante du changement. Cela se traduira par une conception détaillée du programme mis à jour. Le nouvel engagement avec les agents de police sera également conçu au cours du même atelier. L'atelier commencera en engageant les participants à partir des conclusions de l'évaluation puis en faisant une analyse systémique pour mettre à jour la théorie judiciaire (existante) du changement. Le même processus sera utilisé pour la police.

### V. La mise en œuvre

Géré par Sandra Sjögren et mis en œuvre par une équipe interne de RCN J&D et de personnel de l'ADC, l'équipe devra:

- planifier et mettre en œuvre l'évaluation
- fournir des livrables
- présenter les conclusions à l'audience visés pour la discussion et
- faciliter une théorie du changement fondée sur les systèmes à construire à partir de l'évaluation, ce qui entraîne une conception détaillée du programme.

L'équipe sera composée de 5 personnes. Un chef d'équipe, 2 collecteurs de données, 1 atelier de facilitateur et un évaluateur critique à la structure interne. L'équipe travaillera en deux étapes de l'évaluation:

Etape 1 = Conception / Collecte de données / Analyse

Etape 2 = Discussion des conclusions et théorie du changement et de la conception du programme Raffinement.

*Lieu:* La collecte de données et l'atelier se tiendra à Lubumbashi, en RDC

### Délivrables

1. Rapport initial: la conception de l'évaluation proprement dite.
2. Projet de Rapport d'évaluation: distribué à tous les utilisateurs en anglais
3. Rapport d'évaluation final (anglais et français si le budget permet)
  - Table des matières / Liste des acronymes
  - Résumé
  - Bref aperçu du contexte
  - Org / Contexte du programme
  - Méthodologie d'évaluation
  - Conclusions fondées sur des données probantes
  - Recommandations
  - Annexe A : TDR
4. Objectifs de l'atelier (provisoire):
  - Présentation des conclusions pour la validation ou correction
  - Mise à jour de la cartographie pour affiner la théorie existante du changement

- Concevoir un programme pour intégrer la police dans ce travail. Le produit doit être à un niveau de détail pour permettre la mise en œuvre.
5. Mise à jour de la conception actuelle du programme et conception d'un plan pour engager la police.

Le rapport final sera en anglais et en français (budget en cours) et une présentation sera faite en français au cours de l'atelier. RCN J&D va gérer la responsabilité de la traduction. L'atelier sera en français.

### **Confidentialité**

Étant donné la nature de ce travail, les participants ne seront pas désignés par leur nom dans le rapport d'évaluation.

### **Dates et délais**

- Préparation: 1er Octobre - 5 novembre
- Collecte de données de terrain: 7 au 13 novembre
- Analyse et projets de conclusions: 14 - 18 novembre
- Présentation et théorie du changement Atelier: 21 - 25 Novembre
- Rapport d'évaluation final: 19 décembre
- Théorie finale du changement avec l'objectif clair de programme, objectifs, etc., plus le plan de travail trimestriel et budget: 23 décembre

### **Soutien logistique**

- RCN J & D: fournira un soutien logistique sur le terrain, y compris l'assistance de visa, réservation d'hôtel, la fourniture d'une voiture avec chauffeur, espace de bureau, documents et entretiens
- CDA: sera responsable de contracter le participant externe, des visas et des réservation de vols.

### **VI. Budget**

CDA couvrira les coûts pour Kiely, Cheyenne, Peter et le membre de l'extérieur de l'équipe. RCN J&D couvrira les coûts de Sandra et de l'équipe d'exécution.

## Annexe 2: Méthodologie

---

- Cette évaluation a été réalisée par une équipe de quatre personnes, composée de trois personnes qui ont participé au projet et d'un universitaire francophone, originaire de la région des Grands Lacs et qui n'a pas participé au projet. Son rôle consistait clairement à remettre en question et à critiquer.
- Cette évaluation respectera les principes de l'African Evaluation Association Guidelines. Dans le cadre de cette évaluation formative, l'équipe utilisera une approche axée sur l'utilisation (Utilization Focused Approach [UFE](#)) dans laquelle toutes les étapes sont évaluées selon leur capacité à générer des constats utilisables et des conclusions évaluatives.
- Une approche mixte a été mise en oeuvre, dans laquelle des entretiens semi-structurés et un questionnaire ont permis d'élaborer les données de suivi (histoires de changements les plus significatives et rapport mensuel).
- Nous avons utilisé un échantillon volontairement stratifié afin de disposer d'un nombre pratiquement égal d'hommes et de femmes, et de titulaires de postes internes et externes au SJP dans chaque couche du réseau : Leadership/Cœur de Réseau, réseau général et sous-groupes. De plus, nous nous sommes efforcés de dialoguer avec des individus qui se sont éloignés du Réseau ainsi qu'avec des collègues de membres du Réseau.
- En l'espace d'une semaine à Lubumbashi, 40 entretiens et 2 groupes thématiques avec des leaders de la société civile et des acteurs du SJP qui ne sont pas engagés dans le Réseau ont été mis en oeuvre, auxquels il convient d'ajouter environ 20 questionnaires complétés par des membres du réseau.

### Limites

Toutes les évaluations présentent des limites, et celle-ci n'y fait pas exception. Il convient de lire chacune des conclusions en tenant compte des limites suivantes :

1. Temps limité : ne disposant que d'une semaine pour la collecte des données, nous avons été en mesure de réaliser uniquement la ventilation la plus simple – par sexe et selon le rôle interne ou externe. Cela signifie que d'autres analyses importantes pour d'autres sous-ensembles de participants n'ont peut-être été mises en évidence, par exemple par âge ou par religion. En outre, nous n'avons pas pu mesurer précisément les impacts constatés sur les collègues décrits par les membres du Réseau. Cela veut dire que ces conclusions doivent être prises en compte comme un ensemble de perceptions.
2. Biais lié à l'équipe mixte : il est reconnu qu'une équipe mixte peut introduire un biais interne dans le processus, soit à travers le préjugé de confirmation, soit parce que les personnes engagées dans le programme ne souhaitent pas critiquer des membres du personnel affilié au programme. Pour limiter ce facteur, l'équipe s'est particulièrement attachée à présenter de façon explicite le raisonnement mis en oeuvre pour l'évaluation (Directive A10, conclusions

justifiées, de l'Association Africaine d'Évaluation) afin de fournir au lecteur toutes les appréciations et les données. En outre, le rôle de l'évaluateur externe consistait à remettre en question les hypothèses afin de pallier le risque de biais.

3. Deux langues : l'évaluation sera réalisée en anglais et en français. Cette modalité présente un risque de perte d'information lors de la traduction. Pour limiter ce risque, les traductions ont été revues par de nombreuses personnes.
4. Questionnaire : Le questionnaire a été distribué à... Au cours de la distribution des questionnaires, les personnes qui ont réalisé cette tâche devaient ajouter le prénom et le nom sur les enveloppes extérieures afin de pouvoir s'assurer que tous les questionnaires distribués étaient collectés (les évaluateurs n'étaient pas en mesure de collecter tous les questionnaires eux-mêmes). Les instructions (qui semblent avoir été respectées) prévoyaient que les membres du Réseau placeraient leur questionnaire dans une enveloppe fermée anonyme avant de le renvoyer ; les choses se sont déroulées ainsi dans tous les cas. Toutefois, cette modalité a été considérée comme une limitation au cours de l'évaluation, en particulier parce que si les répondants aux questionnaires ont eu des doutes sur le caractère anonyme de leurs réponses, ils ont pu répondre de façon plus « favorable » afin de ne pas être repérés comme des personnes qui donnent des réponses négatives. Pour pallier cette limitation, les évaluateurs se sont efforcés de collecter le plus de questionnaires possible, mais ils n'ont réussi à en récupérer personnellement que moins de la moitié. Ils ont également expliqué aux personnes qui ont exprimé un doute que les enveloppes seront immédiatement jetées après récupération des questionnaires.