

A l'attention de :

M. Peter Lindenmann et M. Dominique Habimana

Bureau de coopération de la Suisse

DDC, Kigali

BACKSTOPPING
PROGRAMME D'APPUI AUX MEDIAS GRANDS LACS
PHASE 2
RAPPORT DE MISSION TERRAIN N°1
RWANDA, RDC, BURUNDI
24 avril au 13 mai 2022

Consultantes :

Julie Godignon

Hélène Monnerie Delmas

30 juin 2022

Remerciements

Les consultantes tiennent à remercier l'ensemble de leurs interlocuteurs rencontrés durant la mission, tant aux représentants des BuCos de Kigali, de Bukavu et de Bujumbura que les partenaires de mise en œuvre du programme pour leur disponibilité et la qualité des échanges.

Table des matières

Remerciements	2
Acronymes et abréviations	5
Résumé exécutif et principales conclusions.....	6
Introduction.....	9
Partie I : Cadre, objectifs et méthodologie de la mission	11
1. Cadre et objectifs de la mission.....	11
2. Evaluation interne à mi-parcours	12
2.1 Cadre et objectifs.....	12
2.2 Méthodologie et limites de l'évaluation interne à mi-parcours.....	12
Partie II : Observations, résultats et recommandations	14
A- Observations, résultats et recommandations au niveau régional.....	14
1. Contexte régional.....	14
2. Rappel du projet au niveau régional.....	14
3. Evaluation à mi-parcours selon les critères évaluatifs retenus.....	15
3.1 Critères évaluatifs.....	15
3.2 Intégration de la dimension genre et des populations vulnérables	18
3.3 Eléments perçus relatifs à la gestion au pilotage du programme	18
3.4. Recommandations opérationnelles d'ici à la fin de la Phase 2.....	18
B- Observations, résultats et recommandations pour le RWANDA.....	19
1. Contexte et positionnement stratégique de la coopération Suisse : opportunités et défis dans le secteur des médias	19
1.1 Contexte et projets.....	19
1.2 Opportunités et défis pour le futur positionnement de la coopération suisse	21
2. Evaluation à mi-parcours	22
2.1 Les critères évaluatifs.....	22
2.2 Intégration de la dimension genre et des populations vulnérables	24
2.3 Eléments perçu concernant la gestion et le pilotage du programme	25
2.4 Indicateurs à renseigner par les partenaires de mise en œuvre	27
3. Recommandations opérationnelles d'ici à la fin de la Phase 2	29
C- Observations, résultats et recommandations pour la RDC / SUD-KIVU	32
1. Contexte et positionnement stratégique de la coopération Suisse dans le secteur des médias.....	32
1.1 Contexte et projets.....	32
1.2 Opportunités et défis pour le futur positionnement de la coopération suisse	33
2. Evaluation à mi-parcours	35
2.1 Les critères évaluatifs.....	35

2.2 Gestion et pilotage du programme	41
2.3 Indicateurs à renseigner par les partenaires de mise en oeuvre	42
3. Recommandations & prospectives.....	49
3.1 Recommandations opérationnelles immédiates	49
3.2 Pistes de réflexion sur les thématiques, l'approche et l'(les) opérateur(s).....	49
D- Observations, résultats et recommandations pour le BURUNDI.....	55
1. Contexte et positionnement stratégique de la coopération Suisse dans le secteur des médias.....	55
1.1 Contexte et projets.....	55
1.2 Opportunités et défis pour le futur positionnement de la coopération suisse	55
2. Evaluation du programme médias (2020-2022).....	59
2.1 Les critères évaluatifs.....	59
2.2 Gestion et pilotage du programme	65
2.3 Indicateurs à renseigner par les partenaires de mise en œuvre	66
3. Recommandations & prospectives.....	67
3.1 Recommandations opérationnelles immédiates	67
Partie III Pistes pour la conception d'une phase 3 du Programme/ suite du backstopping	73
1. Lignes directrices potentielles	73
2. Outils de pilotage, (monitoring, planification, capitalisation)	73
3. Calendrier de transition.....	74
3. Backstopping.....	75

Acronymes et abréviations

ARFEM	Association of Rwandese Female Journalists
ARJ	Association Rwandaise des Journalistes
BuCo	Bureau de Coopération (Suisse)
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CNC	Conseil National de la Communication
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
EAUR	East African university of Rwanda
MINCOTIM	ministère de la Communication, des technologies de l'information et des médias
MINALOC	ministère des Affaires locales
PACAM	Plan d'actions commun d'appui aux médias
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation(s) non gouvernementale(s)
OSC	Organisation(s) de la société civile
RBA	Rwanda Broadcasting Agency
RGB	Rwanda Governance Board
RMC	Rwanda Media Commission
RDC	République démocratique du Congo
SIDA	Agence de coopération suédoise
SR MDO	Swedish Radio media development office
UE	Union européenne
UK	United Kingdom
USA	United States of America
USAID	Agence de coopération des Etats-Unis

Résumé exécutif et principales conclusions

La première mission terrain de l'équipe de backstopping, qui n'avait pu avoir lieu précédemment en raison du contexte sanitaire, s'est déroulée du 25 avril au 13 mai 2022, selon les étapes suivantes : 25 au 29 avril 2022 : Kigali, Rwanda (Mme Julie Godignon et Mme Hélène Monnerie Delmas), du 02 au 06 mai 2022 : Bukavu, RDC (Mme Julie Godignon), du 09 au 13 mai 2022 : Bujumbura, Burundi (Mme Julie Godignon).

Elle visait à réaliser une évaluation interne à mi-parcours, aider à renseigner le cadre logique du programme ainsi que le document de pilotage des risques, à planifier les activités de monitoring jusqu'au terme du programme et à appuyer la réflexion sur la planification d'une 3ème phase du programme.

Succès principaux (non exhaustifs):

- Globalement, la logique contributive adoptée pour cette deuxième phase est validée.
- Le constat est que l'ensemble des 13 projets évalués ont démarré que la majorité des projets sont « on tracks », malgré des retards importants pour certains partenaires. Il persiste un impératif d'effectuer un suivi renforcé du projet régional par le partenaire Search For Commun Ground.
- Les projets sont pertinents au regard des contextes et cohérents avec les autres interventions de la Suisse et des bailleurs de fonds en présence.
- La Suisse est perçue dans les trois pays comme un partenaire précieux et agile par les partenaires techniques et financiers et par les autorités.
- L'appropriation des enjeux du programme par les acteurs partenaires de mise en œuvre est bonne grâce aux nombreux échanges et consultations menées par la DDC.
- La logique « d'assembler » visant à faire travailler plusieurs partenaires en consortium est bonne, elle fonctionne bien au Rwanda et tend à se généraliser en RDC et au Burundi (sous condition de l'entrée de nouveaux acteurs dans le pays).
- Les questions de genre sont prises en compte – à des niveaux différents – dans tous les projets.
- Des synergies sont identifiées entre professionnels des médias et des universités au Rwanda ou encore entre les associations de femmes des trois pays du programme.
- Des effets des activités du programme sont visibles tant en termes de professionnalisation des médias que d'amélioration de l'accès à l'information des populations et de leur participation au débat public.
- Les activités régionales n'ont pas encore débuté mais SFCG a pris contact avec les partenaires et bénéficiaires du programme dans les trois pays.

Points d'amélioration (lacunes) principaux (non exhaustifs):

- Le cadre logique régional du programme est analysé comme étant trop lourd pour un suivi des activités au niveau national.
- On constate une inadéquation entre la formulation de certains outputs et indicateurs de résultats attendus par la DDC et ceux des partenaires de mise en œuvre, notamment au Rwanda et au Burundi, mais qui ne contraignent en rien l'atteinte des objectifs globaux qui restent communs.
- Les partenaires de mise en œuvre ne sont pas appropriés les outils de remplissage des indicateurs de résultats. A ce propos, le backstopping n'a pas pu renseigner le cadre logique du programme à ce stade, les données disponibles étant trop anciennes - celles-ci datent d'environ 6 mois pour la plupart des projets - et incomplètes. Une collecte n'aurait pas permis d'avoir une lecture homogène. Aussi, il est recommandé que la collecte soit réalisée en fin de projet lorsque toutes les activités du programme auront été réalisées.
- Certaines partenaires ont des capacités de gestion perfectibles de projet (ex. PNUD au Rwanda, la Benevolencija au Burundi, les associations de professionnels en RDC) et nécessiterait davantage de suivi, voire de soutien à ce niveau, des Bucos.
- Une meilleure coordination entre bailleurs de fonds pourrait être assurée (Burundi).
- Les formations octroyées sont jugées comme de trop courtes durées et/ou trop nombreuses en RDC et au Burundi et ne garantissent pas l'acquisition de nouvelles compétences dans le long terme.
- Les activités régionales de SFCG questionnent à ce stade sur la « réalité » des échanges qui seront (ou non) réalisés entre les professionnels des trois pays, et nécessitent un suivi particulier avec le partenaire.

Recommandations principales pour une phase 3 (non exhaustives):

Une phase 3 s'avère pertinente et attendue pour capitaliser sur les dynamiques enclenchées. Néanmoins, le pilotage des risques politiques et de la mise en œuvre des projets devra être anticipé dès la conception de la phase 3, notamment avec la conception d'outils de pilotage. L'équipe de backstopping, sur le solde de jours d'expertise de sa mission se propose d'accompagner les Bucos, tant pour le suivi des deux mises en œuvre (dont le projet régional SFCG), que sur la conception de la phase 3 et de son tuilage avec la phase 2.

Au niveau stratégique :

- Maintenir une approche à trois niveaux telles qu'initiales dans la phase 2, à savoir : cadre légal, associations de professionnels et médias.
- Prévoir de renforcer certains partenaires dans leurs capacités de gestion, notamment au Burundi et en RDC, en particulier si la volonté est d'aller vers la constitution de consortium.

- Certaines thématiques pourraient pour tous les pays par le programme telles que la « durabilité » des médias et le secteur numérique.

Au niveau opérationnel :

- Des outils devront être conçus avant le démarrage du programme par les Bucos et adoptés de façon impérative (et contractuelle) par les partenaires de mise œuvre.
- Les documents de pilotage du projet, en particulier le cadre logique, mériteraient d'être simplifiés dans un cadre régional, puis décliné par pays.
- Favoriser les formations intégrant des formateurs « extérieurs », longues et/ou sous forme de coaching dans la durée.
- Avoir des exigences en termes de monitoring des contenus journalistiques produits et diffusés plus important de façon à s'assurer que ces derniers répondent aux critères de qualité internationaux.

Introduction

Le Programme d'Appui aux Médias dans la région des Grands Lacs - Phase 2 de la DDC a débuté en décembre 2020 et s'achèvera en décembre 2022.

L'objectif général du Programme Médias phase 2 est de "contribuer au processus de démocratisation dans la région des grands lacs (Rwanda, Burundi, RDC) à travers le renforcement des capacités des acteurs du secteur des médias, la préservation des espaces de dialogue constructif et de redevabilité sociale ainsi que l'amélioration des conditions cadres pour le développement des médias". Ses trois objectifs spécifiques (Outcome 1, 2 et 3) sont ;

Outcome 1 : Les capacités institutionnelles des médias et la professionnalisation des journalistes hommes et femmes pour accompagner, d'une manière indépendante, les processus de développement et de gouvernance démocratique dans les pays de la région des Grands Lacs sont renforcés.

Outcome 2 : Les populations de la région ont accès à une information de qualité et disposent d'espaces pour interagir avec les gouvernants.

Outcome 3 : Le cadre légal et institutionnel permettant le développement des médias professionnels et indépendants est amélioré et mis en œuvre.

Il est composé de 13 projets¹ qui appuient des médias de 3 pays (Rwanda, RDC et Burundi). Leur répartition est la suivante : 12 projets à l'échelle nationale, dont 3 projets au Rwanda, 1 au Burundi et 9 en RDC ainsi qu'un projet régional. Ils ont été conçus et mis en œuvre par des OSC du secteur des médias et des ONG internationales. Sur la base de documents de projets soumis, la Suisse finance chacun de ses projets, pour un total de 5,5 M CHF dans une logique contributive qui implique que chaque projet doit bénéficier de cofinancements à hauteur de 50 à 20%, selon la directive de la DDC en rapport avec les seuils de contribution des partenaires locaux et internationaux. Les financements des projets sont soumis à un reporting régulier à la DDC et à une évaluation à mi-parcours. L'ensemble des contractualisations et démarrages des projets, qui se sont échelonnés, était finalement réalisé en février 2022.

Parallèlement, afin d'appuyer les équipes des BuCos des 3 pays, et en particulier les trois chargés de programmes dans le pilotage de ce programme médias, une mission de backstopping stratégique a démarré en décembre 2020 et s'achèvera en décembre 2022.

¹ NB : Les deux appuis auprès de FOJO sont comptabilisés comme un seul projet et le projet mis en œuvre par Pax Press n'est pas comptabilisé ici, car finalisé avant le démarrage du backstopping stratégique

Dans le contexte de la pandémie de COVID 19, la mission de backstopping, composée de deux consultantes médias, a été adaptée. Ainsi, elle est intervenue seulement à distance depuis son démarrage. Elle s'est appuyée sur certains rapports, a réalisé des entretiens réguliers en visioconférence avec les BuCos ainsi qu'une série de premiers entretiens à distance avec les principaux partenaires de mise en œuvre et certains co-financeurs des projets soutenus par la Suisse. Elle a révisé le cadre logique régional du programme avec les BuCos et élaboré un outil de pilotage adapté pour chaque projet, afin de permettre au BuCos de renseigner régulièrement le cadre logique régional du programme et formulé des recommandations sur la base de documents des nouveaux projets, avant leur contractualisation.

L'amélioration de la situation sanitaire et les nouvelles possibilités de déplacement au Rwanda, au Burundi et en RDC, ont permis la réalisation d'une première mission terrain de l'équipe de backstopping (du 25 au 29 avril 2022 au Rwanda, du 02 au 06 mai 2022 en RDC et du 09 au 13 mai 2022 au Burundi) ; les résultats par zone géographiques sont consignés dans ce rapport (niveau régional et par pays) ainsi que des recommandations opérationnelles et des recommandations relatives à une phase 3 du Programme.

Partie I : Cadre, objectifs et méthodologie de la mission

1. Cadre et objectifs de la mission

Les objectifs de la mission de backstopping stratégique sont les suivants :

- a) Appuyer les trois BuCos dans le développement d'un plan de monitoring ainsi que de l'élaboration de la situation de base dans les trois pays, en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre ;
- b) Procéder à une analyse régulière de la mise en œuvre du programme (1-2 visites par an des partenaires appuyés par le programme) afin de formuler des observations sur l'évolution des projets et faire des recommandations sur la stratégie d'intervention ;
- c) Renforcer les capacités de l'équipe de gestion (BuCos et partenaires) en matière de pilotage et suivi stratégique du programme média, y compris fournir un accompagnement sur la stratégie de gestion des risques (programmatiques, contextuels, institutionnels).

Pour rappel, le contrat prévoit deux missions annuelles de visite des projets in situ dans les trois pays. Il était aussi initialement prévu que les consultantes participent au comité de gestion pour présenter et échanger sur les recommandations. En 2021, seule une mission a pu être réalisée à distance entre juin et octobre 2021 à cause des restrictions de déplacement imposées par les gouvernements pour enrayer la propagation du Covid19, et les backstoppeurs n'ont pas pu participer au comité de gestion. Par ailleurs, une mission de terrain prévue en novembre 2021, reportée en janvier 2022 a dû être annulée en raison du resserrement des restrictions de mouvements imposées par les Etats dans le cadre de la pandémie COVID19. Les backstoppeurs ont néanmoins travaillé à distance à l'élaboration de la baseline du programme qui a été validée par les Chargés de gouvernance (première quinzaine de février 2022). La première mission terrain, objet du présent rapport, répond à ces trois objectifs. Elle a été encadrée par des termes de références, validés par les BuCos (voir annexe 1). Ses résultats attendus sont les suivants :

1- Une évaluation interne à mi-parcours est réalisée, et les observations sont partagées et capitalisées

2- Le cadre logique du programme ainsi que le document de pilotage des risques sont actualisés et les activités de monitoring des futures activités du programme jusqu'à son terme sont planifiées,

3- La réflexion sur la planification de la 3ème phase du programme est engagée et accompagnée.

2. Evaluation interne à mi-parcours

2.1 Cadre et objectifs

L'évaluation interne à mi-parcours s'inscrit dans le cadre de l'appui au pilotage du Programme et dans les dispositions contractuelles du soutien de la Suisse aux différents projets du programme. Elle vise à analyser les interventions réalisées depuis le début du programme avec les BuCos, les partenaires de mise en œuvre, les co-financeurs et les principales parties prenantes locales (dont les autorités) afin de valider ou d'infléchir les trajectoires de mise en œuvre des différents projets et d'aider leur pilotage et de valider les dispositions contractuelles des appuis par les BuCos. De plus, ses résultats devront permettre d'accompagner la formulation d'une troisième phase du programme.

2.2 Méthodologie et limites de l'évaluation interne à mi-parcours

La mission s'est déroulée du 25 avril au 13 Mai 2022, selon les étapes suivantes : 25 au 29 avril 2022 : Kigali, Rwanda (Mme Julie Godignon et Mme Hélène Monnerie Delmas), du 02 au 06 mai 2022 : Bukavu, RDC (Mme Julie Godignon), du 09 au 13 mai 2022 : Bujumbura, Burundi (Mme Julie Godignon). La méthodologie utilisée pour l'évaluation interne repose sur quatre des six critères d'évaluation du CAD de l'OCDE :

Pertinence : *L'intervention répond-elle au problème ? Il permet d'examiner dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires et demeurent pertinents même si le contexte évolue.*

Cohérence : *La cohérence se réfère à l'absence de contradiction des principes de différents domaines thématiques*

Efficiencia : *L'efficiencia examine la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de manière économique et opportune.*

Efficacité : *L'intervention atteint-elle ses objectifs ? Il s'agit de mesurer comment et si les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.*²

L'impact et la durabilité étant des critères qu'il est conseillé d'analyser avec recul (plusieurs mois voire années après la fin du programme), ils n'ont pas été retenus pour cette évaluation à mi-parcours, mais des éléments d'effets, lorsqu'ils ont pu être perçus sont consignés. L'intégration de l'égalité des genres et ses populations vulnérables sont également appréciées, de façon transversale dans la revue des projets.

Durant la mission dans les 3 pays, les backstoppeurs ont collecté des informations à travers des d'entretiens en face à face, qui ont permis de compléter et/ou préciser les informations documentaires disponibles dans les rapports des projets et parfois de compléter les outils de suivi des projets. Une trentaine d'entretiens ont été réalisés au cours de la mission (le programme mis à jour de la mission est disponible en annexe 2).

Trois types d'interlocuteurs ont été ciblés :

- a) Les BuCos
- b) Les partenaires et des bénéficiaires :
- c) Des partenaires techniques et financiers.

L'évaluation à mi-parcours a ses limites. Elle est interne et concerne le Programme dans son ensemble ; Il ne s'agit pas d'une évaluation spécifique de chaque projet. L'évaluation vise à mesurer l'atteinte des objectifs du programme à travers les apports des différents projets soutenus, à identifier les premiers succès mais aussi les éventuels ralentissements ou points de blocage rencontrés par les partenaires de mise en œuvre selon le calendrier initial du programme. Le Programme regroupant de nombreux projets, l'appréciation est formulée globalement par pays et au niveau régional, même pour les pays regroupant plusieurs projets (comme le Rwanda ou la RDC).

² Critères du CAD de l'OCDE : [criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf \(oecd.org\)](https://www.oecd.org/fr/cad/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf)

Partie II : Observations, résultats et recommandations

A- Observations, résultats et recommandations au niveau régional

La mission s'est déroulée à Kigali, sur 5 jours, du 25 au 30 avril 2022 pour couvrir le Rwanda (Projets PNUD et FOJO) et la dimension régionale du Programme à travers le projet SFCG dont le bureau régional est à Kigali. Des prises de contacts ont été réalisées par les backstoppeurs auprès des bureaux SFCG à Bukavu et à Bujumbura, mais ces dernières sont restées sans réponse. Aussi les bureaux de SFCG en RDC et au Burundi n'ont pu être rencontrés, comme initialement planifié.

Néanmoins des précisions de planification ont été fournies par SFCG postérieurement à la mission. Le BuCo, à travers M. Peter Lindenmann, Ex-directeur régional adjoint et M. Dominique Habimana, Chargé du programme, a facilité l'ensemble des rendez-vous. Une restitution des premières observations a été présentée le dernier jour à M. Marc De Santis, Directeur régional de coopération et à Mme Fankhauser Sarah, Cheffe Finance, Personnel et Administration le 29 avril 2022 (Powerpoint en annexe).

1. Contexte régional

La dimension régionale est complexe à appréhender. Si des espoirs de stabilité ont germé depuis 2019, et le changement politique en RDC, la situation sécuritaire reste très inquiétante. Elle a été récemment aggravée pour les populations par des restrictions de circulation entre les pays par la crise COVID et des tensions sécuritaires (notamment groupes armés en RDC). La Suisse intervient dans la région dans une vocation de stabilité et de soutien aux populations humanitaire et économique aux populations, en particulier les plus vulnérables.

2. Rappel du projet au niveau régional

Même si certains projets nationaux du Programme intègrent des dynamiques régionales, - comme FOJO qui a recours à des formateurs issus de la région ou bien AFEM au Sud-Kivu qui prévoit une rencontre avec les réseaux de femmes journalistes ARFEM au Rwanda et

l'association des femmes journalistes au Burundi dans le cadre du programme -, la dimension régionale spécifique Grands Lacs n'est abordée qu'à travers un seul projet contractualisé avec l'ONG Search for Common Ground (SFCG), basée à Kigali (avec des bureaux à Bukavu et à Bujumbura). Durant la mission Rwanda, les backstoppeuses ont pu rencontrer les responsables du projet et assister à son premier comité de pilotage, qui s'est tenu au BuCo de Kigali le jeudi 28 avril 2022.

Le projet prévoit des activités de formation à destination des journalistes des trois pays et la production en commun de programmes radios ainsi qu'un forum régional.

Projet	Statut	Budget total	Financement de la Suisse	%	Co-Financeurs	Durée	Début	Fin
Search for common Ground (SFC)	Démarré	500 000 CHF	250 000 CHF	50 %	USAID, EU, SIDA , Skoll	24 mois	15 juillet 2021	30 juin 2023

Les outcomes DDC du projet régional sont :

Outcome 1: To expand the cadre of media professionals throughout the Great Lakes region - from rural communities to urban centres - capable of producing high-quality, impartial, and non- politicized news and information, especially on issues of peace and security and regional dynamics

Outcome 2: Establish platforms for dialogue and collaboration between media professionals throughout the Great Lakes region to address mutual concerns

Activités prévues (selon le document de projet de SFCG validé par la DDC):

- A0. Start-up and close-out
- A1. Common Ground Journalism trainings
- A2. Webinars on media topics for media professionals
- A3. Generation Great Lakes radio programme
- A4. Generation Great Lakes (GGL) Forum
- A5. GGL Social Media

3. Evaluation à mi-parcours selon les critères évaluatifs retenus

3.1 Critères évaluatifs

Le backstopping a rencontré l'équipe du bureau régional de SFCG et a participé au premier comité de pilotage à Kigali. En revanche, les équipes en RDC et au Burundi n'ont pu être rencontré malgré plusieurs tentatives de prises de contact.

Le projet régional a été contractualisé tardivement par rapport aux autres (juillet 2021). De plus, il a pris un retard important de démarrage. Néanmoins, le projet a été lancé, et des formations ont eu lieu (août 2021 à Bujumbura). L'étude de base (baseline) est disponible.

Celle-ci a été présentée lors du premier comité de pilotage qui s'est tenu durant la mission : cette étude manque de précision (échantillons faibles, questions parfois redondantes, interprétations des résultats limitées) mais constitue une première base d'information qui sera étoffée dans le temps grâce à la présence d'une personne dédiée au monitoring et à l'évaluation dans le cadre du projet.

L'approche générale du choix des participants doit être étayée et argumentée, SFCG ayant peu d'expérience dans le secteur des médias en RDC et au Rwanda.

Les premiers webinars ont été réalisés. Les premières productions sont prévues à partir de mai 2022 selon le nouveau planning de SFCG présenté lors du comité de pilotage.

La page Facebook « Génération Grands Lacs » reprend celle d'un précédent projet. Pour l'heure, elle ne compte que 7 posts depuis janvier 2022 et aucun après mars 2022³. SFCG prévoit de l'investir de manière optimale au démarrage de la diffusion des contenus produits.

Le projet SFCG capitalise en effet sur les outputs d'un projet déjà réalisé "Radio Grands Lacs", et sur les médias partenaires de SFCG. Il a vocation à former des journalistes dans les trois pays et à leur faire produire en commun des émissions qui s'adressent aux jeunes. Les thématiques abordées sont sélectionnées pour leur caractère d'intérêt général pour les populations de la région. Des sondages en ligne sont prévus pour recueillir des informations sur les audiences et les thèmes privilégiés à traiter.

Mais il n'est pas évident que les productions se feront en commun (mais que les contenus issus des 3 pays ne seront "que" agrégés), ni que le programme touchera de "nouveaux journalistes" et pas seulement ceux ayant déjà participé à Génération Grands Lacs. De plus, l'impact et la durabilité des webinars est incertaine tant les professionnels des médias sont las des formations en ligne.

Malgré un RDV avec l'équipe basée à Kigali et la participation au premier comité de pilotage, certaines interrogations persistent, en particulier sur le montage financier du projet, qui manque de lisibilité ; il apparaît que la part de cofinancement est constituée de nombreux apports d'autres projets, notamment de USAID. Mais la lisibilité des cofinancements différents par activités et par pays est faible... Ainsi il n'est pas évident pour la Suisse de savoir

³ <https://www.facebook.com/G%C3%A9n%C3%A9ration-Grands-Lacs-153661361387457>

la répartition du financement entre les activités des trois pays. Par ailleurs, les cofinancements expliqués par SFCG aux backstoppeurs ont manqué de clarté, et ne permettent pas d'avoir une vision précise sur la réalité de certains cofinancements. Ceci peut constituer un risque dans un contexte d'intervention particulièrement sensible d'autant que des contenus seront produits et diffusés. Il est recommandé aux BuCos de suivre attentivement les programmations prévues, leur éventuelle sensibilité au regard du contexte.

Il apparaît néanmoins que le porteur du projet connaît bien et bénéficie d'une longue et expertise dans les terrains d'interventions (Burundi et en RDC à tout le moins). Le partenaire se dit ouvert à des synergies avec les autres projets (des contacts ont été pris avec plusieurs partenaires dans les trois pays, tel qu'au Rwanda avec RGB par exemple).

Un pilotage très fin et coordonné des BuCos sera nécessaire pour suivre ce partenaire ainsi qu'un monitoring de la diffusion des contenus et de leur promotion.

A ce stade (démarrage) du projet, l'évaluation selon les critères retenus est la suivante :

Pertinence : Le projet est pertinent ; la production de contenus à l'échelle régionale est un enjeu pour les journalistes (échanges de bonnes pratiques, compréhension mutuelle,) et pour les citoyens des trois pays. Un projet commun de production permet de galvaniser les énergies. La dimension de l'interaction avec le public, du débat reste à préciser.

Cohérence : Le projet s'inscrit parfaitement dans la stratégie régionale d'engagement de la Suisse pour la paix et la stabilité dans la région des Grands Lacs et de celle des Nations unies. En mettant en avant des problématiques communes aux populations, et en particulier aux jeunes, en donnant la parole et en favorisant les échanges entre les trois pays, le projet encourage et promeut la compréhension mutuelle, la culture de paix et le dialogue.

Efficience : La contribution de la Suisse est cohérente par rapport aux ambitions et à la durée du projet, mais l'absence de cofinancement clairs pourrait impacter la qualité de la mise en œuvre de ce projet. Le cofinancement de USAID est certes déjà engagé, mais il n'a pas pu être vérifié s'il couvrait l'ensemble des besoins de cofinancement.

Concernant les formations, le choix de formats de webinars, économiquement moins coûteux pourrait s'avérer insuffisant pour transmettre les connaissances et assurer une participation sur la durée des journalistes bénéficiaires directs.

Efficacité: Ce critère ne peut être renseigné à ce stade trop précoce de l'avancement du projet.

3.2 Intégration de la dimension genre et des populations vulnérables

Cette dimension semble être bien intégrée par SFCG, et devra être prégnante dans les productions qui vise à intéresser les populations, et en particulier les jeunes femmes et hommes.

Un équilibre homme-femme parmi les bénéficiaires est visé. Des émissions pourront également être spécifiquement destinées aux femmes.

3.3 Eléments perçus relatifs à la gestion au pilotage du programme

Lors du comité de pilotage, un point tous les 3 mois a été proposé et retenu (au lieu de 6 mois), ce qui permettra un suivi plus fin. SFCG a indiqué démarrer les productions en mai et être en mesure de tenir le calendrier prévu. SFCG semble disposer de personnel pour la mise en œuvre, mais leur disponibilité spécifique pour le projet est à piloter.

3.4. Recommandations opérationnelles d'ici à la fin de la Phase 2

Comme déjà indiqué, un pilotage très fin de ce projet est à recommander, ainsi qu'une clarification formelle des cofinancements par activité.

De plus, une copie des dispositions des MoUs avec les médias participants au programme devrait être demandée par le Buco régional afin de s'assurer de leur implication effective.

B- Observations, résultats et recommandations pour le RWANDA

1. Contexte et positionnement stratégique de la coopération Suisse : opportunités et défis dans le secteur des médias

1.1 Contexte et projets

Le secteur des médias est un champ d'intervention particulièrement sensible au Rwanda compte-tenu du rôle des certains médias dans le génocide des Tutsis de 1994. Le défi connu dans tous les contextes à l'heure de la transition numérique et du développement de l'influence des réseaux sociaux, de conjuguer professionnalisme, liberté d'expression (des citoyens comme des journalistes) et développement économique du secteur y sont majeurs. Le gouvernement rwandais a affiché sa volonté de développer le pays au rang de pays à revenu intermédiaire, condamne le divisionnisme et promeut la redevabilité et la transparence. L'État est le principal annonceur du pays. Le secteur des médias est encadré par un cadre légal et réglementaire datant de 2011, que le gouvernement souhaite réviser pour prendre en compte la montée de l'influence des réseaux sociaux. Les interlocuteurs locaux évoquent une possible forme de concertation sur un projet de nouvelle loi audiovisuelle ("new Media law") au deuxième semestre 2022, et dans cette perspective, certaines évolutions des mandats des structures institutionnelles sont intervenues début 2022.

Ainsi, MINALOC est désormais spécifiquement en charge de la politique publique des médias. Une nouvelle « Media Policy » est en cours de préparation. RGB est désormais en charge de la coordination et du renforcement des capacités des médias, en plus du monitoring du secteur (Media Barometer).

RMC conserve l'autorégulation, le monitoring de l'application du « code of ethics » et les accréditations des journalistes.

Il est à noter la faible présence permanente au Rwanda d'opérateurs techniques des médias ou d'OSC agissant dans le champ des médias. Certains médias internationaux, comme la BBC, sont interdits. Le Rwanda a gagné 20 places dans le classement 2022 de la liberté de la presse de RSF (136ème sur 180).

La logique contributive du financement du programme (versus mandat) et la faible présence au Rwanda d'opérateurs/partenaires médias avec la capacité et la connaissance du terrain

suffisante pour une bonne mise en œuvre n'offrent qu'un nombre limité de projets potentiels à soutenir.

La Suisse a choisi 2 projets au Rwanda (PNUD et FOJO formalisés à travers 4 contrats), présentés dans le tableau ci-dessous, pour un montant d'environ 1,5M CHF. (Il est à noter que le projet PAX Press "Strengthening the Freedom of Information during the Covid-19 period in Rwanda" qui s'est achevé le 31/12/2020 est hors Programme Phase 2. Le BuCo a choisi de faire travailler FOJO avec Pax Press, afin de ne pas trop exposer cette dernière. En effet, le BuCo considère que Pax Press est la seule association nationale fiable dans le secteur, aussi il a été interviewé dans le cadre de la mission.)

Projets	Statut	Budget total	Financement de la Suisse	%	Co-Financiers	Durée	Début	Fin
PNUD - Strengthening Media Development and professionalism /Deepening Democracy through strengthening citizen participation and Accountable Governance (DDAG II)	En cours	1M USD	500 000 CHF	50%	PNUD	24 mois	01.01.2020	31.12.2022
FOJO 1- Capacity building of the School of Journalism & Communication Univ of Rwanda, & Strengthening of the RBA (Bridging phase)	Achevé	792 482 USD	157 000 CHF	20%	Ambassade de Suède	4 mois	24.07.2020	30.10.2020
FOJO 2- Sector wide project	Lancé	8 000 000 CHF	800 000 CHF	10% (50% sur la période cofinancé par la Suisse)	Ambassade de Suède	21 mois	15.04.2021	31.12.2022 (pour la partie cofinancée par la Suisse)
PAX PRESS - Strengthening the Freedom of Information during the Covid-19 period in Rwanda *	Achevé	103 000 CHF	42 000 CHF	41%	FOJO, Internews, NPA, Pax Press funds, 11.11.11	8 mois	08.05.2020	31.12.2020 (pour le cofinancement suisse)

Si la Suisse n'a pas à ce jour rouvert son ambassade au Rwanda, elle a repris sa coopération avec le Rwanda en 1999/8 après une pause de 4 ans suite au génocide perpétré contre les Tutsis de 1994 et depuis 2019 dans le cadre de la stratégie régionale pour les Grands Lacs (Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda). Elle s'engage notamment pour la paix, la stabilité, la réduction de la pauvreté et la protection des civils. Elle soutient le renforcement des processus démocratiques, le respect des droits de l'homme, la cohésion

sociale et la création d'emplois, notamment pour les jeunes. La Suisse coordonne à ce jour le groupe "Gouvernance" des bailleurs internationaux au Rwanda.

À la suite d'une première phase du programme régional média non concluante dans sa mise en œuvre par un mandataire, la DDC a fait le choix d'un pilotage direct par les BuCos dans la phase 2. Il ressort nettement des entretiens menés au Rwanda que la Suisse entretient des rapports de coopération appréciés tant des autorités locales, des bénéficiaires que des autres partenaires techniques et financiers internationaux dans le secteur des médias, ce qui valide le choix de la logique contributive. D'autres bailleurs de fonds ont été cités comme actifs dans le champ des médias par nos interlocuteurs (Suède, UK, USA, UE, USA), mais il est à noter que "l'approche suisse" est jugée "différente" de celles d'autres pays, "ne cherchant pas à imposer" et a été unanimement saluée par les différents interlocuteurs.

Grâce aux projets soutenus au Rwanda, la Suisse intervient "sector wide", sans multiplier les projets. La bonne appréciation du pilotage direct par la Suisse du Programme Médias phase 2, sensible dans le contexte rwandais en raison du génocide, a convaincu les différentes parties prenantes, et offre à la Suisse de nouvelles opportunités. Néanmoins, il est à noter le faible nombre d'opérateurs médias présents au Rwanda, et la difficulté de faire intervenir des opérateurs/ONG internationales, non présents au Rwanda qui ont une faible connaissance de la sensibilité du contexte.

1.2 Opportunités et défis pour le futur positionnement de la coopération suisse

L'enjeu de la nouvelle loi sur les médias (Media Policy), et en particulier de son contenu potentiellement restrictif de la liberté d'expression, est majeur. Or le PNUD ne semble pas en assurer un pilotage technique suffisant au regard des standards internationaux. Pour remédier à cette faiblesse du PNUD, la DDC s'est investie dans le dialogue politique avec les institutions étatiques concernées (MINALOC et RGB) en associant le PNUD autant que c'est possible. Il semble capital d'enjoindre le PNUD à piloter les évolutions du texte au regard des standards internationaux, au risque d'une perte de cohérence de l'action de la Suisse. A cette fin, toute prochaine visite officielle de haut niveau devrait être utilisée comme un levier (selon les indications du BuCo, une visite de haut niveau pourrait intervenir au Rwanda au second semestre 2022 dans la perspective de la réouverture de l'ambassade).

Le souhait de la création d'un groupe de concertation spécifique pour les médias a été évoqué par RGB et constitue une opportunité. Son rattachement potentiel en sous-groupe du groupe Gouvernance et décentralisation existant (co-présidé par la Suisse) est à étudier en termes

de risques, en fonction de la place que RGB y aurait, et de l'exposition de la Suisse, au regard de l'évolution de la Media Policy.

2. Evaluation à mi-parcours

2.1 Les critères évaluatifs

Pertinence : Les projets soutenus au RWANDA visent à contribuer à la réalisation des 3 outcomes du programme.

Par le choix de ces 4 projets, la Suisse touche l'ensemble du secteur (de l'université, en passant par les médias publics, privés, les institutionnelles et les structures professionnelles). De plus, le programme touche des thématiques essentielles pour le contexte rwandais comme la viabilité des médias, l'égalité des genres. Il intervient également au niveau des radios régionales (communautaires).

Les autres producteurs de contenus (non-journalistes), et en particulier les youtubeurs, pourtant actifs, ne sont pas touchés par le programme, bien que l'influence de certains soit potentiellement importante au regard du nombre de leur followers⁴, mais un programme de l'Union européenne est en préparation et concernerait la Media Information Litteracy, les contenus en ligne, potentiellement pour cette cible.

La question de l'accès effectif à l'information, cruciale pour faire connaître et comprendre les thématiques socio-économiques, l'investigation et plus généralement la redevabilité sont pris en compte par le programme au Rwanda (mais au niveau régional) ; il serait souhaitable de s'assurer de l'articulation des dispositions de la nouvelle Media policy avec celles de la loi sur l'accès à l'information d'octobre 2019.

Cohérence : Au Rwanda, le programme est en cohérence avec les autres appuis de la Suisse liés au genre et à la participation citoyenne, à la culture de Paix et au développement économique.

Efficiencia : D'après les rapports et les différents entretiens, il n'a pas été constaté d'incohérence économique des projets. Néanmoins, la nature "cofinancée" et l'absence de contrainte de reporting standardisé des projets par la DDC ne favorise pas une analyse fine de ce critère. Ainsi les documents de reporting de projets s'avèrent d'une précision inégale

⁴ NB : attention, le nombre de followers est un indicateur de popularité mais pas nécessairement de qualité.

selon les partenaires, et leur adéquation avec les éléments à collecter pour nourrir le cadre logique ne sont pas pleinement disponibles.

Par ailleurs, en particulier pour les formations, il faudrait veiller à appuyer RGB à toucher un plus grand nombre de bénéficiaires potentiels, en favorisant des outils d'auto-formation avec un recours plus important aux usages numériques, qui pourraient être pérennisés au-delà du programme. C'est une question stratégique de d'abord se positionner par rapport au nouveau rôle que RGB entend tenir quant au renforcement des capacités des médias.

Le programme priorise l'amélioration de la formation universitaire ainsi que les formations courtes par les acteurs spécialisés comme FOJO et Paxpress. A travers le PNUD, le programme appuie RGB dans la mise en œuvre de formations.

RGB a cependant déjà évoqué l'idée d'un projet en étude pour un centre de formation spécialisé.

Efficacité : Les premiers éléments collectés lors des entretiens et dans les rapports d'activités de FOJO et du PNUD tendent à confirmer que les activités contribuent à la réalisation des objectifs du Programme.

En lien avec l'outcome 1 visant à renforcer les capacités des médias et la professionnalisation des journalistes pour accompagner les processus de développement et de gouvernance, les différents bénéficiaires (RBA ainsi qu'East African University of Rwanda, EAUR) ont indiqué leur satisfaction quant aux activités de renforcement des capacités promulgués par FOJO et SR-MDO (output 1.1). Les backstoppeurs n'ont néanmoins pas réalisé d'évaluation à froid de la satisfaction des participants ayant bénéficié des activités du PNUD (via RGB) et de PAXPress (qui pourra être réalisée par une évaluation finale externe). Les équipements (output 1.2) n'ont pas été évoqués (ni manques signalés par les porteurs de projets, ni par RGB, mais évoqués comme un problème par les journalistes lors du lancement de FOJO 2).

Le Programme FOJO-SR MODO, notamment dans son volet dédié au diffuseur public couvre particulièrement bien l'enjeu lié à la viabilité des médias ainsi que la promotion de l'égalité de genre (output 1.3).

Des stratégies de mobilisation des ressources vers la viabilité financière des médias sont mobilisées (output 1.4) qui accompagne 11 médias spécifiquement, en plus du diffuseur public. Cet output est également couvert par les activités du projet PNUD.

FOJO tend également à initier des synergies entre les différents acteurs de son programme (output 1.5). Par exemple, des programmes médiatiques produit par un "gender club" créé au sein des universités dans le cadre du projet vont être diffusées par l'association de femmes Owners Female Media Association. Il n'a pas été constaté de campagne de plaidoyer en tant que tel (output 1.6). Mais la dimension genre est bien prise en compte par les projets et il a

pu être constaté durant la mission l'existence d'éléments à effets potentiellement transformateurs sur l'égalité des genres, à l'image de gender clubs effectifs (voir ci-avant).

En lien avec l'outcome 2 qui vise à donner accès aux populations à une information de qualité ainsi qu'à des espaces de dialogues avec les gouvernants, des mécanismes de monitoring ont été mis en place (output 2.1), notamment au travers de RMC qui publie un monitoring. RMC a signalé aux backstoppeurs qu'il sous-traitait son monitoring à l'externe par manque de ressources internes. En complément, on peut noter que le dernier Media Barometer de RGB a été publié en novembre 2021 et constitue un outil de référence pour le pays même si les critères d'appréciation de ce dernier font l'objet de critiques de certains acteurs internationaux.

PAXPRESS a déjà contribué à la production de débats et de programmes interactifs sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance et sur les questions de gouvernance (output 2.2). L'Output 2.3 devrait pouvoir être adressé après la divulgation du nouveau projet de Media Policy (deuxième semestre 2022, pas de concertation publique entreprise constatée à ce stade).

En lien avec l'outcome 3 visant à améliorer le cadre légal relatif aux médias, des résultats sont attendus autour du travail sur la future Media Policy.

Les organes de régulation et d'autorégulation ainsi que la production de rapports de monitoring (output 3.3 et 3.4) semblent devoir recevoir une attention particulière, être renforcés notamment à la lumière des changements de compétences parmi les instances institutionnelles (RGB) et du fait que RMC sous-traite, selon ses dires, son monitoring, faute de moyens.

ARJ a signalé un besoin de formations sur la sécurité des journalistes. Si le programme propose des assistances juridiques, des formations pourraient également être développées à titre préventif, notamment en ce qui concerne la sécurité en ligne. Des formations pour les femmes journalistes ont été faites à travers le PNUD. ARJ et les rapports PNUD indiquent que des soutiens juridiques ont été apportés (output 3.5).

2.2 Intégration de la dimension genre et des populations vulnérables

Le projet PNUD et le projet FOJO (1 et 2), prennent bien en compte la parité homme femme, dans un contexte où les femmes sont sous-représentées parmi les professionnels des médias. Des activités spécifiques ont été menées.

Ainsi, le projet PNUD veille autant que faire se peut à un équilibre en genre des participants aux formations, ce qui n'est pas forcément aisé, compte-tenu de la sous-représentation des femmes parmi les journalistes et les managers de médias au Rwanda. Des listes de nominatives de participant(e)s à certaines formations (celles de ARJ) ont été transmises aux backstoppeurs qui ont pu vérifier cette recherche d'équilibre en genre. De plus, certaines activités ont ciblé spécifiquement les femmes, à travers ARFEM (Association of Rwandese Female Journalists), via le soutien à RBG. Selon le deuxième rapport du PNUD, 55 femmes sur 175 professionnels des médias (31,4%) ont été renforcées sur la période du rapport. Les listes de participants des formations dont ARFEM a bénéficié, toujours via RGB- de janvier 2021 à Mars 2022, et qui ont été communiquées aux backstoppeurs par ARFEM, 69 femmes sur 188 professionnels (soit 36%) auraient bénéficié des formations du projet. Un des succès évoqués par le chargé du projet au PNUD est ainsi la mise à disposition de psychologues pour les journalistes femmes dans les rédactions.

Le projet FOJO quant à lui dispose d'une véritable stratégie genre, prise en compte à toutes les étapes des deux projets. De plus, il propose également, en plus d'un objectif de parité chez les participants, une diversité de genre au sein des formateurs régionaux (FOJO) et internationaux (volet géré par SR MDO dispose d'une experte en ressources humaines en charge des questions de genre pour les activités au bénéfice de RBA). L'un des succès de FOJO 1 qui a pu être appréhendé durant la mission est la création d'un "Gender club" au sein de East African University of Rwanda (EAUR). Selon les responsables de EAUR interviewés, ce Gender club", créé à travers le projet, est très actif, comprend également des hommes, et est organisé de façon durable pour assurer un renouvellement de ses membres après le départ des diplômées

Certaines des formations menées par le PNUD ont porté sur le traitement du handicap. Le programme FOJO a notamment visé les jeunes à travers des interventions dans les universités et de développement de stages à la radiotélévision publique. Ces stages sont une des réalisations importantes à ce jour, des liens synergiques entre les universités, les maisons des médias et associations pour apporter à la formation académique la dimension pratique ayant été effectivement créés. L'University of Rwanda a d'ailleurs affirmé sa volonté de développer encore ces synergies jugées très bénéfiques.

2.3 Eléments perçus concernant la gestion et le pilotage du programme

Malgré le contexte COVID et un démarrage tardif et complexe du programme FOJO 2, les deux projets sont désormais "on track" et peuvent être mis en œuvre selon les plannings

actualisés. FOJO a lancé officiellement durant la mission le volet viabilité des médias du projet (27 Mai 2020).

La fréquence des comités de pilotage des projets a été impactée par la pandémie COVID 19 (ainsi, le PNUD en avait prévu tous les 3 mois, devenus tous les 6 mois).

La qualité du reporting, non standardisé, est inégal selon les projets. Ainsi le dernier rapport du projet PNUD n'offre que peu d'éléments qualitatifs ; des éléments précis seraient pourtant appréciés en particulier sur l'avancée de la nouvelle "Media policy/Law", ses orientations, son contenu et ses conséquences, en particulier pour la liberté d'expression sur internet.

Le projet FOJO a connu des difficultés importantes de démarrage suite à une étude d'audience dans le cadre du volet mis en œuvre par SR-MDO, et qui était un préalable aux appuis à la viabilité économique des médias. Ces difficultés liées aux modalités de dissémination des résultats dans un contexte sensible ne sont désormais surmontées, grâce une bonne coordination entre l'ambassade de la Suède et le BuCo, et à l'équipe FOJO.

Le projet PNUD respecte son planning de mise en œuvre des activités.

Le reporting du PNUD manque de précision pour être exploité de manière optimale (ne serait-ce que par une reprise systématique des contributions aux ODD) , contrairement à celui de FOJO, dont la qualité est à signaler. Ce travail de reporting est lourd pour les équipes selon FOJO, et le cofinancement le complique encore.

La coopération suisse encourage les partenaires à ne pas désagréger les activités par donateurs, ce qui laisse à ces derniers une certaine flexibilité pour aller chercher d'autres donateurs et/ou pour ajuster les activités en fonction de la consommation budgétaire en cours de projet.

Les dates de démarrages différentes impliquent également des reportings /comités de pilotage décalés. Il est au final difficile d'identifier pour les backstoppeurs à quelles activités précises la part de cofinancement Suisse correspond.

Néanmoins la visibilité de la Suisse est bien assurée sur les supports (rapports et éléments de visibilité lors des activités), tant par le projet PNUD que FOJO.

Le pilotage du programme par le BuCo de Kigali est très apprécié par les différents interlocuteurs rencontrés; des adaptations d'activités à la demande de la Suisse ont été menées (notamment avec le PNUD sur les activités relatives à la viabilité de médias).

Le responsable pour les médias de RBA, bénéficiaire du projet PNUD, a salué l'approche suisse, fondée sur les besoins des partenaires, et "ne cherchant pas à imposer un modèle". Il

a exprimé le souhait de la création d'un "Media technical working group". La responsable de coopération de l'ambassade de Suède a indiqué la grande disposition de la Suède a travaillé avec la Suisse sur d'autres projets médias, en soulignant, au-delà du cofinancement apporté par la Suisse, la qualité du soutien et des échanges dans le suivi de mise en œuvre de tels projets sensibles par nature.

Il n'a pas été signalé de problème spécifique, (ni de retard de décaissement de fonds par les deux partenaires directs de mise en œuvre.

Si les deux projets ont transmis des rapports qui permettront de nourrir le cadre logique régional DDC, on peut regretter que les indicateurs des deux projets ne correspondent pas à ceux du cadre logique de la DDC.

Les outils de reporting pour le cadre logique DDC développés par le backstopping spécifiquement pour chaque partenaire, transmis aux partenaires par les Bucos, n'ont pas été renseignés et transmis aux backstoppeurs avant ou durant leur mission. Nous avons indiqué aux partenaires cette nécessité lors des entretiens. La perspective d'une 3^{ème} phase est un levier important pour les inciter à transmettre ces données, tout comme pourrait l'être à plus court terme le déblocage d'une tranche de paiement.

Nous renouvelons la nécessité d'inciter fortement les différents partenaires de mise en œuvre de renseigner les indicateurs de résultats suivants pour le Rwanda.

2.4 Indicateurs à renseigner par les partenaires de mise en œuvre

Indicateurs à renseigner pour FOJO SR-MODO

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO1-2: Nombre de médias qui disposent et appliquent les outils de gouvernance interne et de mobilisation de ressources

IO1-3: % d'augmentation des revenus des médias ciblés par ce volet du programme

IO2-1: + de 50% des citoyens, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus

IO2-2: + de 50% des citoyens, déclarent disposer d'une offre d'information de qualité

IO2-3: Au moins 30% de programmes produits prennent en compte les problématiques des femmes et des groupes marginalisés

Outcome 1

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

1.1.2 - # de formations organisées (dont des formation-productions) au bénéfice des professionnels des médias, incluant les thèmes sur leur rôle dans les processus démocratiques

1.2.1- # d'équipements fournis aux médias partenaires selon les besoins qui sont en usage régulier

1.3.1- # de médias assistés qui utilisent des outils de gestion financière et de ressources humaines sensibles au genre

1.4.1- # de médias disposant des documents de stratégie de mobilisation des ressources disponibles

1.4.2- # d'actions de mobilisation de ressources mises en œuvre par les médias assistés

1.5.1- # de synergies formelles développées offrant des opportunités d'incubation et de formation pratique des journalistes

1.5.2- # de professionnels bénéficiant/issus des systèmes d'incubation et de formation pratiques grâce au progr. (désagrégré par genre et âge)

Outcome 2

2.3.2- # de médias partenaires et leur couverture (% de population couverte)

Indicateurs à renseigner pour le PNUD:

IO1-3: % d'augmentation des revenus des médias ciblés par ce volet du programme

IO2-1 : Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus en termes de qualité, de pluralité et d'interactions entre citoyens et dirigeants

IO3-1: Nombre de modifications positives en matière de législation et/ou de mesures réglementaires qui favorisent le développement des médias professionnels et indépendants

Outcome 1

1.4.1- # de médias disposant des documents de stratégie de mobilisation des ressources disponibles

1.6.3- Evolution positive de la représentation des femmes dans le secteur des médias, y compris à des niveaux supérieurs, constatée par les organisations de femmes journalistes

Outcome 2

2.3.1- # de personnes, hommes et femmes, touchées par les activités de sensibilisation

Outcome 3

3.3.1- # de rapports de monitoring produits par les organes de régulation et d'autorégulation durant la période du programme, dont nombre de rapports incluant la dimension genre/les populations vulnérables

3.3.2- Au moins 50% des journalistes et acteurs du secteur des médias sur la capacité des organes de régulation et d'autorégulation à jouer leur rôle

3.4.1- # de rapports de monitoring et de recherches

3.5.1- # de journalistes en besoin ayant bénéficié de l'aide juridique, judiciaire et sécuritaire dont nombre de femmes journalistes.

3. Recommandations opérationnelles d'ici à la fin de la Phase 2

La Suisse contribue pour une part de financement à hauteur de 50% maximum sur les projets mais jouit d'une visibilité sur l'ensemble des actions des projets ; en cas de problème à dimension politique par exemple sur une activité, la Suisse devrait pouvoir facilement décider au préalable, et savoir à posteriori si elle finance l'activité précise.

Il pourrait être proposé (ou imposé contractuellement) un modèle de reporting plus standardisé à chacun des deux projets, et potentiellement commun avec les autres partenaires et autres donateurs (idée à discuter avec eux), afin de faciliter le pilotage et l'analyse des résultats, et d'anticiper un reporting plus efficace pour la phase 3.

Ainsi, si l'approche programme qui responsabilise et crée l'appropriation locale qui a été choisie pour cette phase 2, avec un pilotage au niveau stratégique tout en renforçant les liens avec les acteurs pour un suivi et feedback au quotidien apparaît pertinente du point de vue de la mise en œuvre des activités, les nécessités d'un reporting unifié n'ont pas été anticipées, ce qui limite l'analyse et la valorisation des résultats attendus par la coopération suisse.

Les points d'attention spécifiques par projet sont détaillés ci-après :

Projet	Sous-projet	POINTS D'ATTENTION SPÉCIFIQUES PAR PROJET
PNUD	1. MINALOC 2. RGB	1.1 Réforme du cadre légal des médias : le PNUD n'a pas su indiquer où en était, en substance, la réforme. dans son contenu et n'a pas apporté d'expertise spécifique à la hauteur de l'enjeu. Veiller à suivre la conformité de l'évolution du cadre légal des médias, en particulier pour les dispositions relatives aux réseaux sociaux et aux producteurs de contenus en ligne, au regard des normes internationales du point de vue du respect des droits fondamentaux. Proposer des expertises internationales et des comparatifs. Veiller à la qualité du monitoring des infractions au code de déontologie, désormais sous-traité. 2.1 Poursuivre l'accompagnement de la mise en place de la nouvelle stratégie de RGB (stratégie développée avec l'appui du PNUD, non transmise aux backstoppeurs) en s'assurant des consultations inclusives directes avec les professionnels des médias (par exemple lors de séminaires ouverts et rassemblant la profession au sens large (privé, public), pas uniquement représentant d'organismes. 2.2 Envisager d'autres modalités de formation plus durables et profitant à plus de bénéficiaires (sortir du perdiem/hôtel, prévoir des modules en ligne disponibles plus largement et durablement, favorisant également l'autoformation des professionnels) 2.3 Améliorer la transparence/concertation sur les thématiques des formations et les profils/choix des formateurs et le choix des formateurs (Il semble que RGB choisi seul les thématiques et les formations et que le PNUD finance, sans éléments de co-construction ni de pilotage des résultats) 2.4 Développer la culture des études et la recherche dans le secteur des médias. Utiliser des outils et référentiels UN (comme l'indicateur de développement des médias de l'UNESCO, approuvé par l'ensemble des Etats membres) 2.5 Poursuivre l'effort sur l'égalité des genres parmi les participants <u>Pour l'ensemble du projet PNUD, exiger un reporting plus développé et plus qualitatif, mettant notamment en avant la contribution aux ODD.</u>
FOJO 2	1. PAXPRESS 2. SR MDO 3. FOJO - Viabilité des médias	1.1 Améliorer la base de données d'experts/ mis en contact avec des experts pour les universités (ouvrir aux professionnels du privé et à des experts régionaux), favoriser la pérennisation du dispositif 2.1 Pas de point particulier 3.1 Pas de point particulier

C- Observations, résultats et recommandations pour la RDC / SUD-KIVU

1. Contexte et positionnement stratégique de la coopération Suisse dans le secteur des médias

1.1 Contexte et projets

En plus de la pauvreté qui touche la région, cela s'ajoute la faible présence de l'Etat (ou qui ne jouent pas son rôle ainsi qu'une situation sécuritaire fragile à cause de l'instabilité dans les régions voisines en Ituri et dans le Nord-Kivu. Ces éléments de contexte sont autant de facteurs d'instabilité et de freins au développement du pays et par capillarité au secteur des médias. Les populations subissent les pressions directes ou indirectes exercées par ces crises multipliées, notamment les jeunes et les femmes dont la place dans la société est particulièrement marginalisée. En dehors de Bukavu, les informations circulent principalement grâce aux radios communautaires qui émettent quelques heures par jour, faute d'alimentation énergétique suffisante, via des groupes fermés WhatsApp et par le bouche-à-oreille. L'usage d'internet reste encore le privilège des urbains même si plusieurs radios communautaires ont développé une activité « à côté », à l'instar de radio Tuungane qui a créé, avec l'appui de la coopération suisse, un cyber café qui lui permet de générer de petits revenus. On perçoit cependant une tendance générale des médias en ville et en milieu rural à développer leur présence sur le web, s'accrochant à l'espoir qu'ils pourront diversifier leurs revenus dans un contexte où le marché publicitaire traditionnel est atrophié et ne génère pas suffisamment de revenus pour tout le monde.

Les acteurs médiatiques essayent de survivre dans ce contexte difficile tout en faisant face à la pression des autorités. Le principal point de tension entre les médias, les associations de professionnels et les autorités est le montant des taxes et redevances imposées aux radios d'environ de 10'000 USD/an et qui ne semble pas alimenter des mécanismes d'aide aux médias. Les radios communautaires en provinces, notamment celles qui se trouvent dans des zones enclavées, sont dans l'incapacité de payer une telle somme.

A cela s'ajoute la demande du Conseil des Ministres (le gouvernement provincial) du 8 avril 2022 de : « réaliser un monitoring de tous les médias existants dans le Sud-Kivu afin de répertorier ceux qui ne sont pas en ordre avec l'Etat et de fermer ceux qui fonctionnent illégalement avant de mettre en place un cadre permanent pouvant lui permettre d'assurer la décision pourrait entraîner la fermeture de la majorité des médias de la province. Un dialogue

est en cours entre les associations représentant la profession (UNPC, RATECO) avec le Ministère et la Division de la communication et des médias de la province.

Cette décision du Conseil des Ministres intervient alors qu'une réforme de la loi datant de 1996 est en cours et qui est soutenue par le programme régional média au travers d'Internews pour des actions de plaidoyer, ainsi que de la tenue de l'élection présidentielle en 2023. Aussi les enjeux de ce monitoring souhaité par l'Etat revêtent une double dimension : administrative et financière, et politique.

Rappel des projets/acteurs soutenus :

INTERNEWS - «Liberté d'Information et Indépendance des Médias congolais» (LIM)	Signé/ En cours	USD 1'170'751	USD 400'000	34%	USAID Coop suédoise (SIDA)	28 mois	08.20.2020	12.31.2022
FONDATION HIRONDELLE - Des médias professionnels et citoyens pour une gouvernance participative à l'échelle locale dans l'Est de la RDC.	Signé/ En cours	USD 448'357	USD 223'627	50%	Fondation Hirondelle	25 mois	01.01.2020	30.12.2022
AFEM - Projet d'amélioration de l'intégration du genre dans les médias par le renforcement des capacités des femmes journalistes et le réseautage	Signé/ En cours	USD 57'020	USD 40'000	70%	AFEM, Internews	28 mois	08.15.2020	12.31.2022
RATECO - Projet de renforcement des capacités des radios communautaires pour la gouvernance locale	Signé/ En cours	USD 338'790	USD 264'554	78%	RATECO	33 mois	05.1.2020	12.31.2022
MAENDELEO - Accès à l'information de proximité sur les questions de gouvernance, de la démocratie et de la paix par le renforcement des radios clubs	Signé/ En cours	USD 380'625	USD 269'578	71%	GIZ, 11.11.11, Internews	33 mois	01.05.2020	31.12.2022
LE SOUVERAIN - Accès à l'information de qualité à travers un espace d'interaction avec les gouvernants au Sud Kivu	Signé/ En cours	USD 392'350	USD 281'440	72%	NCA, IHECS, WBI	33 mois	06.05.2020	31.12.2022
UNPC - Renforcement de la corégulation et du monitoring des médias	Signé/ En cours	USD 198'180	USD 158'965	80%	CSAC, UNPC	33 mois	06.05.2020	31.12.2022
GORILLA FM - Amélioration de la gestion concertée des ressources naturelles avec les communautés locales et peuples autochtones dans la zone de Kahuzi-Biega en RDC.	Signé	USD 247'045	USD 161'500	65%	ICCN, Internews , RFI planète Radio	31 mois	01.06.2020	31.12.2022
RADIO TUUNGANE - Appui à la consolidation de la paix, la participation citoyenne, la redevabilité sociale et la bonne gouvernance locale au Sud-Kivu à travers la Radio Tuungane de Minembwe	Signé	USD 295'890	USD 184'600	62%	NED, APDIK	33 mois	01.05.2020	31.12.2022

1.2 Opportunités et défis pour le futur positionnement de la coopération suisse

De nombreuses ONGs humanitaires et de développement et agences des Nations-Unies sont présentes dans le Sud-Kivu et financent ponctuellement les médias au travers de contrat de prestation pour la diffusion de messages de sensibilisation, de communiqués, etc. Quelques acteurs de média développement tels que Internews, la Fondation Hirondelle, Search For Commun Ground et la Benevolencija soutiennent les médias via les fonds du Buco ou d'autres bailleurs présents à Kinshasa ou à l'international. La coopération allemande (GIZ) qui a un bureau à Bukavu commence à appuyer à petite échelle le secteur des médias.

OPPORTUNITÉS :

La coopération suisse est la seule coopération présente qui soutient directement le fonctionnement, la structuration et le renforcement des capacités journalistiques des médias via son programme média. Ceci est perçu comme un appui indispensable pour les bénéficiaires qui se débattent dans un marché publicitaire quasi-inexistant pour les médias.

La coopération suisse soutient également les médias dans ses autres programmes de gouvernance qui ne sont pas évalués ici, cela sortant du mandat de backstopping. Toutefois, il pourrait être intéressant de les intégrer dans une évaluation future afin de valoriser l'ensemble des contributions aux médias de manière transversale. Ceci constitue un aspect important de la synergie entre programmes de la coopération suisse.

La position quasi-exclusive de la coopération suisse lui permet d'être bien positionnée dans l'écosystème médiatique que ce soit au niveau des autorités provinciales de tutelle (Ministère et Division de la communication et de l'information au Sud-Kivu), que des organisations de professionnels des médias (UNPC-CSAC, AFEM, etc.) et des médias (radios communautaires, presse écrite). A l'inverse, ce positionnement entraîne une hyper dépendance de ces acteurs médias vis-à-vis du Bucu, faute d'une plus grande diversité de bailleurs de fonds présents et d'autres ressources. L'ensemble des acteurs médiatiques interviewés lors de cette évaluation ont indiqué dépendre de la coopération suisse pour leur survie et pour leurs activités.

La place centrale qu'occupe la coopération suisse dans l'écosystème médiatique au Sud-Kivu ne se limite pas uniquement à des aspects financiers, cette dernière a su également se positionner de manière stratégique. Ainsi, elle peut discuter autant avec les autorités provinciales qu'avec la corporation tout en étant perçue comme un acteur neutre et crédible par les professionnels du secteur.

DÉFIS :

Deux défis pour la coopération suisse dans le futur seront d'essayer de réduire cette grande dépendance des médias vis-à-vis de ses financements, et d'entretenir un dialogue avec les institutions dans une perspective de renforcement du cadre légal visant à garantir l'épanouissement des médias plutôt qu'à les contrôler.

Pistes de réflexion pour le positionnement de la coopération suisse :

Plusieurs actions pourraient être menées dans ce sens qui auront des résultats à plus ou moins long terme :

Au niveau des bailleurs de fonds à Kinshasa :

Engager des échanges en participant ponctuellement mais régulièrement à des réunions du groupe de bailleurs médias à Kinshasa. Cette démarche pourrait être menée par la Chargée de gouvernance afin d'inciter les bailleurs, in fine, à flécher une partie de leur financement sur des médias de la province. Associer la direction du Buco serait aussi très important si l'on veut avoir des bailleurs qui cofinancent dès 2023. La présentation des besoins d'information des populations dans la province, des réalisations des médias en faveur de la bonne gouvernance et de la cohésion sociale soutenus par la coopération suisse ainsi que de l'historique de son appui aux médias jusqu'à aujourd'hui pourraient apporter un éclairage sur la situation dans la province et susciter un intérêt de la part des bailleurs qui souhaiteraient s'impliquer en dehors de Kinshasa. En outre, la coopération suisse dispose d'un argumentaire convainquant : 1) sa présence dans la province lui permet d'être en prise avec l'évolution du secteur et les besoins des populations ; 2) son positionnement central dans l'écosystème médiatique devrait rassurer des bailleurs en les aidant, par exemple, à identifier des bénéficiaires « sérieux » ; 3) son budget dédié au secteur médiatique pourrait rassurer les bailleurs en les incitant à co-financer soit des activités, soit un programme ;

Au niveau de la GIZ à Bukavu :

Poursuivre le dialogue engagé avec la GIZ de manière à trouver des complémentarités dans les acteurs et les activités soutenus et s'inscrire dans une logique de co-financement. Une première expérience pourrait être menée autour de la redevabilité que les deux coopérations soutiennent via un appui aux médias.

2. Evaluation à mi-parcours

2.1 Les critères évaluatifs

Pertinence : Pour les raisons évoquées ci-avant, les thématiques du programme liées à la redevabilité des élus et à la paix sociale - au travers d'espaces de dialogue entre les différentes composantes de la société - et de l'accès à une information apaisée, sont pertinentes et essentielles dans la région du Sud-Kivu. Par ailleurs, la thématique liée à la promotion de l'égalité femmes-hommes répond à un besoin crucial tant la place de la femme

et de la jeune fille est marginalisée dans la province⁵, alors que celles-ci constituent souvent la principale source de revenus économique du foyer.

Le programme a pâti d'une conception initiale complexe avec neuf contrats ce qui entraîne une lourdeur de suivi pour la Chargée de gouvernance. La logique de contribution et de co-financements favorise, par ailleurs, un système qui peut potentiellement mettre en difficultés les partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires directs et affecter le résultat du programme.

Toutefois, la majorité des partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires interviewés lors de l'évaluation affirme que l'appui de la coopération suisse leur a permis d'être davantage ancrés dans différentes localités de la province et de mener des actions de proximité avec les autorités et les populations locales.

L'approche de coopération du Buco est perçue de manière très positive par les bénéficiaires qui ont relevé quasi-systématiquement lors des entretiens : 1) la qualité de l'accompagnement, de l'écoute et les conseils de la Chargée de gouvernance qui sont allés au-delà d'une simple relation bailleur-bénéficiaire ; 2) le renforcement des capacités proposé au travers de formations telle que celle sur l'intégration du genre ; 3) la réalisation d'un audit annuel qui est perçu comme un outil permettant d'améliorer les processus et procédures internes de gestion.

L'appui direct via des fonds de structures répond à des besoins importants mais il apparaît qu'un appui plus conséquent à la formation professionnelle et à la qualité éditoriale aurait été utile. D'autres thématiques mériteraient d'être mieux couvertes telles que la viabilité et le numérique, car les médias n'ont pas nécessairement les ressources ni l'expertise pour mener ces chantiers eux-mêmes.

La coopération suisse a su répondre aux besoins de coordination entre les acteurs du secteur au niveau étatique, des professionnels et des acteurs de média développement en ayant une démarche différenciée selon les objectifs du programme à atteindre. Schématiquement – car les frontières sont poreuses d'un outcome à l'autre –, la Fondation Hirondelle, AFEM et RATECO jouent un rôle privilégié dans la réalisation de l'outcome 1 ; les médias indépendants (Tuungane fm, Maendeleo, Le Souverain, Gorillaz fm) dans l'outcome 2 ; UNPC-CSAC et Internews dans l'Outcome 3.

Enfin, le Buco a su initier et être représenté dans des « espaces » de discussion et de coordination à forte valeur ajoutées, avec :

⁵ L'entretien avec AFEM a permis d'aborder la place des femmes en général et non seulement dans les médias dans l'Est du Congo.

- Un Cadre de concertation permanent :

La coopération suisse a encouragé la création de ce cadre. Elle prévoit un financement de 5'000 USD pour sa création en juin 2022. Le cadre de concertation sera une sorte de coordination étatique réunissant le Ministère de la communication et la Division des médias provinciaux, les médias, les partenaires techniques (ONGs) et financiers (Coop suisse...).

Atouts : Le cadre vise à coordonner et à favoriser les échanges entre professionnels et autorités de tutelle au niveau local et national. Bien que le Ministère ait peu de pouvoir localement et peine à faire remonter les informations au niveau central, à cause entre autre du changement fréquent de Ministre, la Division est, quant à elle, permanente et est le point d'entrée pour traiter des questions techniques et spécifiques au secteur.

Limites : Un risque réel plane sur l'objectif et la finalité de ce cadre par les autorités provinciales. En effet, le backstopping a identifié un risque que les autorités puissent utiliser le financement suisse pour mener le monitoring des médias exigé par le Conseil des Ministres. Pour rappel, ce monitoring pourrait entraîner la fermeture de certains médias. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'utilité de ce répertoire des médias mais la méthode est remise en question. Les risques identifiés auxquels la coopération suisse doit être vigilante sont :

- Sa participation dans ce processus ne doit pas contribuer au financement du monitoring des médias dont elle ne maîtrise pas la finalité politique. Si la coopération était associée à la fermeture de médias, cela aurait des répercussions sur son image en l'assignant, notamment, derechef du côté des autorités ;

- La manière d'aborder la mise en conformité des médias par les autorités de tutelle au travers de sanctions pose question. Elle ne correspond pas à l'approche de la coopération suisse qui privilégie l'accompagnement à la sanction.

Relevons que l'entretien mené par le backstoppeur avec les représentants du Ministère et de la Division des médias allait dans le sens de la flexibilité avec la mise en place de moratoire par exemple. Toutefois d'autres signes indiquent le contraire tels que la directive du Conseil des Ministres dont on ne sait si « quelle intention et quel type de monitoring sera fait d'après Janvier Museme, coordonnateur du CSCA au Sud Kivu.

- Un Groupe de coordination technique :

Le lead de ce groupe est assuré par la coopération suisse et regroupe des ONGs de média de développement (Internews, SFCG, Benevolencija, GIZ et d'autres organisations qui appuient le secteur dont NCA, Mercy corps, 11.11.11). Créé en 2016, il se réunit chaque

trimestre pour assurer la bonne circulation de l'information sur qui fait quoi et avec quels bénéficiaires.

Atouts : Le groupe est nécessaire pour coordonner les appuis dans le secteur des médias, en particulier pour renforcer les complémentarités des interventions de chaque acteur. Dans ce contexte de raréfaction de bailleurs de fonds (pour le secteur médiatique), il apporte une meilleure visibilité entre les acteurs et constitue un espace utile d'information pour d'autres bailleurs ou ONGs qui souhaiteraient s'impliquer dans ce secteur dans le futur.

Limites : la coopération suisse est le seul bailleur de fond du groupe, ce qui crée un décalage avec les autres membres dont certains bénéficient des financements suisses. Qui plus est, de nombreux bénéficiaires de l'aide aux médias dans la province pensent qu'Internews est un bailleur de fonds à part entière. Il y a donc un amalgame entre les rôles de certaines entités.

Pour réduire les amalgames entre le rôle de la coopération suisse et celui d'opérateurs de mise en œuvre, la Chargée de gouvernance du Bucu envisage de se retirer progressivement de ce groupe en commençant par en changer le lead mais en restant membre observateur, ce qui semble être une approche pertinente.

Cohérence : La backstoppeur trouve les actions cohérentes pour un programme avec autant d'acteurs et de projets. Cependant, il n'est pas impossible qu'il y ait eu quelques doublons d'activités organisées dans une même localité par exemple, mais cela n'a pu être confirmé.

Si les activités d'un partenaire à l'autre peuvent se ressembler sur le papier, elles se complètent en réalité dans une logique de diversité géographique et de pluralité des approches. Au contraire, les différents acteurs ont constitué une complémentarité au programme.

Plusieurs partenaires de mise en œuvre et médias partenaires sont en train d'implémenter d'autres projets dans la province. Aussi, il est difficile de dire dans quelle mesure il y a eu chevauchement, mais il n'est pas impossible qu'il y ait eu des cas de financement double, cependant, il n'y a pas d'éléments objectivés de l'affirmer avec certitude. Quoi qu'il en soit, les échanges avec la Chargée de gouvernance questionne la séparation réelle entre les différents projets.

Efficacité : Il y a un bon niveau de réalisation des activités malgré des retards liés à la pandémie de Covid19, mais qui semblent rattrapables d'ici la fin du programme.

Dans la majorité des cas, les rapports d'activités et financiers fournis datent de 2021 - à l'exception de UNPC-CSAC et Gorilla fm qui n'en n'ont pas fourni -. Ces retards ne permettent pas d'évaluer précisément le degré d'avancement des partenaires aujourd'hui.

Concernant l'appui aux médias indépendants, il apparaît que ce soutien a contribué à la production de nombreux contenus et d'activités autour de l'engagement des communautés dans le « débat public ». Toutefois, les besoins en termes de formation semblent avoir été insuffisamment pris en compte. Celles-ci sont jugées trop courtes par les participants aux formations de la Fondation Hirondelle par exemple, même si leur qualité est reconnue. En effet, il n'est pas possible d'acquérir des nouvelles connaissances et savoir-faire en seulement 3-4 jours.

Les médias bénéficiaires ont réalisé des formations, mais il serait intéressant qu'eux-mêmes puissent bénéficier de formation de formateurs. L'intervention de formateurs extérieurs pourrait contribuer à diversifier la gestion de l'apprentissage, à apporter de nouvelles méthodes d'enseignement et à moderniser les supports et le suivi. C'est un des 1ers constats du backstopping suite à l'écoute de plusieurs contenus médiatiques, mais qui ne découle pas d'une analyse approfondie.

Les médias rencontrés ont exprimé une volonté de renforcer leur présence sur le web et les réseaux sociaux. La diversification des canaux de diffusion peut en effet permettre de toucher davantage de personnes et constitue une opportunité pour générer de nouveaux revenus. Ceci, bien que les ménages dans les zones rurales et/ou enclavées du Sud-Kivu n'aient pas ou très peu accès à internet et que le marché de l'internet soit encore quasi-inexistant pour ces médias.

La backstoppeur observe que la présence en ligne de la plupart des médias ciblés par le programme est à un stade embryonnaire. Radio Tuungane par exemple n'a pas actualisé son site web depuis 2015 et a suspendu sa page Facebook car il y avait trop de discours de haine, en l'absence de modérateur dédié à cette tâche. La radio a également deux groupes WhatsApp restreints afin d'empêcher toute interaction avec les membres. Ces groupes sont utilisés pour partager les contenus radio. Ils comptabilisent environ 280 membres qui eux-mêmes peuvent partager les contenus à des tiers. La radio souhaite mener une réflexion sur la création d'une chaîne YouTube.

Le journal Le Souverain est beaucoup plus avancé et a une bonne présence via son site web et sur les réseaux sociaux (environ 4'000 internautes quotidiens). Ce média a développé une web radio qui est ponctuellement reprise par des radios diffusant en FM telle que Maendeleo, ce qui est une excellente stratégie pour toucher son public cible. A la question de la lutte contre les fausses informations et les rumeurs, Le Souverain a une position très claire et qui fait sens : *« Notre rôle n'est pas de faire la police de ceux qui lancent des fausses informations mais de faire de l'information vérifiée et professionnelle »*.

Notons enfin que la backstoppeur n'a pas réalisé d'entretien avec Gorilla fm dont le Buco a suspendu le financement pendant une période de neuf mois. La raison de cette crise est liée à l'arrêt du versement des salaires au staff par la direction de la radio pendant cinq mois, alors que les fonds de coopération suisse avaient été décaissés. Le Buco a accepté de reprendre progressivement sa collaboration en février 2022 mais sous condition que l'équipe de direction soit renouvelée. La coopération suisse a réagi de façon agile et devra assurer une veille scrupuleuse de Gorilla fm d'ici la fin du programme. Cette crise rappelle la nécessité de rester en prise directe avec les partenaires et les bénéficiaires directs du programme.

De premiers effets visibles à une « petite échelle » ont été dans plusieurs rapports d'activités et lors des entretiens. On peut relever un travail plus important des médias avec les communautés locales, les OSCs et les autorités qui, combiné à une production de contenus autour des thématiques de bonne gouvernance, de redevabilité et de participation citoyenne, ont accru la participation des hommes et des femmes dans la prise de parole⁶.

Sur la thématique du genre, le programme a contribué à la création de la charte sur le genre initiée par AFEM qui a commencé à être implantée au sein de plusieurs médias partenaires. Selon Julienne Baseke d'AFEM au sujet du programme média : « *Il y a un regain du genre dans les thématiques couvertes par les médias* ».

Autre exemple de 1ers effets du programme, Internews a contribué à l'intégration de plusieurs recommandations portées par la société civile dans la réforme de la loi.

Des participants aux formations ont montré leur satisfaction malgré la durée de ces dernières jugée trop courte. Cependant, il n'est pas possible de généraliser cette information ni de mesurer le niveau d'acquisition de nouveaux savoirs et compétences, car les données disponibles à ce sujet sont insuffisantes.

Le programme permet aux populations dans différentes zones de la province, à Bukavu et à l'intérieur de la province d'avoir accès à des contenus traitant de sujets de société, de développement et visant à promouvoir la cohésion sociale et leur permettre de participer à des activités favorisant la participation au débat public. La backstoppeur ne dispose pas de données suffisantes pour évaluer la qualité des contenus diffusés ni des débats produits.

Enfin, des initiatives de citoyens ont été identifiées suite à leur participation à des débats publics notamment avec la création de boîtes à suggestions dans les postes de police et les casernes de pompiers. Cet exemple a été cité à deux reprises par radio Maendeleo et par Le Souverain.

⁶ Entretien mené avec Le Souverain

Efficiencia : L'évaluation a identifié que la majorité des partenaires soutenus n'a pas réussi à réunir les co-financements prévus initialement au budget, à l'exception d'Internews.

Les partenaires de mise en œuvre ont des ressources extérieures insuffisantes - par rapport au co-financement attendu. Ils obtiennent généralement de petits financements grâce à la vente de campagne de sensibilisation à Search For Common Ground ou à des agences des Nations-Unies par exemple, ou encore au travers d'activités de génération de revenus telle que les cyber café.

Aussi, la backstoppeur attire l'attention de la coopération suisse sur le fait que le manque de co-financement peut avoir un impact sur la qualité des activités menées.

2.2 Gestion et pilotage du programme

La Chargée de gouvernance a fait correspondre les outcomes et certains outputs des projets soutenus à ceux du programme régional commun, ce qui permet de maintenir une cohérence entre les différentes interventions et facilite le suivi de la théorie du changement du programme régional.

Cependant, la cohérence est limitée par le fait qu'il y a peu d'indicateurs de résultats des projets qui correspondent à ceux figurant dans le cadre logique régional. Cela aurait pourtant facilité l'agrégation et la consolidation des résultats au niveau national et régional.

Pour assurer le pilotage, un comité de pilotage devrait se réunir régulièrement, toutefois la backstoppeur n'a pas vérifié ce point qui devra être confirmée par la Chargée de gouvernance.

Il apparaît que la charge de travail qui incombe à la Chargée de gouvernance – et à l'ensemble de l'équipe du Buco – soit conséquente et crée des incompatibilités d'agenda. Par exemple, il est regrettable qu'elle n'ait pu assister au 1^{er} comité de pilotage de Search For Common Ground qui s'est tenu fin avril 2022. D'autant que le bureau de SFCG à Bukavu semble peu réactif (cf. la backstoppeur n'a pas reçu de réponse à ses demandes de rendez-vous) et que les activités régionales accusent un retard important.

La mise en place d'un reporting semestriel et annuel des projets permet d'assurer un suivi régulier des avancées et aussi des difficultés des partenaires. Ce pilotage est bien mené, et facilité par l'utilisation d'un modèle de rapport transmis par le Buco. Il manque à ce modèle un cadre logique à actualiser. Certains partenaires actualisent le cadre logique dans leur rapport, mais sans indiquer les valeurs de base, ni les résultats précédents ou encore les objectifs à

atteindre. Ainsi le cadre logique ne semble pas être utilisé comme outil de pilotage en tant que tel mais plutôt comme un tableau à remplir.

La backstoppeur relève que les partenaires de mise en œuvre et les médias bénéficiaires ont développé des outils de monitoring (plus ou moins formalisés) pour collecter les effets des activités de leur projet sur les bénéficiaires indirects (les populations). Par exemple, Le Souverain a mis en place un mécanisme de remontée et de suivi des feedbacks et des changements opérés au sein de son lectorat et auditeurs grâce à ses clubs de lecteurs. Tuungane s'emploie également à faire remonter des témoignages au travers de ses émissions publiques, des émissions à téléphones ouverts ou encore de son groupe WhatsApp.

2.3 Indicateurs à renseigner par les partenaires de mise en œuvre

Indicateurs à renseigner pour AFEM

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

1.6.1- Nombre de campagnes de plaidoyer en faveur des femmes dans les médias menés avec succès par les organisations des femmes journalistes

1.6.2- Une stratégie développée par pays par les organisations de femmes journalistes pour un meilleur positionnement de leurs membres dans le paysage médiatique

1.6.3- Evolution positive de la représentation des femmes dans le secteur des médias, y compris à des niveaux supérieurs, constatée par les organisations de femmes journalistes

1.8.1- # de séances d'échanges entre les journalistes des 3 pays durant le programme

1.8.2- Au moins 60% des journalistes satisfaits des connaissances acquises des échanges régionaux

Indicateurs à renseigner pour Fondation Hironnelle

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO1-2: Nombre de médias qui disposent et appliquent les outils de gouvernance interne et de mobilisation de ressources

IO2-1: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus en termes de qualité, de pluralité et d'interactions entre citoyens et dirigeants

IO2-2: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés déclarent disposer d'une offre d'information de qualité diffusée par les médias soutenus

IO2-3: Au moins 30% de programmes produits prennent en compte les problématiques des femmes et des groupes marginalisés

Outcome 1 :

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

1.3.1- # de médias assistés qui utilisent des outils de gestion financière et de ressources humaines sensibles au genre

1.4.2- # d'actions de mobilisation de ressources mises en oeuvre par les médias assistés

1.6.1- Nombre de campagnes de plaidoyer en faveur des femmes dans les médias menés avec succès par les organisations des femmes journalistes

1.6.3- Evolution positive de la représentation des femmes dans le secteur des médias, y compris à des niveaux supérieurs, constatée par les organisations de femmes journalistes

Outcome 2 :

2.2.1- # de débats produits sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance, la transparence et les questions démocratiques, entre citoyens, autorités et autres acteurs, organisés par les médias appuyés (y inclus les médias en ligne et sur les réseaux sociaux)

Indicateurs à renseigner pour Internews

IO3-1: Nombre de modifications positives en matière de législation et/ou de mesures réglementaires qui favorisent le développement des médias professionnels et indépendants ;

IO3-2: Au moins 30% des plaintes reçues par les organes d'autorégulation sont résolues complètement, sans recours aux cours et tribunaux

3.1.1- # de séances de concertation et échanges tenues impliquant différents acteurs locaux (politique, sct civile, média)

3.1.2: # de recommandations issues des cadres de concertation et échanges acceptés ou mise en oeuvre par les insittuions concernées dont nombre portant sur le genre/populations vulnérables

3.2.1- # de modifs positives dans le cadre légal et réglementaire des médias dont nombre intégrant le genre/les populations vulnérables

3.2.2- # d'actions de plaidoyer et suivi de l'environnement légal et socio politique des médias appuyées dont nombre intégrant le genre/ les populations vulnérables

3.3.2- Au moins 50% des journalistes et acteurs du secteur des médias sur la capacité des organes de régulation et d'autorégulation à jouer leur rôle

3.4.1- # de rapports de monitoring et de recherches visant à alimenter le développement et la mise en oeuvre du cadre légal produits et publiés par les partenaires du programme

3.5.1- # de journalistes en besoin ayant bénéficié de l'aide juridique, judiciaire et sécuritaire dont nombre de femmes journalistes

Indicateurs à renseigner pour RATECO

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO1-2: Nombre de médias qui disposent et appliquent les outils de gouvernance interne et de mobilisation de ressources

IO1-3: % d'augmentation des revenus des médias ciblés par ce volet du programme

IO2-3: Au moins 30% de programmes produits prennent en compte les problématiques des femmes et des groupes marginalisés

Outcome 1 :

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

1.4.1- # de médias disposant des documents de stratégie de mobilisation des ressources disponibles

1.5.1- # de synergies formelles développées offrant des opportunités d'incubation et de formation pratique des journalistes

Outcome 2 :

2.1.1- # des rapports de monitoring du contenu médiatique périodique disponible

2.2.1- # de débats produits sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance, la transparence et les questions démocratiques, entre citoyens, autorités et autres acteurs, organisés par les médias appuyés (y inclus les médias en ligne et sur les réseaux sociaux)

2.2.2- Augmentation du nombre moyen de followers sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) et site en ligne des médias soutenus

2.3.1- # de personnes, hommes et femmes, touchées par les activités de sensibilisation

Indicateurs à renseigner pour UNPC :

IO3-1: # de modifications positives en matière de législation et/ou de mesures réglementaires qui favorisent le dév. des médias pro. & indépendants

IO3-2: Au moins 30% plaintes reçues par les organes d'autorégulation résolues, sans recours aux cours & tribunaux

3.1.1- # de séances de concertation et échanges tenues impliquant différents acteurs locaux (politique, sct civile, média)

3.3.1- # de rapports de monitoring produits par les organes de régulation et d'autorégulation durant la période du programme, dont nombre de rapports incluant la dimension genre/les populations vulnérables

3.4.1- # de rapports de monitoring et de recherches visant à alimenter le développement et la mise en œuvre du cadre légal produits et publiés par les partenaires du programme

Indicateurs à renseigner pour radio Tuungane :

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO2-1: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus en termes de qualité, de pluralité et d'interactions entre citoyens et dirigeants

IO2-2: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés déclarent disposer d'une offre d'information de qualité diffusée par les médias soutenus

IO2-3: Au moins 30% de programmes produits prennent en compte les problématiques des femmes et des groupes marginalisés

2.2.1- # de débats produits sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance, la transparence et les questions démocratiques, entre citoyens, autorités et autres acteurs, organisés par les médias appuyés (y inclus les médias en ligne et sur les réseaux sociaux)

2.3.1- # de personnes, hommes et femmes, touchées par les activités de sensibilisation

2.3.2- # de médias partenaires et leur couverture (% de population couverte)

Indicateurs à renseigner pour radio Maendeleo

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO1-3: % d'augmentation des revenus des médias ciblés par ce volet du programme

IO2-1: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus en termes de qualité, de pluralité et d'interactions entre citoyens et dirigeants ;

IO2-2: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés déclarent disposer d'une offre d'information de qualité diffusée par les médias soutenus

Outcome 1 :

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

1.1.2 - # de formations organisées (dont des formation-productions) au bénéfice des professionnels des médias, incluant les thèmes sur leur rôle dans les processus démocratiques

Outcome 2 :

2.2.1- # de débats produits sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance, la transparence et les questions démocratiques, entre citoyens, autorités et autres acteurs, organisés par les médias appuyés (y inclus les médias en ligne et sur les réseaux sociaux)

2.2.2- Augmentation du nombre moyen de followers sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) et site en ligne des médias soutenus

Indicateurs à renseigner pour Le Souverain :

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO2-3: Au moins 30% de programmes produits prennent en compte les problématiques des femmes et des groupes marginalisés

Outcome 1 :

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

Outcome 2 :

2.3.1- # de personnes, hommes et femmes, touchées par les activités de sensibilisation

Indicateurs à renseigner pour Gorilla FM :

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO1-2: Nombre de médias qui disposent et appliquent les outils de gouvernance interne et de mobilisation de ressources

IO1-3: % d'augmentation des revenus des médias ciblés par ce volet du programme

IO2-1: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus en termes de qualité, de pluralité et d'interactions entre citoyens et dirigeants

IO2-2: Plus de 50% des citoyens, femmes et hommes interrogés déclarent disposer d'une offre d'information de qualité diffusée par les médias soutenus

IO2-3: Au moins 30% de programmes produits prennent en compte les problématiques des femmes et des groupes marginalisés

Outcome 1 :

1.1.1- # Nombre de professionnels de médias (rédacteurs en chef, de journalistes, de correspondants, de formateurs et d'enseignants...) femmes et hommes, formés et assistés tout au long de la période de coaching

1.2.1- # d'équipements fournis aux médias partenaires selon les besoins qui sont en usage régulier

1.3.1- # de médias assistés qui utilisent des outils de gestion financière et de ressources humaines sensibles au genre

1.4.1- # de médias disposant des documents de stratégie de mobilisation des ressources disponibles

1.4.2- # d'actions de mobilisation de ressources mises en oeuvre par les médias assistés

Outcome 2 :

2.2.1- # de débats produits sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance, la transparence et les questions démocratiques, entre citoyens, autorités et autres acteurs, organisés par les médias appuyés (y inclus les médias en ligne et sur les réseaux sociaux)

2.2.2- Augmentation du nombre moyen de followers sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) et site en ligne des médias soutenus

2.3.1- # de personnes, hommes et femmes, touchées par les activités de sensibilisation

2.3.2- # de médias partenaires et leur couverture (% de population couverte)

3. Recommandations & perspectives

3.1 Recommandations opérationnelles immédiates

Pertinence/relations institutionnelles : Le BuCo a engagé des relations avec le Ministère et la Division des médias provinciaux et envisage d'appuyer la mise en place du Cadre permanent de concertation d'ici la fin d'année, à hauteur de CHF- 5'000. Il est recommandé de conditionner le fléchage de ce financement à 1-2 activités telles que des rencontres ou encore à des chantiers thématiques qui rassemblent et non clivants.

Efficacité/formation : intégrer de la formation de formateurs pour les médias partenaires et/ou des formations dans la durée orientée vers la pratique. Internews ou encore la Fondation Hironnelle peuvent être des interlocuteurs pour ces activités.

Impact : Il serait intéressant de préciser le bassin d'audience touché par les contenus médiatiques produits et diffusés et de mesurer les effets de changements sur les mentalités et les comportements à une échelle plus large dans le cadre d'une étude.

Pilotage : L'utilisation du cadre logique en tant qu'outil de pilotage mériterait d'être mieux comprise par l'ensemble des acteurs. Ce pourrait être réalisé au travers d'une courte formation sur la gestion de projet organisée par la coopération suisse.

Pilotage : Le backstopping recommande d'assurer une veille plus régulière sur la mise en œuvre de l'opérateur régional (SFCG).

3.2 Pistes de réflexion sur les thématiques, l'approche et l'(les) opérateur(s)

Cette partie vise à émettre des recommandations sur la base des observations tirées de l'évaluation interne à mi-parcours dans l'optique d'optimiser sa gestion et ses effets dans un programme de trois ans au travers d'une nouvelle phase.

Elle a également pour objectif de fournir des réflexions sur les thématiques, le cadre d'intervention ainsi que la prise en compte des partenariats et les liens avec d'autres acteurs pour appréhender les interventions dans le secteur. Ces orientations pourront alimenter la stratégie de la coopération suisse en matière de médias, y inclus la gouvernance et le genre, en adéquation avec son cadre d'intervention et ses priorités.

Donner des orientations implique néanmoins de mener un travail plus approfondi pour comprendre les différentes composantes et dynamiques du secteur de l'aide et du secteur médiatique en RDC. Pour ce faire, le Buco mènera une concertation avec les acteurs clés de ces secteurs en vue de la préparation de la prochaine phase du programme. Le backstopping pourra accompagner cette concertation et la formulation des orientations stratégiques et programmatiques avec la Chargée de gouvernance, selon la planification.

Le tableau ci-après propose des pistes de réflexion sur les thématiques, l'approche et l'(les) opérateur(s).

Quoi	Comment	Planification	Outils de suivi / gestion
Coordination & partenariats			
GIZ	Poursuivre le dialogue avec la GIZ pour l'inciter à entrer en matière dans le cadre d'un co-financement du programme média.		
Autres bailleurs de fonds	Il est recommandé d'instaurer des échanges réguliers avec les bailleurs de fonds présents à Kinshasa dans le cadre du groupe thématique. L'objectif étant d'informer les bailleurs sur la situation des médias dans la province et les sensibiliser sur les besoins de ces derniers afin qu'ils soutiennent, idéalement en tant que co-bailleurs, le secteur média dans cette zone.	Moyen-long termes	Participation régulière (tous les 2-3 mois) à des réunions du groupe thématique
Gouvernance du programme			
Consortium	Compte-tenu de la charge de travail liée à la multiplication des contrats il est conseillé de repenser le système de gestion et de gouvernance en réunissant les médias bénéficiaires du programme dans un consortium, à l'instar du consortium mené par Internews et celui du CSAC-UNPC. Afin de minimiser les risques, le Buco donnerait un mandat de coordination et de reporting au lead et conserverait l'attribution des enveloppes budgétaires. Deux scénarios dans un format de consortium sont envisagés à ce stade: Un scénario dans un format de consortium sont envisagés à ce stade avec la création d'un consortium avec le lead d'AFEM. Pour s'assurer de la faisabilité de cette proposition, il est recommandé de mener un diagnostic approfondi sur les capacités (financière, RH, capacités techniques, etc.) d'AFEM à gérer un consortium et aussi de s'assurer de l'acceptabilité de ce lead par les autres membres du consortium.	Scénarios court, et moyen-termes nécessitant des vérifications et/ou un accompagnement du lead	En plus des rapports d'activités habituels, prévoir un rapport mensuel de suivi de la mise en œuvre, indiquant les avancées et les difficultés de gestion, management ou autre rencontrées par le lead.

Enjeux de co-financements	La coopération suisse est soumise à une obligation de financement d'un maximum de 80%. Cela implique pour le bénéficiaire et le partenaire de mise en oeuvre de chercher un co-financement. Or l'indigence du secteur médiatique et la quasi absence d'autres bailleurs de fonds rendent cette recherche difficile, voire impossible. Plusieurs réflexions (compatibles entres elles) sont proposées ci-après pour tenter de réduire cette difficulté, sans pour autant la résoudre complètement, comme suit: 1. Envisager de subventionner des projets avec des budgets plus bas, ce qui réduira le niveau de co-financement à rechercher, mais aussi, de fait, le niveau d'activités et d'ambitions du programme ; 2. Conditionner le versement des tranches de subvention en fonction de l'obtention de co-financements du partenaire ; 3. Chercher les co-financement avec la GIZ et les autres bailleurs du groupe de bailleurs à Kinshasa.	Moyen-long termes. Il ne semble pas y avoir de solution à court-termes, hormis si les budget des projets et le niveau de financement baissent.	Demander aux auditeurs lors du prochain audit d'examiner la provenance des autres sources de financements du budget.
Search For Common Ground	Rester en veille sur les activités de SFCG car le bureau de Bukavu n'est pas réactif (cf. la backstoppeur n'a eu aucune réponse à ses mails de prise de contact).	Court-termes	- Assurer un suivi en dehors des CoPil ;
Axes thématiques projet à approfondir			
Viabilité des médias	La viabilité peut intégrer des questions endogènes telles que la qualité éditoriale, la gestion des médias, la diversification des services (y inclus la présence en ligne), la mise en conformité des médias avec le cadre légal, et exogènes telles que la volonté politique de préserver la liberté d'expression ou encore le potentiel du marché économique pour les médias. Un appui semble nécessaire pour amener les médias à formuler une stratégie et des priorités en la matière. Des experts dans la région et internationaux proposent ce type de service. La coopération suisse pourrait intégrer cet appui dans sa prochaine phase de programme.	L'approche doit être planifiée sur du moyen-long termes en fonction des objectifs donnés.	Ex. d'indicateurs de résultats : 1) l'augmentation des ressources propres des médias via la génération de revenus – un tel indicateur nécessite de poser un objectif réaliste et donc certainement très modeste -; 2) la mise en conformité des médias - dans la mesure du possible – ; 3) le développement et

			la mise en œuvre d'une stratégie de présence en ligne et sur les réseaux sociaux.
Réseaux sociaux / Digitalisation	Les réseaux sociaux doivent continuer d'être investis via des activités propres à chaque média bénéficiaire et doivent être objectivés par un indicateur de résultat. Un préalable est la réalisation d'un diagnostic de la présence et de l'usage des réseaux sociaux des médias ciblés. Sur la base du diagnostic, un plan d'actions est élaboré adossé à une série de formation pour atteindre un objectif donné. Des experts dans la région et internationaux proposent ce type de service. La coopération suisse pourrait intégrer cet appui dans sa prochaine phase de programme.	Cette activité peut être intégrée à court-termes	Définir si ce volet doit être placé au niveau d'un outcome ou d'un output
Elections / Information en régions	La production des médias bénéficiaires devrait être davantage monitorée en vue de l'élection de 2023. Cela peut se faire par le média lui-même (mais avec un risque de subjectivité) ; soit via un appui au centre de monitoring du CSAC-UNPC (voir plus bas) ; ou via une expertise indépendante.	En amont et pendant le cycle électoral	Disposer d'un mécanisme de monitoring des médias
Formations journalistiques	La qualité éditoriale des contenus produits est de niveau divers d'un média à l'autre. Cela s'explique, entre autres, par le faible niveau de formation des journalistes et des formateurs. La prochaine phase du programme média devrait repenser l'appui à la production de contenus en rapport avec le niveau professionnel des journalistes. Elle pourrait intégrer des activités de coaching, mentoring ou de formation orientée vers la pratique ainsi que des formations de formateurs qui seront réalisées par des experts de Kinshasa ou internationaux. Les thématiques à couvrir (liste non exhaustive) : les élections, les fausses informations et le discours de haine, les droits humains, la gestion des débats et de l'interactivité. Internews dispose de cette expertise mais d'autres organisations peuvent aussi être identifiées.	Envisager de la formation tout au long du programme	.
Axe relatif au cadre légal et au plaidoyer			
Ministère et Division provinciale de la	L'approche systémique de la coopération suisse implique d'entrer en matière avec les autorités sectorielles, ceci est d'autant plus crucial à	Appui au cadre permanent de	Définir un cadre de collaboration basé sur le

communication et des médias	l'aune de l'élection présidentielle en 2023. La coopération suisse pourrait fournir des appuis (financiers et/ou sous forme d'assistance technique) à certains chantiers thématiques (élections, réseaux sociaux, etc.) qui seront suivis dans le cadre permanent de concertation. Pour ce faire, le Ministère doit fournir au Buco un plan d'actions 2023-2024. Il est aussi recommandé que le Buco élabore une matrice des risques pour évaluer les risques potentiels.	concertation avec le Ministère à envisager sur le long terme	plan d'actions du Ministère.
Associations de professionnels (acteurs soutenus au travers d'Internews)	Compte-tenu des attermolements du processus de réforme de la loi, il est préconisé de conditionner la poursuite de l'appui au plaidoyer à l'adoption de la loi. L'idée serait de limiter l'appui aux activités réalisées dans la province du Sud-Kivu (et non plus aux activités menées à Kinshasa) ce qui permettrait de rester présent à minima dans le processus. En outre, elle permettra au partenaire de planifier des activités et le plan de gestion des risques plus en phase avec les réalités et les variations du contexte. En cas de promulgation de la loi, la coop. suisse pourrait prévoir un fond libre pour lui permettre de revenir à un niveau de soutien financier équivalent à la précédente phase (2020-22). Si l'appui devait s'arrêter, les fonds pourraient être redirigés vers les activités en cours ou bien vers des activités d'éducation aux médias, peu présentes dans le projet.	- Court-termes : conditionner l'aide aux avancées sur la réforme; - Moyen-termes : décider de la continuité de l'appui au plaidoyer	Renégocier le partenariat avec Internews.
Co-régulation (SCAC-UNPC)	En vue de l'élection en 2023, il y a nécessité de monitorer des médias dans et hors de Bukavu, car celles-ci seront soumises à des pressions à l'approche de l'élection, qui plus est, celles qui travaillent en zone de conflit. L'appui de la Suisse pourrait se poursuivre au travers du centre de monitoring pour atteindre les populations dans d'autres zones.	Moyen-long termes	Maintenir la production d'un rapport de monitoring

D- Observations, résultats et recommandations pour le BURUNDI

La mission de backstopping a permis de formuler plusieurs observations sur la base des entretiens réalisés et de la documentation consultée en amont et pendant la mission. Ces observations sont limitées par la durée de la mission (4,5 jours) et le fait que les interlocuteurs clés n'ont pu être rencontrés dans leur totalité. Elles tentent néanmoins de capturer les tendances d'une réalité complexe et multiple dont seuls les acteurs sur le terrain ont la pleine maîtrise et connaissance.

1. Contexte et positionnement stratégique de la coopération Suisse dans le secteur des médias

1.1 Contexte et projets

BENEVOLENCIJA - Media Support (MS) - <i>Disseminating facts, enhancing synergies and rebuilding trust through Burundian media</i>	Financement DDC : Euros 1'406'971	45%	Co-fin : Ambassade Pays-Bas Euros 1'735'911	18 mois	01.01.2020	31.12.2022
---	-----------------------------------	-----	---	---------	------------	------------

1.2 Opportunités et défis pour le futur positionnement de la coopération suisse

Le programme de la coopération suisse pour la présente phase du programme média couvre partiellement l'Outcome 1 visant au renforcement des capacités institutionnelles des médias et la professionnalisation des journalistes et l'Outcome 2 visant à accroître l'accès des populations à une information de qualité et à fournir des espaces de dialogues avec les gouvernants. Le programme média appuie directement la Benevolencija en tant qu'opérateur de mise en œuvre dans le cadre d'un co-financement avec l'Ambassade des Pays-Bas, ce qui lui permet de démultiplier les activités et les effets de son programme. Ce positionnement lui permet également d'être visible et reconnue pour son soutien au secteur par la communauté des bailleurs, les acteurs médiatiques et les institutions étatiques - avec lesquelles la Suisse n'a pas rompu le dialogue pendant la crise politique -.

En revanche, l'Outcome 3 du programme relatif à l'amélioration du cadre légal et institutionnel n'a pas été couvert par le programme. Ce choix s'explique par le fait que la crise politique n'a pas permis de développer un terrain de coopération stable. Par ailleurs, les associations de professionnelles des médias ayant quasiment disparu après 2015, il n'y avait plus d'acteurs pour mener des actions de plaidoyers jusqu'à aujourd'hui. Devant l'absence d'interlocuteurs, la coopération suisse a privilégié une approche pragmatique en soutenant les médias et l'information aux publics au travers de la Benevolencija, d'une part, et une approche agile en sécurisant des fonds libres pour faire d'éventuels appuis ponctuels et modestes si le contexte venait à évoluer du côté des associations et des institutions.

Or il semble que des « frémissements » ou les « prémices » d'une volonté d'ouverture et de dialogue des institutions et des associations professionnelles se fassent sentir, notamment depuis l'annonce du président burundais en janvier 2021 de vouloir entamer le dialogue avec les médias, annonce relayée sur les réseaux gouvernementaux sous le hashtag #JamaisSansLesMédia⁷.

Plusieurs espaces de dialogue se sont amorcés depuis, même s'ils sont embryonnaires. Certains acteurs du secteur des médias et de la communauté internationale sont plutôt pessimistes sur l'issue de ces « frémissements ». Les différents signes d'ouverture identifiés sont les suivants :

- La consultation autour de la réforme de la loi de 2018 représente un momentum. Le MINCOTIM (ministère de la Communication, des technologies de l'information et des médias) en lien avec le Centre National de la Communication (CNC), ont engagé une consultation avec les associations de médias (Association burundais des Radiodiffuseurs, Association burundaise des Femmes Journalistes, Burundian Journalists Association) afin que celles-ci puissent faire valoir les intérêts des professionnels des médias. Bien que l'on puisse regretter que cette consultation se fasse sans les professionnels en ligne, alors que la loi prévoit l'intégration d'un article relatif au statut de ces derniers, et que les associations de médias sont particulièrement fragiles, la volonté d'ouvrir un canal de dialogue entre les institutions et les médias est encourageante. Toutefois il apparaît que des rivalités existent entre le MINCOTIM et le CNC sur des questions de "périmètres" qui pourraient entraver les progrès vers une plus grande liberté de presse, mieux encadrée et protectrice.

- Le CNC souhaite « révolutionner » le secteur des médias et s'inscrire au cœur d'un dialogue avec les professionnels des médias, répondant ainsi à l'exhortation d'Évariste Ndayishimiye

⁷<https://www.jeuneafrique.com/1115702/politique/burundi-la-main-tendue-devariste-ndayishimiye-aux-medias-un-message-a-lunion-europeenne/>

de mettre sur pied, « le plus rapidement possible », un dialogue avec les médias sous sanctions. Pour ce faire, l'instance est en train d'élaborer un plan d'actions tri-annuel dont les chantiers visent, en outre, à contribuer à la réorganisation du secteur avec les acteurs médiatiques. Le CNC doit au préalable relever un défi majeur dans le futur, à savoir construire de la confiance avec les médias pour devenir une entité crédible. Sa nouvelle Présidente, Vestine Nahimana (ancienne ambassadrice à la Haye) avait dirigé le CNC entre 2005 et 2008, une période pendant laquelle les médias avaient subi de fortes pressions⁸. **Le second défi sera de se doter d'un centre de monitoring pour mener à bien sa mission.** Le CNC le souhaiterait mais n'a pas le budget nécessaire. Le monitoring constituerait également une opportunité pour le CNC de réaliser des études qui manquent gravement dans le pays en réalisant, par exemple, des études sur le genre dans les médias, des études d'audience, etc. et qui servirait l'ensemble de la profession.

- De manière générale, les médias et les associations représentant la profession semblent sortir d'une forme d'attentisme. Alors que le programme PACAM d'appui aux médias pendant les périodes électorales de 2011 à 2015 a soutenu régulièrement les médias, sa fin en 2015 a marqué un arrêt des financements. Les acteurs médiatiques ont pris conscience qu'ils doivent avoir la capacité de rédiger des documents de projet, de discuter avec des bailleurs, etc. pour aller chercher de nouveaux soutiens et qu'ils doivent acquérir de nouvelles compétences pour ce faire. Un changement de mentalité semble donc s'opérer. Cela est d'autant plus visible avec l'émergence de nouveaux acteurs sur le web, jeunes et dynamiques. Ces nouveaux acteurs (Yaga, Jimbere...) savent très bien comment faire des demandes de financement et dialoguer avec les bailleurs de fonds.

Pistes de réflexion pour le positionnement de la coopération suisse :

La coopération suisse développe ses actions et des programmes autour d'une approche systémique qui vise à prendre en compte la globalité des acteurs vecteurs de changement dans le secteur des médias afin de le renforcer et que ce dernier soit en capacité d'apporter des solutions aux enjeux de développement de la société. Dans ce cadre, le programme média au Burundi n'a pas encore pu intervenir au niveau des institutions (cf. Outcome 3) pour les raisons évoquées plus haut. L'appui aux institutions et aux associations professionnelles sont deux composantes qui pourraient être abordées de façon progressive, et avec prudence après avoir mené une étude des risques/bénéfices avec les interlocuteurs ciblés. Quelques pistes de réflexion :

⁸ Information figurant dans le rapport d'activités de la Benevolencija pour la période de juillet à décembre 2021. Le rapport évoque également un avertissement lancé à Bonesha Fm en avril 2022 sans mention des fautes prétendument commises.

Au niveau des institutions :

- Un appui pourrait être proposé au MINCOTIM à travers, par exemple, de la mise à disposition d'une Assistance technique internationale temporaire pour travailler à optimiser les mécanismes de consultation et apporter une expertise sur l'intégration des nouveaux médias dans le cadre de la loi ou bien dans la perspective d'une future loi sur l'accès à l'information. *Préalables* >> prendre attache avec le MINCOTIM, identifier ses besoins, évaluer son appétence pour une collaboration ; mesurer le degré de rivalité avec le CNC ;
- Un appui pourrait être proposé au CNC à travers un échange avec une instance de régulation qui a une expertise sur un ou plusieurs chantiers de son plan d'actions pluriannuel, notamment en matière de monitoring (avec la HAAC au Maroc), de régulation des médias et des nouveaux acteurs du digital ou encore de restauration de dialogue avec les médias (avec la HAICA en Tunisie), etc. Ces interlocuteurs pourraient être identifiés au sein de réseaux professionnels internationaux tels que REFRAM ou du RIARC, dont le CNC est membre. *Préalables* >> recevoir le plan d'actions du CNC ; évaluer le niveau d'indépendance de l'institution; mesurer le degré de rivalité avec le MINCOTIM;
- La coopération suisse pourrait proposer aux associations qui représentent les médias burundais (AFJO, ABR, etc.) de les accompagner dans leur plaidoyer à travers du renforcement de capacités. *Préalables* >> échanger avec ces associations pour identifier leurs besoins, leur solidité, les appuis reçus par d'autres bailleurs de fonds.

Au niveau de la communauté des bailleurs :

- Le retour de plusieurs bailleurs (UE, France, US, Pays-Bas, l'Unesco) ces deux dernières années est une opportunité pour les médias d'une part, et pour accompagner la «réouverture» du pays de façon coordonnée et inclusive par la communauté internationale d'autre part. Or le niveau de consultation et de coordination de l'aide est faible, si ce n'est insuffisant. Les différents « frémissements » évoqués plus haut, nécessiteraient une attention accrue pour optimiser l'aide, accompagner les enjeux multidimensionnels du secteur et éviter les doublons. Aussi, il serait pertinent de réactiver le groupe médias qui existait avant 2015 et/ou remettre la thématique des médias à l'agenda des réunions existantes entre bailleurs.

2. Evaluation du programme médias (2020-2022)

2.1 Les critères évaluatifs

Pertinence : Le programme a été conçu après une première phase dysfonctionnelle qui a entraîné la suspension du contrat de mise en œuvre avec l'Institut Panos Grands Lacs et qui a donné lieu à une gestion plus directe des Bucos sous forme de contributions aux partenaires. Par conséquent, le projet a été conçu avec le seul partenaire présent au Burundi, à savoir la Radio Benevolencija. A noter que Search For Common Ground est également enregistré dans le pays mais ne semble pas avoir la structure suffisante pour un tel projet.

L'appui vise à promouvoir la diversité des médias via un soutien direct de fonctionnement des entreprises médiatiques, à la formation journalistique de jeunes professionnels, au coaching entre pairs via une synergie, ainsi qu'à la production d'émissions visant, en particulier, à lutter contre le discours de haine, à explorer de nouveaux formats en utilisant les réseaux sociaux ainsi qu'à intégrer davantage d'interactivité dans les émissions. Cette approche rentre en résonance avec un paysage médiatique dans lequel le niveau journalistique est généralement faible, à l'exception de quelques médias. La volonté de professionnaliser les journalistes et de faire entendre les voix des populations dans les programmes produits dans différentes régions du pays apparaît donc comme pertinente et nécessaire pour répondre à l'objectif global du programme. La logique d'intervention visant à créer de la confiance entre des acteurs professionnels du secteur médiatique, les populations, et par extension, les autorités, les bailleurs de fonds et les annonceurs publicitaires est appropriée et logique.

L'intégration de formations liées au genre, aux questions économiques, aux sujets de société est pertinente. En revanche, la formation autour de la production de dossier d'investigation semble moins pertinente tant les ressources humaines et financières des médias sont faibles, et que l'auto-censure et l'accès aux sources demeurent prégnantes dans le pays.

Les soutiens structurels sont importants car ils ont permis aux médias de continuer à travailler. L'importance de cet aspect ne doit pas être sous-estimée.

On constate également que la Benevolencija a adapté son intervention pour intégrer de la formation sur les questions de « viabilité » pour répondre à la demande des bailleurs de fonds. 48% environ du budget du programme va directement aux médias partenaires principaux sous forme d'appui financier direct. L'approche de la Benevolencija consiste à baisser l'appui financier de 12% chaque année afin d'encourager les médias à chercher une autonomisation financière progressive. Il serait utile de s'interroger sur les outputs attendus de cette intervention tant le contexte économique est critique pour les médias et l'ensemble de la

population. Ce contexte pourrait s'aggraver avec l'augmentation du prix des biens de consommation et du gasoil qui menace le bon fonctionnement des maisons de médias exsangues et qui font face à des difficultés d'approvisionnement énergétique et pour envoyer leurs journalistes sur le terrain. Quelques rares initiatives sur le digital ont su développer des formats innovants et sont plutôt bien financés, mais sont minoritaires dans le paysage médiatique.

A ce stade, l'idée de « viabilité » financière des médias semble très lointaine, et doit plutôt être abordée en termes de performance des médias sur les plans du management, organisationnel, et de qualité éditoriale. L'approche de la Benevolencija mériterait d'être affinée et formulée clairement dans la logique d'intervention et le cadre logique du projet.

En outre, l'approche des trois piliers que sont les subventions, l'apprentissage et la production devrait permettre de contribuer à la viabilité des acteurs locaux mais à long-termes tant les besoins de base sont importants. Le renforcement des capacités locales, que ce soit au niveau structurel des organisations de médias ou de l'amélioration des compétences journalistiques, demande beaucoup de temps, mais joue également un rôle dans la pérennité.

En raison de la nature des relations tendues entre les autorités et les médias et la quasi-disparition des associations de médias jusqu'en 2020, le programme n'a pas pu prendre en compte l'Outcome 3 jusqu'ici. Le Bucu a su maintenir une veille et maintenir ses relations avec toutes les parties prenantes du secteur, ce qui lui confère aujourd'hui de la crédibilité pour réactiver le dialogue avec les institutions burundaises et les organisations professionnelles. La constance de la coopération suisse et son agilité à s'adapter et prendre des initiatives rapides sont de véritables atouts pour la continuation du programme.

Cohérence : La backstoppeur trouve les actions cohérentes pour un programme avec autant d'activités. Elle trouve aussi cohérente la démarche de la coopération suisse de s'être associée à l'ambassade des Pays-Bas pour éviter les doublons et maximiser les effets d'un programme existant.

La Benevolencija est en train d'implémenter d'autres projets notamment pour l'Union Européenne. Aussi, il est difficile de dire dans quelle mesure il y a chevauchement. Il n'y a pas d'éléments objectivés pour l'affirmer mais cela pourra être confirmé lors d'un prochain audit approfondi.

Efficacité : La mise en œuvre des activités a été affectée par les retards dans la signature des accords contractuels avec les donateurs respectifs. Cela a notamment entraîné des retards dans la finalisation des protocoles d'accord avec les nouveaux médias partenaires de la Benevolencija et quelques autres activités.

Le dernier rapport d'activités de la Benevolencija pour la période de juin à décembre 2021, a été transmis fin mai 2022, soit avec trois mois de retard. La backstoppeur s'est appuyée sur les informations de ce dernier rapport - qui fournit peu d'informations objectivées ni de cadre logique actualisé -, ainsi que du précédent rapport couvrant la période du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021 et des entretiens menés avec la Benevolencija et plusieurs médias bénéficiaires du projet pendant sa mission en mai 2022. La qualité de ces informations permet de refléter une dynamique mais pas de confirmer le niveau de réalisation des résultats ni d'atteinte des objectifs.

Par souci de cohérence, la backstoppeur a analysé les données disponibles au regard des outcome et output du programme média de la DDC et non des résultats et objectifs du projet tels qu'ils sont formulés dans la proposition de projet de la Benevolencija. Pour ce faire, elle a utilisé la matrice de correspondance conçue par le backstopping en 2021.

Le projet connaît de retards pour la mise en place de plusieurs activités mais qui ne devraient pouvoir être réalisées d'ici la fin du programme.

Le travail sur le journalisme d'investigation a tout juste démarré en 2022. D'autre part, le travail mené autour de l'autonomisation financière n'est pas inscrit dans le plan de travail révisé de 2022 de la Benevolencija mais devrait l'être, car il constitue une attente forte des bailleurs de fonds. Malgré un manque d'information sur cette activité et si la backstoppeur se base sur ses entretiens, il semble que cette composante soit peu avancée à ce stade. Enfin, un appui est prévu pour deux radios communautaires et un média en ligne, ce qui répond à un réel besoin des médias de proximité. Il n'est pas clairement identifié quand démarrerait cette activité.

Relevons la création d'une plateforme régionale d'information visant à créer un réseau de quatre correspondants à Dar Es Salaam, Nairobi, Kampala et Bukavu/uvira qui a pour but de lancer une revue de presse régionale. Cette activité fait partie du nouveau projet lancé depuis juillet 2021 dans la nouvelle phase financée par les Pays-bas. La DDC a demandé des clarifications à la Benevolencija sur cette activité avant de décider de s'y engager. Il est suggéré que dans un premier temps au moins, l'appui de la suisse se limite aux pays du programme média régional, c'est-à-dire : le Burundi, l'est de la RDC-Congo et le Rwanda - dont l'intégration doit être envisagée -.

Par ailleurs, si l'on se réfère à l'outcome 1, il apparaît que les capacités institutionnelles des médias et la professionnalisation des journalistes hommes et femmes pour accompagner, d'une manière indépendante, les processus de développement et de gouvernance démocratique dans les pays de la région des Grands lacs sont en train d'être renforcées.

Des formations (in situ) et la spécialisation des journalistes et techniciens, femmes et hommes, incluant les thèmes sur leur rôle dans les processus démocratiques ont organisées et promues (output 1.1). L'analyse des premiers résultats de cet output permet de confirmer que des rédacteurs en chef, des journalistes confirmés et des jeunes journalistes, hommes et femmes, ont reçu des formations et du coaching in situ et huit rédacteurs en chefs des médias suivants : groupe de presse Iwacu, radio Isanganiro, radio Rema, la plateforme de bloggeurs Yaga, radio Izere et Burundi Eco, Bonesha fm, ont participé à des synergies.

Les formations pour les journalistes de huit médias principaux⁹ ont permis de renforcer leurs connaissances sur certains sujets liés à la bonne gouvernance, au processus de développement, au discours de haine, ainsi que d'acquérir de nouveaux usages au travers de l'intégration du genre, et de l'utilisation des réseaux sociaux, même si le degré d'appropriation de ces usages semble différencié d'un média à l'autre. Par exemple, certains médias ne modèrent pas leurs pages Facebook ce qui représente un risque important en cas de dérapages des propos.

Plusieurs rédacteurs en chef des médias bénéficiaires interviewés ont indiqué qu'il y avait un trop grand nombre de formations entre celles proposées par le programme média et celles du programme financé par l'Union européenne. Ces formations même si elles sont orientées vers la pratique prennent du temps de travail des journalistes qui n'ont plus le temps pour réaliser d'autres productions pour la rédaction.

Les synergies entre les rédacteurs en chef ont une forte valeur ajoutée car elles offrent des opportunités pour les plus jeunes. Le rédacteur en chef de Jimbere Magazine (média en ligne) déclare bénéficier de l'expérience de ces aînés au travers cette production régulière (cf. output 1.5). Selon la Chef de service de la rédaction radio d'Isanganiro : « *La rédaction a gagné en termes de qualité journalistique* ». Cette activité du projet démontre une certaine efficacité même si les données objectives doivent encore être étayées.

La Benevolencija a réalisé un suivi des résultats et des effets produits par les activités de formation pour les médias principaux. Elle a organisé par exemple une revue mensuelle du traitement du genre pour six médias¹⁰ qui montre une progression en la matière. Néanmoins, les données collectées à ce stade ne permettent pas d'affirmer que les médias disposent d'outils de gestion financière et de ressources humaines qui promeuvent l'égalité de genre (cf. output 1.3). L'activité des médias en ligne est également monitorée et montre une

⁹ Ils sont qualifiés de principaux car ils sont les médias privés les plus importants qui bénéficient du projet

¹⁰ Jusqu'au début du second semestre 2021, seuls six médias bénéficiaient du programme (Iwacu, Radio Isanganiro, Radio Rema, Yaga, Radio Izere et Burundi Eco)

augmentation plus ou moins importante en fonction de chaque média pendant la période de reporting (2020-21).

Les formations auprès des jeunes journalistes réalisées par la Maison de la Presse sous la houlette de la Benevolencija ne semblent pas avoir atteint ses objectifs qualitatifs. Les entretiens avec la Benevolencija font ressortir que la Maison de la presse n'avait pas les ressources suffisantes pour mener cette activité. Par ailleurs, certains jeunes journalistes n'ont pas réussi à diffuser leur production après la formation à cause du faible niveau journalistique et/ou par manque d'appropriation du projet par les responsables de médias.

La Benevolencija a mis en place au 1^{er} semestre 2021 **un mécanisme de monitoring** à travers un groupe d'auditeurs visant à suivre l'évolution de la qualité éditoriale des productions et à en discuter avec les médias à l'intérieur du pays. Cette initiative pourrait constituer un excellent outil de pilotage, un moyen de faire remonter des résultats sur la qualité des contenus et également un support pour la formation des médias cibles. Toutefois, la backstoppeur n'a pas identifié le suivi de cette activité dans le dernier rapport d'activités.

La majorité des formations a été menée par des formateurs et des coach nationaux, qui n'ont pas eu d'opportunités de bénéficier de formations (de formateurs) ni de « rafraîchissement » de leurs connaissances depuis plusieurs années. Or, les entretiens avec quelques journalistes ont révélé que ces derniers souhaitent se confronter à d'autres réalités, à sortir de leur sphère, à rencontrer des confrères et à visiter des rédactions hors du Burundi dans la sous-région, sur le continent ou encore en Europe. A la question s'ils seraient intéressés d'avoir des échanges ou des formations avec des formateurs étrangers au Burundi, tous ont déclaré l'être. En effet, l'intervention de formateurs extérieurs pourrait contribuer à diversifier la gestion de l'apprentissage, à apporter de nouvelles méthodes d'enseignement et à moderniser les supports et le suivi.

Des équipements ont été fournis aux médias partenaires qui sont en usage régulier.

La backstoppeur a identifié en lien avec l'output 2.2, la création d'une « plateforme d'échanges » pour la redevabilité sociale, la transparence et les questions démocratiques entre les citoyens, autorités et autres acteurs, y inclus sur les médias sociaux, à travers la mise en place d'une synergie mensuelle (voir plus haut). Outre le fait que les programmes produits permettent de mutualiser des ressources journalistiques, elles contribuent à couvrir des thématiques sensibles qui n'auraient pas été abordées les médias individuellement par crainte de représailles. Selon le rédacteur en chef d'Iwacu : *« la synergie a permis aux radios qui avaient un peu peur de partager avec les autres. Peut-être que ça aide à atténuer la peur. Il y*

a toujours une méfiance entre les médias et les autorités ». Cette activité a donc un effet transformateur en permettant à des journalistes de dépasser la logique d'auto-censure.

Cependant, la Benevolencija indique dans ses rapports et lors de l'entretien des difficultés internes à ces médias qui entravent le rythme de production mais aussi l'amélioration de la qualité éditoriale. Par exemple, Iwacu peine à se réorganiser, Isanganiro a vu plusieurs de ses journalistes rejoindre d'autres organisations, Rema demeure un média proche du pouvoir et qui laisse peu de place à la diversité des opinions. Aussi un travail de monitoring éditorial basé sur des critères qualitatifs journalistiques pourrait être organisé de manière plus régulière.

Les débats publics organisés par Yaga semblent également avoir rempli l'objectif de cet output en réunissant des citoyens dans plusieurs provinces du pays pour échanger sur les préoccupations des populations. Néanmoins, il n'est pas précisé, si des représentants des autorités et des experts sur les thèmes abordés ont participé à ces échanges, qui ont été diffusés sur plusieurs canaux, y inclus via les réseaux sociaux, par la suite.

Les médias ont produit un grand nombre de contenus médiatiques d'intérêt national, notamment sur les questions de redevabilité dans le cadre de la synergie, ou encore sur les préoccupations des populations lors des émissions publiques. La lutte contre le discours de haine est une composante importante du projet de la Benevolencija et a permis de produire des contenus sur différents formats diffusés dans les provinces. A en juger par les retours des témoignages d'auditeurs figurant dans le rapport narratif et lors des entretiens avec des médias partenaires, il apparaît que les contenus produits sont diversifiés, de meilleure qualité et appréciés par les populations. L'efficacité de cette activité devra néanmoins être étayée avec des données concrètes et davantage objectivées. Par ailleurs, les sujets du programme média liés à la cohésion sociale, au dialogue entre les communautés, et à la démocratie ne sont pas clairement présentés dans les rapports d'activités de la Benevolencija, aussi il n'est pas évident de savoir s'ils ont été traités ou non.

De premiers effets visibles à une « petite échelle » ont été relevés dans le rapport de la Benevolencija de 2021 qui ont été en partie confirmés lors des entretiens. Ils concernent, entre autres, l'amélioration des compétences journalistiques, la survie des médias soutenus, des changements au sein de la population ou de décideurs – plusieurs exemples sont cités dans le rapport -.

Bien que limité dans sa portée par la censure et l'autocensure, le travail en synergie des huit médias « principaux » a permis de traiter de sujets politiques et d'introduire des voix divergentes.

Comme indiqué plus haut, il est moins évident de savoir si les jeunes journalistes formés pourront utiliser leurs connaissances une fois retournés dans leurs rédactions ni si les rédactions sauront capitaliser sur leurs expériences.

Toutefois, le programme a permis aux populations dans différentes régions d'avoir accès à des contenus traitant de sujets de société, de développement et visant à promouvoir la cohésion sociale (cf. en luttant contre le discours de haine) et permettre à ces dernières d'exprimer leurs préoccupations dans le cadre d'émissions à téléphone ouvert ou encore d'émissions publiques.

Il serait intéressant de préciser le bassin d'audience touché par ces contenus médiatiques et de mesurer les effets de changements sur les mentalités et les comportements à une échelle plus large. La Benevolencija a prévu de réaliser une étude et une série de Focus Group pour répondre à ces questions dans les mois à venir.

Efficiencia : Le montant global du financement de la DDC d'un montant de 1'406'971 Euros pour 24 mois qui représente environ 59% du budget global du projet de la Benevolencija. Ce pourcentage est une moyenne car il diffère d'un semestre à l'autre. Si l'on considère que le projet a impliqué plus d'une vingtaine de médias locaux, sur la base du budget, ce dernier a été efficace. Certains résultats ont été substantiels en particulier au niveau des médias principaux et d'autres moins au niveau des jeunes journalistes formés ou encore des médias soutenus par le mécanisme de subvention aux radios communautaires. Un certain nombre d'activités a pris du retard, notamment en raison de la crise sanitaire de Covid19 et du retard dans la signature du contrat avec les bailleurs de fonds.

Pour rappel, les financements contribuent environ à 48% en subventions directes aux huit médias principaux et environ à 6% en subventions aux radios communautaires.

2.2 Gestion et pilotage du programme

Avec un nouveau cycle de financement allant de juin 2021 à juin 2024, l'ambassade des Pays-Bas renouvelle son soutien à la Benevolencija pour une période de trois ans, espérant que la coopération suisse poursuive sa collaboration après 2022. Le deuxième Secrétaire de l'ambassade des Pays-Bas, Justin de Bruijn, considère l'apport de la coopération suisse comme une valeur ajoutée qu'il qualifie de « *créative et agile* ».

Le fait que la coopération suisse n'ait pas pu participer à la conception du projet a constitué une faiblesse, puisque son appui est intervenu après le démarrage du projet sous forme de contribution. Un travail conjoint aurait été approprié pour définir et formuler plus clairement des

objectifs et des résultats communs. Cela s'est ressenti au niveau opérationnel, ou il semble qu'il y ait eu un décalage entre les attentes du Buco et la perception du programme par la Benevolencija. Cela n'a toutefois pas constitué un obstacle à la mise en œuvre du projet, mais a affecté la qualité du monitoring du programme.

Les difficultés de gestion et de pilotage du projet sont amplifiées par une faible capacité de gestion de la Benevolencija. Plusieurs dysfonctionnements de l'opérateur ont été identifiés qui sont principalement dus au manque de ressources pour le suivi du projet au siège de la Benevolencija d'une part¹¹, et du fait que le Chef de mission, Nestor Nkurunziza, porte la majorité des activités sur ses épaules. Nestor anime des formations, assure le coaching de plusieurs médias, s'occupe du management, il est chargé de la coordination et de la gestion de projet, rédige les rapports et il est le point focal pour la communication avec les bailleurs de fonds. Quasiment tout le projet est supporté par une seule personne, sachant que les autres bailleurs de fonds en présence, notamment l'Union européenne, finance la Benevolencija pour d'autres projets. Aussi, il est raisonnable de penser que cela a un impact négatif sur le fonctionnement et la qualité du projet.

En effet, on constate que la planification n'est pas suivie, le rapport d'activités accuse trois mois de retard, les résultats d'activités sont trop souvent présentés au niveau des outputs et peu analysés.

2.3 Indicateurs à renseigner par les partenaires de mise en œuvre

IO1-1: Nombre de diffusions de contenus médiatiques de qualité relatifs au processus de développement et de gouvernance démocratique produits par les journalistes ciblés par le programme

IO2-1: + de 50% des citoyens, sont satisfaits des débats organisés par les médias soutenus

IO2-2: + de 50% des citoyens, déclarent disposer d'une offre d'information de qualité

Outcome 1

1.1.1- # de professionnels de médias (rédac chef, journalistes, corresp) H&M formés et assistés

1.1.2 - # de formations organisées (dont des formation-productions) au bénéfice des professionnels des médias, incluant les thèmes sur leur rôle dans les processus démocratiques

1.2.1- # d'équipements fournis aux médias partenaires selon les besoins qui sont en usage régulier

¹¹ Information recueillie lors de l'entretien avec le Chef de mission, Nestor Nkurunziza

1.3.1 - # de médias assistés qui utilisent des outils de gestion financière et de ressources humaines sensibles au genre

1.5.1 - # de synergie formelles développées offrant des opportunités d'incubation et de formation pratique des journalistes

1.6.3 - Evolution positive de la représentation des femmes dans le secteur des médias, y compris des niveaux supérieurs, constatée par les organisations de femmes journalistes

1.8.2- Au moins 60% des journalistes satisfaits des connaissances acquises des échanges régionaux

Outcome 2

2.1.1- # des rapports de monitoring du contenu médiatique périodique disponible

2.2.1- # de débats produits sur les questions de redevabilité sociale, de gouvernance, la transparence et les questions démocratiques, entre citoyens, autorités et autres acteurs, organisés par les médias appuyés (y inclus les médias en ligne et sur les réseaux sociaux)

2.2.2 - Augmentation du # moyen de followers sur les réseaux sociaux et site en ligne des médias soutenus

2.3.1- # de personnes, hommes et femmes, touchées par les activités de sensibilisation

2.3.2 - # de médias partenaires et leur couverture (% pop couverte)

Outcome 3

3.1.1 - # de séances de concertation et d'échanges tenus impliquant différents acteurs locaux.

3. Recommandations & prospectives

3.1 Recommandations opérationnelles immédiates

Pertinence/viabilité : demander à la Benevolencija si elle dispose d'une stratégie claire sur son approche en matière de « viabilité » qui a commencé en juillet 2021 et couvrira la période jusqu'en 2024, adaptée à chacun des médias cibles, avec un indicateur de résultat associé ;

Efficacité/qualité éditoriale : demander que les rapports de monitoring indiquent le nombre d'intervenants, la qualité des invités (désagréé par sexe), les thèmes abordés, et le suivi des éventuelles recommandations, afin d'analyser les thèmes des productions et l'interactivité dans les émissions de dialogue et de débats. Il se peut que la Benevolencija dispose déjà de ses données, dans ce cas il suffira qu'elle les fournisse dans son prochain rapport ;

Efficacité/équipement : demander de joindre la liste exhaustive du matériel remis à chaque radio en Annexe du prochain rapport (cf. output 1.2) ;

Coordination

- Réactiver le groupe informel média et/ou inscrire la thématique des médias à l'agenda des réunions bailleurs au niveau politique ;

- A minima, reprendre attache individuellement avec les bailleurs de fonds qui appuient le secteur des médias (France, Union européenne, Unesco, Etats-Unis...).

Pilotage:

- Anticiper sur la fin du contrat avec la Benevolencija afin de faire un “tuilage” entre les deux contrats;
- Au niveau du cadre logique, il est recommandé de demander à la Benevolencija d’informer les indicateurs point 2. Ci-avant, d’ici la fin de la présente phase.

Quoi	Comment	Planification	Outils de suivi / gestion
Coordination & partenariats			
Ambassade des Pays-Bas	Comme indiqué plus haut, le consortium est une valeur ajoutée s'il arrive à trouver le modus operandi pour assurer un pilotage stratégique conjoint.	Organiser une séance de travail dans les semaines à venir pour planifier les milestones à venir pour le consortium	Mise en place de comité de suivi régulier entre les chargés de projet et comité stratégique tous les trimestres ou semestres.
Autres bailleurs de fonds	Il est recommandé de réinstaurer des échanges réguliers entre les bailleurs de fonds qui appuient les médias. Ces échanges peuvent être individuels ou idéalement collectifs dans un cadre formel. Il s'agit de (liste non exhaustive) : l'Unesco, la Délégation de l'Union européenne, les ambassades de France, des Etats-Unis, des Pays-Bas...	Envisager une reprise immédiate	Remise en place du groupe média de 2015 ou création d'un groupe d'échanges techniques entre bailleurs si le groupe de 2015 ne fonctionne plus (car il était spécifique aux élections)
Opérationnalisation			
Radio Benevolencija & nouveaux opérateurs	Bien qu'elle ait de réels atouts, la radio Benevolencija a montré certaines faiblesses de gestion. De plus, sa position centrale comme « unique » opérateur média est une source d'hyper dépendance des autres acteurs médias qu'il serait bon de limiter. Il est proposé 3 approches : 1. Court termes: renforcer les capacités de gestion et de suivi de la Benevolencija ; 2. Court et moyen-termes: promouvoir d'autres acteurs de développement tels que la Fondation Hirondelle – à condition d'être enregistrée - en les mandatant sur certains chantiers (viabilité, réseaux sociaux, etc.) ; 3. Long-termes: renforcer progressivement d'autres acteurs nationaux pour qu'in fine, ils reprennent certaines activités autour de la formation, des synergies, etc. A ce jour, la backstoppeur n'a pas identifié d'acteurs spécifiques si ce n'est peut-être l'ABR, mais les défis sont particulièrement grands et une évaluation des risques sera nécessaire	Scénarios court, moyen et long termes	Cf. point 8.2

	pour mener ce type d'intervention.		
Search For Common Ground	Rester en veille sur les activités de SFCG car le bureau au Burundi n'est pas réactif (cf. la backstoppeur n'a eu aucune réponse à son mail de prise de contact).	Court-termes	
Axes thématiques projet à approfondir			
Viabilité des médias	Formuler une approche claire sur la viabilité au niveau du partenaire de mise en œuvre et du Bucu. Étant entendu que la viabilité est un vaste chantier et que tout ne pourra être couvert. La viabilité peut intégrer des questions endogènes telles que la qualité éditoriale, la gestion des médias, la diversification des services (y inclus la présence en ligne), la mise en conformité des médias avec le cadre légal – dans la mesure du possible -, et exogènes telles que la volonté politique de préserver la liberté d'expression ou encore le potentiel du marché économique (publicitaire) pour les médias.	L'approche doit être planifiée sur du moyen-long termes en fonction des objectifs donnés.	Identifier un outcome réaliste et choisir des indicateurs de résultats adéquats et qui peuvent être monitorer.
Jeunes et réseaux sociaux	Les réseaux sociaux doivent continuer d'être investis via des actions de coopération. La dimension jeunes mériterait d'être mieux prise en compte pour identifier de jeunes talents prometteurs présents sur le web et/ou de former des influenceurs à respecter les règles éthiques et les principes de base de l'information mais aussi les former sur la modération de contenus, la lutte contre les fausses informations, etc.	Cette activité peut être intégrée à court-termes	Définir si ce volet doit être placé au niveau d'un outcome ou d'un output
Elections / Information en régions	Des subventions et des formations ont été octroyées à d'autres médias notamment la radio communautaire Izere et potentiellement deux autres radios en régions dans les futur mais sans output spécifiques sur la qualité des contenus éditoriaux. Les radios communautaires pourraient être davantage prises en compte en vue de l'élection de 2025, à la condition que l'opérateur de mise en œuvre garantisse un monitoring des contenus produits et diffusés. Le Bucu pourrait aussi s'appuyer sur ses partenaires dans les autres programmes gouvernance en régions pour contribuer au monitoring des radios communautaires.	Prévoir un soutien en amont du cycle électoral prévu en 2025	Disposer d'un mécanisme de monitoring des radios communautaires soutenues
Formations	1. Veiller à ce que l'approche formative soit adaptée aux besoins de chacun des médias bénéficiaires. Par exemple, les formations sur l'investigation sont reconnues comme « peu pertinentes » compte-tenu	Envisager de la formation tout au long du programme sous forme	Disposer d'un calendrier de formation en amont du programme. Puis de la

	du contexte d'auto-censure et du faible accès aux sources d'information. 2. Envisager des activités de formation, des rencontres entre pairs, etc. en dehors du pays ou bien des interventions d'expertises internationales au Burundi. 3. Dans le même esprit que le point précédent, envisager d'inviter des expertises thématiques internationales dans le cadre des formations qui se tiendront dans le pays.	de coaching, mentoring ou formations longues orientée vers la pratique	liste des formations, des thèmes, des formateurs, des participants, des réalisations produites, la synthèse de satisfaction des participants et le bilan des connaissances acquises par ces derniers en Annexe des rapports.
Axe relatif au cadre légal et au plaidoyer			
MINCOTIM	Comme indiqué plus haut, il y a un intérêt stratégique pour la DDC à se rapprocher du MINCOTIM en lui proposant une consultation (via une Assistance technique perlée ou un échange entre pairs) autour de la conduite du processus de réforme en cours. Une des thématiques à suivre dans cette réforme est l'intégration des nouveaux acteurs du numérique. Par ailleurs, il semblerait qu'une nouvelle loi sur l'accès à l'information soit attendue, mais le calendrier n'est pas connu. Si le Buco ne souhaite pas entrer en matière directement, un appui indirect via l'Unesco aurait pu être envisagée. Cependant l'Unesco est complètement absent dans toutes les rencontres des médias, y compris les grands événements de la presse. Si un rapprochement était réalisé, il faudrait au préalable en évaluer la valeur ajoutée et les risques potentiels.	Reprendre attache asap avec l'Unesco. Cadre de consultation avec le Ministère à envisager sur le long terme	Définir un cadre de collaboration basé sur le plan d'actions du Ministère.
Instance de régulation - CNC	Le Buco et le CNC ont repris un dialogue en mai 22, le Buco restant prudent à ce stade sur son éventuel engagement. Pour l'heure, le CNC doit transmettre sa feuille de route au Buco pour mettre en place un éventuel cadre de collaboration. A court-termes, le Buco pourrait appuyer le CNC au travers missions au sein d'un des réseaux de professionnels des régulateurs de l'audiovisuel tels que le REFRAM / RIARC et/ou mettre à disposition une expertise technique sur comment se structurer ; mener des études ; développer son monitoring.	Court termes	Définir un cadre de collaboration basé sur le plan d'actions du CNC.
Associations de professionnels	L'AFJO est intéressant mais très thématique & le BJA est une association encore jeune mais à suivre. A ce jour, l'ABR semble être l'acteur à appuyer pour relancer le dialogue entre les professionnels, le CNC et le gouvernement. Cette association de radio a une volonté de s'élargir aux TV en ligne. Le Buco pourrait soutenir l'ABR via de la formation, de	Envisager un soutien pilote à l'ABR avant de passer à un soutien plus conséquent	

	l'accompagnement ou du conseil pour renforcer ses capacités à négocier « d'égal à égal avec les autorités ». Il s'agit pour l'ABR d'enjeux de crédibilité, d'influence, et de durabilité		
--	--	--	--

Partie III Pistes pour la conception d'une phase 3 du Programme/ suite du backstopping

1. Lignes directrices potentielles

- Une nouvelle phase du Programme semble tout à fait pertinente compte-tenu des besoins et contextes ainsi que des bonnes dynamiques engagées à chaque niveau national. Les possibilités de poursuivre des co-financements avec d'autres bailleurs de fonds sont réelles, en particulier au Rwanda et au Burundi, compte-tenu de la bonne perception de la coopération suisse par les autres bailleurs et les autorités ;
- Un travail de capitalisation devra être mené avec les opérateurs qui seront reconduits dans la phase 3 ;
- Certaines thématiques sont à investir de façon plus importantes notamment sur les **réseaux sociaux** dans les trois pays, et sur **la viabilité des médias** (en RDC et au Burundi). Il serait utile de formuler des politiques d'appui qui pourrait se traduire par l'élaboration de **notes stratégiques** sur l'approche de la coopération suisse à l'échelle nationale, voire régionalement, dans ces domaines ;
- Si la logique contributive est validée, il demeure intéressant d'identifier **d'autres opérateurs spécialisés/experts** dans le secteur des médias pour permettre de traiter certaines thématiques peu ou moins couvertes par les acteurs en présence ;
- Une **durée de projet** d'au moins **3 ans** est recommandée pour un budget équivalent. Cette durée permettrait d'être plus adaptée aux difficultés de mise en œuvre, aux risques (COVID, politiques, etc.) et prendre en compte le temps nécessaire pour obtenir des résultats pérennes. ;
- Aux niveaux nationaux, des logiques de **groupes de concertation médias** devront être développées/renforcées ;
- La **dimension régionale** pourrait être repensée avec des **objectifs plus réalistes**, au regard des possibilités réelles et des limites du contexte ;
- Le pilotage des projets et des risques (notamment politiques) pourrait être renforcé.

2. Outils de pilotage, (monitoring, planification, capitalisation)

Ci-après sont listés des outils de planification, de pilotage et de capitalisation qui pourront figurer dans la prochaine PC (Proposition de crédit):

- Un **cadre logique national**, en complément du cadre logique régional. Il est recommandé de définir un cadre et une logique d'intervention adaptée par pays. Le

cadre régional est considéré comme trop lourd et peu agile, et pourra être simplifié. Les **outcomes, outputs et indicateurs nationaux** seront discutés avec le/les partenaire.s de mise en œuvre pour être intégrés dans leur projet et dans un template de reporting ;

- Les **valeurs de base** nationales devront être définies dès la signature du/des nouveaux contrats de partenariats et intégrés dans les contrats ;
- Des **template de reporting financier et narratif** pourront être élaborés (selon la trame DDC si possible) et soumis aux comme outil commun (cofinanceurs et partenaires de mise en œuvre) ;
- Un **document sur le système de gouvernance** pourrait être élaboré et adossé à un calendrier. Il serait intéressant d'y intégrer une **revue annuelle** avec les partenaires et bénéficiaires afin que les échanges soient plus directs entre les bailleurs et les bénéficiaires directs et indirects ;
- Une **séance de travail** d'une ½ journée voire idéalement d'une journée en présentiel avec les Chargés de gouvernance des Bucos au Rwanda, Burundi et à Bukavu (RDC) pourrait être programmée chaque année (si celle-ci n'est pas déjà prévue). Il serait pertinent de reproduire l'exercice en ligne tous les trois mois pour échanger sur les expériences d'un pays à l'autre ;
- Peu d'activités sont réalisées en matière de **communication** et de **capitalisation des résultats et des connaissances** au niveau des BuCos, Cette dimension mérite d'être développée dans la prochaine phase du programme.

3. Calendrier de transition

Le calendrier pourrait être le suivant :

Période	Activités planifiées
Juin 2022	Planification de la phase 3 avec atelier de planification avec les partenaires dans chaque pays
Juillet 2022	Élaboration du ProDoc pays et de la composante régionale (collectivement avec les trois BuCos). Un des pays aura le lead pour la gestion du contrat concernant les activités régionales.
Août 2022	Elaboration de la PC (Proposition de crédit)
Septembre 22	Soumission de la PC à Bern (les 26-30 : coordination régionale pour présenter le rapport annuel.)
Octobre à décembre 22	Identification de partenaires et évaluation des partenaires Phase 2. Négociations, conception des outils de pilotage commun
Janv. 22 – Févr. 23	Evaluation finale externe
Mars/Avril 23	Contractualisation de l'ensemble des projets

3. Backstopping

Après cette mission terrain, la mission de backstopping dispose encore de 45,5 Homme/jours sur les 102 initiaux. Il est proposé aux BuCos d'envisager le déploiement du reste de l'appui backstopping en deux phases :

- Entre Juillet et Septembre 2022 : Appui à la rédaction de la PC et/ou du ProDoc en fonction des demandes des Bucos: 17 H/J (format principalement à distance);
- Novembre 2022 : pour la transition de la phase 2 à la phase 3, il est proposé de d'accompagner les Bucos dans l'organisation de leur bilan et des leçons apprises dans le cadre du projet avec les partenaires de mise en oeuvre dans chaque pays. Un autre objectif sera d'appuyer la préparation des termes de références de l'évaluation externe finale qui se tiendra entre janvier et février 2023: 28,5 H/J (format mixte mission terrain et à distance).