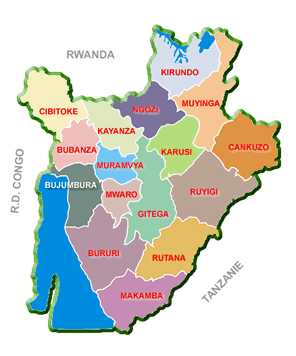
**Sommaire**



**EVALUATION DU PROJET "PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE, DE L’ETAT DE DROIT ET DE LA SECURITE AU BURUNDI"**

**---------------**

**RAPPORT FINAL**

**Par**

**Cheikh FAYE, Consultant International**

**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**BUREAU PAYS DU BURUNDI**

cid:image001.png@01CEA8FF.C90E2F80

**MAI 2017**

[Acronymes 3](#_Toc481955565)

[Introduction 4](#_Toc481955566)

[1. But de l’évaluation 4](#_Toc481955567)

[2. Portée de l’évaluation 4](#_Toc481955568)

[3. Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes 4](#_Toc481955569)

[4. Méthodologie 4](#_Toc481955570)

[4.1. Revue documentaire 5](#_Toc481955571)

[4.2. Entretiens 5](#_Toc481955572)

[4.3. Echantillonnage 5](#_Toc481955573)

[4.4. Cadre d’analyse 5](#_Toc481955574)

[4.5. Limitations et mesures de remédiation 6](#_Toc481955575)

[4.6. Calendrier de la mission 6](#_Toc481955576)

[1. Contexte national 6](#_Toc481955577)

[1.1. Caractéristiques géographiques, démographiques et socioéconomiques 6](#_Toc481955578)

[1.2. Contexte thématique 7](#_Toc481955579)

[2. Contenu du projet 8](#_Toc481955580)

[2.1. Contenu stratégique 8](#_Toc481955581)

[2.2. Cadre de mise en œuvre 8](#_Toc481955582)

[2.3. Programmation budgétaire 9](#_Toc481955583)

[2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre 9](#_Toc481955584)

[3. Evaluation de performances 9](#_Toc481955585)

[3.1. Pertinence 9](#_Toc481955586)

[3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays 9](#_Toc481955587)

[3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en 10](#_Toc481955588)

[3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources 11](#_Toc481955589)

[3.2. Efficacité 12](#_Toc481955590)

[3.2.1. Résultat 1 : "*L’accès à une justice plus efficace est amélioré*" 12](#_Toc481955591)

[3.2.2. Résultat 2 : " La réduction de la violence armée et l’amélioration de la sécurité communautaire assurée par l’administration locale et les services étatiques" 17](#_Toc481955592)

[3.2.3. Résultat 3 : Le Genre comme thématique transversale 18](#_Toc481955593)

[3.3. Contribution aux effets su generis CPD et PNUAD 19](#_Toc481955594)

[3.3.1. Contributions du projet aux Effets CPD de référence 19](#_Toc481955595)

[3.3.2. Contributions du Projet aux Effets/PNUAD de référence 20](#_Toc481955596)

[3.3.3. Synthèse des Forces et faiblesses 21](#_Toc481955597)

[3.4. Efficience 22](#_Toc481955598)

[3.5. Durabilité 25](#_Toc481955599)

[Conclusion 26](#_Toc481955600)

[1. Principales constations sur le Projet 26](#_Toc481955601)

[2. Leçons apprises 28](#_Toc481955602)

[3. Recommandations 29](#_Toc481955603)

[ANNEXES 31](#_Toc481955604)

[1. Tableaux de mesure des performance du Projet 32](#_Toc481955605)

[2. Audit-trail : cadre de traitement des observations sur leraport 39](#_Toc481955606)

[3. Matrice d’évaluation 42](#_Toc481955607)

[4. Bibliographie 58](#_Toc481955608)

[4. Liste des personnes rencontrées 59](#_Toc481955609)

[5. Termes de référence de la mission 61](#_Toc481955610)

# Acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| ALPC | : Armes Légères et de Petit Calibre |
| BNUB | : Bureau des Nations Unies au Burindi |
| CFPJ | : Centre de Formation Professionnelle de la Justice |
| CMS | : Comités Mixtes de Sécurité |
| CNAP | : Commission Nationale Permanente de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de  Petit calibre |
| CPD | : Programme Pays |
| CSLP | : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté |
| CSM | : Conseil Supérieur de la Magistrature |
| CTB | : Coopération Technique Belge |
| GIZ | : Coopération Technique Allemande |
| GTPCP | : Groupe de Travail Police Chaîne Pénale |
| MENUB | : Mission d’Observation Electorale des Nations Unies au Burundi |
| OCDE | : Organisation de Coopération pour le Développement Economique |
| ODD | : Objectifs de Développement Durable |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| PNUAD | : Plan Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PTA | : Plan de Travail Annuel |
| PTF | : Partenaire Technique et Financier |
| ROAR | : Rapport Annuel basé sur les Résultats |
| SNAL | : Stratégie Nationale d’Aide Légale |
| SNU | : Système des Nations Unies |
| USD | : Dollar des Etats Unis d’Amérique |
| VSBG | : Violence Sexuelle ou Basée sur le Genre |

# Introduction

## But de l’évaluation

1. Le but de l’évaluation du projet "Promotion de la Bonne gouvernance, Etat de droit et Sécurité au Burundi" est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Programme des Nations Unies pour le Développement, l’Etat du Burundi, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile. Plus précisément, il s’agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations susceptibles d’aider à mieux aller de l’avant, notamment en direction d’un nouveau cycle de programmation.

## Portée de l’évaluation

2. Sur une période allant de 2012, date de signature du document de programme à fin 2016, l’évaluation couvre les trois résultats stratégiques du projet, à savoir : (i) Capacités de Gouvernance politique et administrative pour consolider la paix renforcées ; (ii) Accès à la Justice et Prestation des services judiciaires, améliorés ; (iii) Violence armée réduite et Sécurité communautaire, améliorées par les Services publics.

## Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes

3. Les termes de référence de la mission assignent à l’évaluation les objectifs ci-dessous à l’évaluation : Evaluer dans quelle mesure le projet a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes des populations bénéficiaires identifiés pendant la phase de conception et déterminer si les besoins à l’origine du projet ont été satisfaits ou s’ils existent toujours. L'évaluation cherchera aussi à savoir si le projet est la meilleure solution pour relever les défis dans le contexte actuel ;  Mesurer le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité, son efficience et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement tout en mettant en exergue sa cohérence et articulation avec les priorités provinciales et nationales ; Mesurer dans quelles conditions le projet a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les autres participants, qu'il s'agisse d'individus, des communautés, d'institutions ou autre ; Mesurer la contribution du projet à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux (CSLP II, PNUND, CPD,) ; Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques ; Fournir l’information nécessaire pour la planification et les décisions futures tout en donnant les orientations sur la nécessité ou non de poursuivre l’action ; Apprécier dans quelle mesure la stratégie et le contenu des interventions sont-ils en adéquation avec les problèmes posés ; Juger de la perception qu’ont les parties prenantes (bailleurs, personnel du projet, bénéficiaires, les membres de la communauté, les partenaires de mise en œuvre, les autorités locales,) sur les activités du projet ; Apprécier les chances de survie des actions, la capacité à se poursuivre lorsque l’appui aura cessé et d’appropriation nationale.

4. Comme il est de rigueur dans ce type d’exercice, l’Evaluation du projet Bonne Gouvernance, Etat de droit et Sécurité, se doit d’intégrer ces objectifs spécifiques dans le cadre des critères du Comité d’Aide au Développement de l’OCDE, à savoir la pertinence, l’efficacité, l’efficience et la durabilité des résultats.

## Méthodologie

5. La méthodologie utilisée est articulée autour d’une ***revue documentaire***, ***d’entretiens***, à Bujumbura et à l’intérieur du pays, avec les parties prenantes au programme (Partie nationale – institutionnels, société civile et bénéficiaires directs -, PNUD et autres Partenaire techniques et financiers, notamment), et de ***visites de sites de réalisation*** dans la capitale et en en province (voir en Annexe liste exhaustive des sources de données primaires).

### Revue documentaire

6. La revue documentaire, dont le détail des supports est versé aux Annexes de ce rapport, a porté sur les types de ressources ci-dessous : Documents contextuels du Burundi, du PNUD et du SNU en matière de planification/programmation stratégique du développement ; Documents spécifiques de planification et de programmation des interventions inscrites dans le projet Bonne gouvernance, Etat de droit et Sécurité : Document de projet (Prodo) et plans de travail annuels, notamment ; Documents de suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet : essentiellement les rapports annuels de progrès faisant ressortir ce qui est réalisé jusqu’ici ; Documents annuels d’appréciation stratégique des performances du programme pays dans lequel s’inscrit le projet (ROAR essentiellement).

7. L’exploitation des documents a permis de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle a conduit à affiner la méthodologie et les outils d’évaluation consolidés dans un *Compendium méthodologique* en version PowerPoint remis à l’Unité Gouvernance.

### Entretiens

8. Les entretiens ont concerné cinq groupes d’acteurs répartis dans diverses institutions :

* PNUD et autres PTF à l’intérieur et en dehors du SNU
* Partenaires Etatiques : niveau central et niveau local provincial/communal
* Organisations de la Société civile
* Bénéficiaires directs des interventions

## 

## Echantillonnage

9. La revue documentaire a couvert l’ensemble du portefeuille relevant du projet. Les entretiens et les visites de sites, en revanche, ont porté sur un échantillon de personnes et de réalisations de terrain choisies, d’accord parties entre la mission et les gestionnaires de projet, mais selon les critères d’inclusion ci-dessous arrêtés par l’évaluateur :

1. ***Couverture stratégique du portefeuille*** : avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du projet
2. ***Taille stratégique/volumique*** : privilégier les interventions ayant une certaine significativité
3. ***Diversité géographique*** : avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration du projet
4. ***Qualité*** : avoir des interventions réputées performantes et d’autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulées sur les succès et les insuccès (en toute éventualité)

10. Sur la base de ces critères, de la carte de focalisation des interventions, et des échanges sur le sujet entre l’évaluateur et le staff technique du Bureau à Bujumbura, les sites provinciaux d’observation suivants ont été retenus et effectivement visités : ***Kayanza, Ngozi, Muyinga, Gitega, Rutana,*** en plus de Bujumbura où les intervenions sont essentiellement de nature institutionnelle

### Cadre d’analyse

11. Le cadre analytique adopté s’appuie sur les critères de l’évaluation visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, durabilité. L’approche prend également en compte les thématiques transversales, notamment l’intégration du genre.

12. L’analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d’une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail.

### Limitations et mesures de remédiation

13. Le déroulement de la mission n’a rencontré que des contraintes mineures, liées notamment au fait que les gérants de réalisations phares du projet comme les cliniques juridiques n’étaient plus sur le terrain, ces actifs ayant été dissouts suite à la crise de 2015 et à la suspension d’activités qui a frappé les ONGs qui les animaient. Pour remédier à cette limite, la mission a surtout exploité la documentation que le projet a générée sur cette activité et ses résultats.

### Calendrier de la mission

14. La mission d’évaluation s’est déroulée du 14 Mars au 13 Avril 2017, suivant le chronogramme ci-dessous :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tableau 1 : Chronogramme | | |
| N° | Etapes /Activités | Chronogramme |
| .1. | Briefings : Directeur puis Equipe du Projet | 14 Mars 2017 |
| .2. | Entretiens institutionnels à Bujumbura | 20-27 Mars 2017 |
| .3. | Mission de terrain dans les provinces de Kayanza, Ngozi et Muyinga, Gitega, Rutana | 28-29 Mars 2017 |
| .4. | Mission de terrain dans les provinces de Gitega et Rutana | 30-31 Mars 2017 |
| .5. | Finalisation des entretiens institutionnels à Bujumbura | 03-04Avril 2017 |
| .6. | Débriefing avec le staff du PNUD à Bujumbura | 10 Novembre 2017 |
| .7. | Rapport provisoire | 11 Avril 2017 |
| .8. | Rapport final | 13 Avril 2017 |

15. Le séjour en République du Burundi a démarré par un briefing à deux niveaux (Directrice pays, Directeur du Programme, puis Equipe technique chargée de la mise en œuvre du projet). Il s’est conclu par une session de débriefing avec les mêmes interlocuteurs. Le premier type de rencontres a permis au PNUD de préciser ses attentes, et à l’évaluateur de partager son approche, tandis que le débriefing a donné aux Consultant l’opportunité de restituer ses observations intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties avant d’aller plus avant dans l’élaboration du rapport.

# Contexte national

## Caractéristiques géographiques, démographiques et socioéconomiques

16. La République du Burundi a une superficie de 27.834 km2 et est limitée à l’Ouest par la République Démocratique du Congo ; au Nord le Rwanda ; à l’Est, mais aussi au Nord-est au Sud-est, par la Tanzanie ; et au Sud-ouest par le Lac Tanganyika. 10% de la superficie de ce pays accès à la mer, est toutefois recouvert d’eau douce (2180 km2). La population est de 11 178 921 en 2015. Elle connaît un accroissement naturel annuel de 3,27% et se caractérise par une espérance de vie à la naissance de 58 ans et 62 ans, respectivement selon qu’on est un homme ou une femme. La succession de crises socio-politico-militaires a fortement affecté l’économie et engendré un niveau de pauvreté élevé, à 64,6% de la population, et un indice de développement des plus faibles à 0,400 en 2015. ([www.bi.undp.org](http://www.bi.undp.org)).

## Contexte thématique

17. Le Gouvernement du Burundi s’est engagé dans un processus participatif d’élaboration de documents de planification pour le développement. Une vision nationale ‘Burundi 2025’ a été adoptée vers la fin 2010, et le Gouvernement a élaboré le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) en 2012. De même, le Gouvernement a élaboré plusieurs stratégies de développement sectorielles sur la bonne gouvernance et l’Etat de droit (Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption; Politique sectorielle du Ministère de la Justice ; Plan de Réforme de l’Administration Publique, Plan Stratégique de la Police Nationale du Burundi).

18. Le Système des Nations Unies au Burundi accompagne le Gouvernement burundais dans la mise en œuvre de ces stratégies et plans de développement. Les domaines de la gouvernance, de l’Etat de droit, de la justice et de la sécurité ont été identifiés comme des domaines prioritaires d’appui du système des Nations Unies au Burundi dans le cadre de le PNUAD 2012-2016, qui sera étendu jusqu’en 2018. Les Nations Unies se sont engagées à fournir leur appui pour rendre plus performants les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l’impunité et de promotion de la réconciliation nationale qui soient aussi sensibles au genre.

19. De ce fait, le Programme de Pays (CPD) du PNUD (2012- 2016) étendu jusqu’en 2017, qui sera encore étendu en 2018, prévoit entre autres d’apporter un appui pour élaborer et mettre en œuvre la politique de réforme législative et institutionnelle de la justice et le fonctionnement régulier et efficace du système judiciaire et la politique nationale de sécurité communautaire et le renforcement des capacités des partenaires et institutions de la lutte contre la prolifération des armes légères et les violences sexistes.

20. Ainsi, la contribution de la Belgique au projet « Promouvoir la Bonne Gouvernance, l’Etat de Droit et la Consolidation de la Paix au Burundi », via le Programme global du PNUD de renforcement de l’état de droit dans les pays en situation fragile et post-conflit, a appuyé plus spécifiquement les activités prévues pour le renforcement du système judiciaire en vue de garantir une justice indépendante, efficace et équitable et accessible à tous; le renforcement des capacités des structures nationales en charge de la prévention et de la fourniture de réponses aux violences basées sur le genre et le renforcement de la sécurité communautaire ainsi que la réduction de la violence armée par le contrôle des armes légères et de petits calibre (ALPC), le soutien à la police de proximité et à l’administration locale.

21. Cet appui sectoriel a été fourni pour améliorer les performances des institutions nationales, renforcer les capacités de la société civile et l’élaboration d’une politique participative pour la mise en œuvre des stratégies et plans de développement dans les secteurs de l’Etat de Droit et de la Gouvernance. Parallèlement, le PNUD a travaillé de manière intégrée au niveau communautaire pour l’amélioration de l’efficacité du système de la justice, l’accès à la justice et la réduction de la violence armée et l’amélioration de la sécurité communautaire dans les 4 Provinces du Nord, à savoir Ngozi, Muyinga, Kayanza et Kirundo, dans la première phase du projet. Suite à la demande du Gouvernement burundais, à partir de 2014 ces interventions ont été élargies dans les Provinces de Bururi, de Makamba, de Rutana, de Rumonge et de Gitega.

22. Les bénéficiaires du programme sont : a) la population de ces Provinces ciblées et b) les institutions chargées de garantir et d’assurer la protection légale et judiciaire efficace ainsi que la sécurité. Ces dernières incluent notamment les institutions au niveau central telles que le Ministère de la Justice, le Ministère de la Sécurité Publique, le Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre ainsi que les institutions personnalisées telles que le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ) et le Conseil Supérieur de la Magistrature, la Cellule de modernisation des Services Judiciaires, la Cellule genre du Ministère de la Justice, la Cour Spéciale Terre et autres Biens, la Commission Nationale Permanente de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit calibre (CNAP), les tribunaux, les parquets, la police ainsi que les autorités locales et provinciales et les organisations de la société civile.

23. La période de mise en œuvre du Projet va de 2013 à 2016. Le projet est mis en œuvre selon la modalité d’exécution Directe (DIM). Dans la mise en œuvre de ces activités, le PNUD a travaillé en étroite collaboration et en partenariat avec les acteurs principaux de développement qui appuient la Stratégie Nationale sur la Bonne Gouvernance et la Lutte contre la Corruption, en particulier le Groupe Sectoriel de la Justice dirigé par le Ministère de la Justice, le BNUB (transformé en MENUB en 2015 et dont la mission a pris fin en décembre 2015), la Coopération Technique Belge (CTB), le Programme Gutwara Neza de l’Union Européenne, Avocats sans Frontières, les deux Ordres des Avocats (Bujumbura et Gitega) ainsi que la Coopération allemande (GIZ) et la Hollande pour le secteur de la sécurité.

# Contenu du projet

## Contenu stratégique

24. Le Projet "Promotion de la Bonne Gouvernance, Etat de droit et Sécurité au Burundi", dont le document de projet a été signé en 2012, devait initialement couvrir la période 2012-2014. Elaboré dans le contexte rappelé ci-dessus pour contribuer à la prise en charge des défis qui en ressortent, il est articulé autour de deux Axes programmatiques regroupant chacun trois Résultats stratégiques :

1. Renforcement des capacités de gouvernance politique et administrative pour consolider la paix
2. Amélioration de l’accès à la justice et de la prestation des services judiciaires
3. Réduction de la violence armée et amélioration de la sécurité communautaire par les services publics

25. Le genre constitue par ailleurs une thématique transversale majeure dans l’écriture du projet. Cette option s’explique par le fait qu’au Burundi, les différents conflits successifs ont exacerbé les disparités liées au genre, au détriment de la condition des femmes. Celles connaissent en effet une exposition particulière aux violences basées sur le genre et à a précarité économique.

## Cadre de mise en œuvre

26. Le projet est mis en œuvre dans le cadre de l’Unité Gouvernance et Etat de Droit fonctionnelle au sein du PNUD. Au-delà, il s’appuie sur les ressources techniques globalement disponibles au sein du Bureau, mais aussi, en tant que de besoin, sur l’expertise corporate du PNUD basée dans d’autres bureau et entités spécialises de l’Agence.

27. Le pilotage stratégique et programmatique est assuré à travers un mécanisme partenarial décliné à un double niveau, politique et technique. Un Comité de pilotage réunit, autour des Ministres chargés de la Bonne Gouvernance, et de la Justice, le Directeur Pays du PNUD et les hauts représentants des autres partenaires nationaux et internationaux. Il est chargé de la guidance stratégique et pourvoie aux arbitrages sur le projet. Un Comté technique est chargé de la coordination et du suivi programmatique et réunit les techniciens des Ministères de la Gouvernance, et de la Justice, ainsi que les différents bénéficiaires institutionnels du projet.

28. Le projet est, dans son principe, mis en œuvre sous la modalité de l’exécution directe, compte tenu des crises qui ont affecté de manière sévère les capacités stratégiques du pays, sans qu’il soit exclu que des responsabilités financières contenues puissent être concédées à des partenaires d’exécution dont des micro-évaluations auront démontré le faible niveau de risque fiduciaire.

29. Le suivi-évaluation est assuré à travers : des rapports trimestriels générés suite aux informations postées dans Atlas, et assortis de relevés de leçons apprises (log Atlas) ; un Rapport annuel présenté par le PNUD en Comité de pilotage, et servant de base à une Revue annuelle de projet régulièrement tenue dans le dernier trimestre de l’année.

## Programmation budgétaire

30. La programmation budgétaire actée dans le Plan de travail 2013-2015 alloue au projet un budget total prévisionnel de 3 532 000 USD. La contribution du PNUD était anticipée à 790 000 USD, tandis que les ressources en provenance de la Belgique devaient s’élever à 2 790 000 USD.

## Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

31. Le projet a connu un recentrage de son cadre de résultats et de ressources. Un nouveau Plan Triennal de Travail a été élaboré pour couvrir la période 2013-2015. Il ne retient plus que deux résultats stratégiques eux-mêmes reconfigurés de sorte à mieux tenir compte du contexte et rentre les interventions plus efficaces et efficientes.

32. En complément à ces domaines, deux autres interventions connexes ciblent l’aide légale (approche juridico-civile, d’amont, et approche judiciaire d’enrôlement dans les juridictions), d’une part, et l’appui à la Commission Vérité et Réconciliation Nationale, d’autre part. Toute ces réorientations sont d’initiative récente et seulement en voie de démarrage. Les réalisations clés du projet tombent par conséquent sous le coup du document de projet initial dont la matrice des résultats et des ressources sert donc de référentiel à la présente évaluation.

# Evaluation de performances

## 3.1. Pertinence

### Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

33. Le projet "Bonne Gouvernance, Etat de droit et Sécurité" est en phase avec le Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté II (CSLPII) adopté en janvier 2012. Elaboré suite à des consultations nationales inclusives, incluant la communauté des partenaires financiers et techniques, le CSLP/II a justement comme premier axe stratégique, *le renforcement de l’Etat de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l’égalité du genre*. Dans la suite de l’évaluation de cette génération de programmation du développement échue fin 2016, le pays a engagé le processus de contextualisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), sur lesquels le projet est également bien aligné, l’ODD 16 étant spécifiquement dédié au renforcement de la Justice et de l’Etat de Droit.

34. Sur un plan plus sectoriel, le projet, surtout dans sa mutation stratégique en cours d’impulsion, s’aligne spécifiquement sur la politique nationale en matière de justice, dite "politique sectorielle". La politique sectorielle du Ministère de la Justice 2016-2020 cherche à promouvoir un management et une gouvernance sectorielle de qualité, visant l’instauration d’une justice efficace, transparente, compréhensible et accessible à tous, une justice respectueuse des droits humains et particulièrement attentive aux populations les plus vulnérables. Le renforcement des institutions du service judiciaire et l’élaboration d’un cadre normatif approprié pour l’aide légale, thématiques essentielles au projet, sont par exemple inscrits dans cet agenda sectoriel.

35. Enfin, le projet s’aligne sur le Plan Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement, au Burundi (PNUAD/2012-2017, notamment son Axe 1 : "Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l’impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants et sensibles aux facteurs genre et VIH". Subséquemment, le projet trouve aussi bien son ancrage dans le Programme Pays du PNUD, qui est son canal de contribution cadre commun de programmation des Agences UN dans le pays qu’est le PNUAD. L’Effet 1 du CPD, cycle 2014-2016 était dédié au "*Renforcement de l’état de droit, à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de l’égalité du genre*". Enfin, le CPD assure l’alignement du projet sur le Plan Stratégique corporate du PNUD. Dans la suite du Plan Stratégique 2008, le Plan Stratégique 2014-2017 du PNUD embrasse les questions de gouvernance à travers certains de ses sept Résultats attendus, notamment le Résultat 3.

* + 1. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en **œuvre**

36. Le programme étant parfaitement aligné sur ses différents référentiels de droit (instruments nationaux et internationaux de programmation et de cadrage du développement du pays), la question de la pertinence des approches et des contenus spécifiques qu’il recouvre dans sa mise en œuvre reste posée. Des entretiens réalisés sur le terrain, avec différentes catégories d’acteurs, il ressort globalement que le programme s’efforce d’apporter des réponses appropriées à des problèmes vécus par les bénéficiaires, institutionnels et personnes physiques.

37. Cette pertinence opérationnelle est rendue possible par la bonne connaissance du contexte et de ses défis que le PNUD recrée régulièrement à travers des exercices de "Conflict Développement Analysis", dont le dernier rapport date de Janvier 2016, et qui venait d’être revue en 2017. Sur cette base, le PNUD focalise son assistance thématique sur deux niveaux pour impacter l’accès des communautés aux services de justice :

1. Niveau intermédiaire ciblant les structures étatiques mais qui fournissent directement des services aux communautés
2. Niveau local qui vise l’autonomisation des communautés locales à pouvoir régler leurs différends en vue de la cohésion sociale.

38. A ces deux niveaux, dans le contexte de grande fragilité que connaît le pays, le Bureau apporte des réponses sur mesure à des problèmes aigus de justice et d’accès à des services judicaires, en combinant le renforcement des capacités de coordination du ministère de la justice, l’amélioration des prestations des services des parquets, cours et tribunaux, et la facilitation de l’aide légale. Ces actions génèrent des solutions opérationnelles lisibles en termes d’interaction bénéfiques entre acteurs de la chaîne pénale, de détentions arbitraires/préventives diminuées, de droits de détenus exercés, de conflits dénoués avant de pouvoir dégénérer, de victimes de violences basées sur le genre accompagnées dans le système judiciaire, etc.

39. Toutefois, en y regardant de plus près, la pertinence opérationnelle du projet ressort souffrir de ce qu’on pourrait appeler une **logique de substitution** qui est un effet pervers de l’action du projet. Les acteurs tendent à attendre tout du projet. Par exemple, à certains endroits, le parquet ne prend pas d’initiative pour se faire représenter et rendre possible des audiences pénales dans tribunaux de résidence très proches et situés sur un tronçon goudronné, attendant systématiquement les moyens logistiques que le projet dédie à cette tâche pourtant éminemment régalienne. Ces effets d’aubaine créés par le projet et l’attentisme qui en résulte sur le terrain, sont de nature à rendre légitime un questionnement sur la pertinence de certaines de ses actions opérationnelles.

### Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources

40. La qualité du cadre logique du projet, c’est-à-dire de son cadre de résultats et de ressources, s’apprécie d’un double point de vue statique et dynamique. En approche statique, la matrice montre des contenus globalement cohérents, mais dont nombre, les produits notamment, souffrent de libellés inappropriés. Le produit est l’élément pivot dans la mesure des performances d’un projet. Aussi a-t-il besoin d’être formulé de telle manière que le projet soit en capacité de le livrer à lui seul, et que s’il ne le livre pas il soit tenu défaillant sur cette astreinte. Or beaucoup de produits du cadre logique ne dépendent pas des capacités intrinsèques du projet.

41. Par exemple, le produit 1.1., "*Des réformes législatives et institutionnelles clés sont opérées en vue du renforcement des capacités des acteurs de la justice et de la police*!", illustre parfaitement cette situation. Le projet ne peut être lié par un tel produit car il ne saurait être comptable de réformes législatives et institutionnelles dans un pays souverain. Il peut, au surplus, uniquement et modestement, préparer, accompagner, aider ces réformes. Le libellé du produit devrait alors se contenter de refléter précisément ce qui est strictement attendu du projet comme contribution : par exemple réaliser une étude diagnostic, élaborer un projet de réforme, sensibiliser les décideurs et les acteurs, diffuser le contenu de la réforme, etc.

42. Le tableau 1 (voir Annexe 1) évalue la qualité et la pertinence logique du projet "Promotion de la bonne Gouvernance, de l’Etat de droit et de la Sécurité au Burundi". Il met perspective, notamment sa faisabilité à travers les produits qui lui sont donnés.

43. En approche logique dynamique, le projet montre une certaine évolutivité. Un premier document de projet signé en 2012 lui donne sa matrice originelle, mais ne sera pas précisément son cadre de mise en œuvre. Un certain nombre de résultats visés dans la matrice de ce document n’ont pas fait l’objet de mise en œuvre sur le terrain. De fait, dès 2013 un Plan de travail triennal 2013-2015 corrige significativement le Prodoc originel en donnant au projet un ciblage plus restreint, excluant ainsi de son champ d’action quelques résultats investis par d’autres projets spécifiques arrimés à l’Unité Gouvernance.

44. Le Plan de Travail Triennal 2013-2015 dont la mise en œuvre s’est poursuivie en 2016, au titre sans doute du rattrape de l’année 2015 au cours de laquelle la crise ouverte n’a pas permis au projet d’opérer, ce Plan triennal validé en Comité de Pilotage et signé du PNUD et du représentant habilité du Gouvernement, constitue en réalité, maintenant, la matrice logique pour l’exécution du projet, et donc le référentiel de son évaluation. Malheureusement, il ressort des entretiens sur le terrain, que certains partenaires ne sont pas au courant de ces mutations et continuaient d’avoir vis-à-vis du projet des attentes qui n’étaient pas tout à fait en phase avec ce qui était devenu son référentiel de programmation.

## Efficacité

### Résultat 1 : "*L’accès à une justice plus efficace est amélioré*"

**Produit 1.1. "**Des réformes législatives et institutionnelles clés sont opérées en vue du renforcement des capacités des acteurs de la justice et de la police"

45. Les inputs prévus dans la cadre de ce résultat ont connu un faible degré de livraison. Seule une Etude valant état des lieux du Conseil Supérieur de la Magistrature a été réalisée. Le Plan Stratégique de cette institution qui devait suivre n’est pas encore élaboré. Des recommandations clés contenues dans les conclusions de l’Etude n’ont pas davantage été exécutées. En tout état de cause, l’institution elle-même admet fonctionner dans un cadre encore très limité, même si elle a entrepris de se bonifier suite à l’appui du projet. En effet, des conseillers ont été recrutés pour étoffer une institution qui se réduisait jusque-là à son Secrétaire permanent. Ses réunions sont également devenues plus régulières.

46. Le Ministère de la justice qui exerce un contrôle déjà important dans l’appareil judiciaire, a encore raffermi à l’occasion de la crise de 2015. La réforme du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM), structure qui devrait concourir à garantir l’indépendance du pouvoir judiciaire, a été suspendue de facto. Il en est même de l’avant-projet de loi sur les voies d’exécution.

47. Les appuis institutionnelles à la fonction de police tels que prévus dans le résultat 1 n’ont pas été délivrés par le projet, les actions en faveur de la police de proximité entrant dans le cadre d’un autre résultat. Ici il était prévu d’accompagner l’Institut national de la Police dans la consolidation de ses curricula de formation, ce qui n’a pas été fait. Les épisodes sécuritaires avant pendant et après la crise de 2015 avaient amené l’un des bailleurs de fonds du projet, la Belgique, à demander le gel de ses financements en direction de la police nationale. Tout ce qui a pu être fait à ce niveau, c’est le financement d’une formation à l’extérieur au profit de deux femmes policières.

48. Le produit 1.1. Intitulé " *Des réformes législatives et institutionnelles clés sont opérées en vue du renforcement des capacités des acteurs de la justice et de la police*" ressort donc faiblement impacté par le projet au regard des contributions qui ont été faites à cet égard, justifiant que la performance spécifique du projet sur ledit produit soit jugée de modérée à faible.

**Produit 1.2. "**Les capacités des juridictions, des parquets sont renforcées dans les provinces ciblées pour des garanties de justice et d’équité"

49. ***Audiences itinérantes et représentation du ministère public*** : Avec l’appui du PNUD à l’organisation des audiences itinérantes, les prévenus ont été jugés plus rapidement dans les provinces d’intervention. Le projet a soutenu en moyenne une audience itinérante par mois par tribunal de grande instance visé par le projet. Ainsi sur la période 2014-2015, sur 119 dossiers concernant 211 détenus, 118 ont été jugés, 55 ont été pris en délibéré, 63 remis, 55 prononcés et 103 détenus ont été fixés sur leur sort grâce aux audiences itinérantes. Par ailleurs, le fait de permettre au parquet de se faire représenter dans les audiences des tribunaux de résidence (46 missions de représentation du ministère public) a rendu possible le jugement de 579 dossiers à ce niveau de base. Par ailleurs 5480 jugements ont été exécutés par les tribunaux de résidence. Enfin, 250 descentes de constats et d’exécutions de jugements ont été effectuées par les tribunaux de grande instance grâce à la dotation des véhicules en 2015.

50. Le même effort s’est poursuivi en 2016 avec 55 audiences itinérantes organisées dans les provinces de Makamba, Kayanza et Kirundo, où sur 2400 dossiers qui attendaient d’être instruits et jugés, 1160 ont été jugés grâce aux audiences itinérantes financées par le projet, soit une baisse de plus de 48% des arriérés judiciaires dans ces juridictions. La réduction de la population carcérale en détention préventive est passée de 64% en 2015 à 61 % en 2016 dans ces provinces.

51. ***Inspections de cachots*** : En l’absence d’un suivi de proximité des mises en détention dans les communes, les abus de toutes sortes prospèrent dans ce domaine. En marge d’une inspection de cachot qu’elle a accompagnée dans la commune de Rutana, la mission elle-même a pu observer des détentions de mineurs pour vol simple, et des mises au cachot de personnes âgées dans le cadre d’affaires civiles, toutes situations que le magistrat contrôleur a présumées irrégulières et dont il devrait relâcher les personnes victimes après certaines vérifications. Sur 2014-2015, 53 missions d’inspection des cachots ont abouti à la libération de 65 personnes indûment retenues.

52. ***Groupe Technique Police Chaîne pénale*** : La création et l’appui au fonctionnement des Groupe Technique Police, Chaîne pénale – GTPCP) est un acquis important du projet. Au total 9 GTPCP sont opérationnelles dans les 9 provinces d’intervention du projet : Gitega, Ngozi, Kayanza, Kirundo, Rutana, Rumonge, Bururi, Makamba et Muyinga. Ces 9 Groupes Techniques Provinciaux Chaîne Pénale ont tenu 43 réunions en 2016.

53. Les plus-values de ces rencontres sont réelles. Elles permettent d’améliorer la communication et la coordination des activités des acteurs techniques de la chaîne pénale au niveau provincial. Le fonctionnement des institutions parties prenantes et leur collaboration sont passés en revue, les instances et leurs difficultés soulevées et des remédiations envisagées. Le maillon "Police judiciaire", par exemple, examine les questions suivantes : Garde à vue – inspections cachots – irrégularités constatées, illégalités constatées – problèmes rencontrés – solutions collectivement prises pour un strict respect de la loi en la matière ; Mises en libertés ; Transferts des retenus des cachots communaux au parquet.

54. Le maillon "Cours et tribunaux", quant à lui, se focalise sur : les ordonnances de maintien en détention ou de libération préventives – Instruction – clôture ; – remises –prise en délibéré – prononcé des jugements et arrêts - signification – exécution ; Par ailleurs, en ce qui concerne le dernier maillon constitué par la prison, il s’agit beaucoup plus de la Communication des pièces d’un service à l’autre, y compris de la prison au Parquet et vice versa ; Conditions carcérales/ extractions/ libérations conditionnelles/fin de peine/ ratio prévenu/condamné / régularité ou communication pièces de détention… ; Questions des mineurs en conflit avec la loi (traitement particulier des dossiers).

55. Le projet apporte également un appui logistique qui permet au parquet de se faire dûment représenter aux audiences pénales des tribunaux de résidence. Sans cette présence, ces audiences en peuvent se tenir et les justiciables voient leur dossiers connaître de nombreux renvois successifs. Les moyens logistiques fournis par le projet auront permis en 2016, par exemple, la tenue de quelque 926 audiences pénales qui sans cette opportunités iraient grossir le lot des affaires ajournées dans les provinces d’intervention.

56. ***Mentorat*** : Un autre point d’impact du projet sur le fonctionnement de l’appareil judiciaire est le mentorat, processus par lequel les personnels des juridictions supérieures apportent un encadrement personnalisé ou institutionnel à leurs collègues des échelons inférieurs pour améliorer leur pratique professionnelles. Cet encadrement a commencé dès 2013 avec les magistrats de cour d’appel de Ngozi et du parquet près cette cour, en direction des magistrats des tribunaux de grande instance de Kayanza, Ngozi, Muyinga et Kirundo. L’activité s’est poursuivie en 2016 avec les magistrats de la Cour Suprême et du Parquet Général de la République au bénéfice des juridictions de Ngozi, Gitega, Rutana, Makamba, Bururi, Kirundo, Muyinga, Kayanza et Rumonge.

57. Le mentorat contribue à remédier aux graves carences de personnels du système judiciaire : notamment en matière de gestion des flux des dossiers, d’organisation des services et de tenue des greffes et secrétariats de parquet. Il y a un problème de maîtrise des bonnes pratiques judiciaires, aussi bien par les magistrats formés que ceux insuffisamment formés. Les résultats liés au mentorat sont de plusieurs ordres : amélioration des pratiques professionnelles ; uniformisation des supports de travail ; et mise au jour et règlement de situations irrégulières comme les jugements non exécutés.

58. Les canevas de rédaction des décisions judiciaires ont été uniformisés (avant chaque juge suivant son modèle). Dans la province de Ngozi par exemple le mentorat a mis au jour l’existence de 800 dossiers non exécutés datant pourtant de 1970 et 1980 au Parquet général près la cour d’appel. Le Président de la Cour d’Appel de Ngozi a instruit les juridictions concernées de vider cette situation. Des améliorations ont également été apportées aux actes liés aux audiences : mise en œuvre du principe de neutralité et impartialité dans les débats, vérifications préliminaires dans la préparation de l’audience, étude du dossier, principes fondamentaux du déroulement de l’audience, gestion de l’audience, techniques de communication en audience publiques, procédure de référé, notamment.

59. ***Archivage*** : Le projet a appuyé une fonction importante du système judiciaire en aidant les magistrats dans la gestion des dossiers. Un audit du classement/archivage a été effectué dans les provinces de Kayanza, Ngozi, Kirundo et Muyinga. Puis le matériel technique a été identifié et mis à la disposition des juridictions : Fardes, Boîtes à archives, intercalaires, classeurs. Un plan de classement a été mis en place à la Cour d’Appel de Ngozi, au Parquet Général près cette Cour, aux tribunaux de grande instance de Kayanza, Kirundo et Ngozi ainsi que leurs parquets. Il en est résulté la numérisation de près de vingt mille dossiers dans ces juridictions (voir détail dans le tableau ci-dessus). Les bons classements et archivage fait gagner du temps à la fois au justiciable et au personnel judiciaire dans la recherche et sécurisent les dossiers.

60. ***Information-Education-Communication sur les droits et l’accès à la justice* :** Le guide de l’usager des services publics de la justice et son addendum ont été traduit en kirundi. Ce guide sera vulgarisé au cours de l’année 2017. Trois séances de réflexion dont un atelier sur le rôle des avocats dans la fourniture des services d’aide légale ont été organisées et ont réuni plus de 30 avocats et personnels de la justice. Ces séances avaient permis d’engager les échanges avec les barreaux de Bujumbura et Gitega, et d’aboutir à un premier accord pour les impliquer dans la mise en œuvre du volet Aide légale du projet. Cet accord sera renégocié suite aux préoccupations exprimées à cet égard par le Ministère chargé de la Justice.

61. Au totale, le produit 1.2. Intitulé "*Les capacités des juridictions, des parquets sont renforcées dans les provinces ciblées pour des garanties de justice et d’équité* " ressort fortement impacté par le projet au regard des contributions qui ont été faites à cet égard, justifiant que la performance spécifique du projet sur ledit produit soit jugée de robuste et élevée.

**Produit 1.3. "**Le cadre national d’assistance juridique est mis en place et des mécanismes de prestation sont opérationnels dans les provinces ciblées**"**

62. Les contributions du projet en direction de ce résultat existent et sont significatives à plusieurs niveaux. D’abord, au niveau de la mise en place d’un cadre légal approprié, le projet a aidé à faire quelques pas, à travers l’aide à l’élaboration d’un Avant-projet de loi sur l’aide légale. Ce projet a été validé et endossé au nom du Ministère de la Justice par le Groupe thématique Demande de Justice. Il est en attente d’être formellement présenté au Conseil des Ministres. En attendant, le projet aide le pays à développer des expériences opérationnelles qui pourraient de toute manière revenir pour nourrir et rafraîchir le nouveau cadre normatif.

63. Le projet a appuyé la mise en place et le fonctionnement de 12 cliniques juridiques, gérées des organisations de la société civile. Elles ont fourni des services juridiques à 5127 personnes dont 2746 femmes. Cette expérience a été entravée par la survenue de la crise de 2015, avec comme conséquence de la suspension des ONG partenaires, la fermeture des cliniques qu’elles géraient. Dans le PTA 2017, le projet envisage d’ouvrir 9 nouvelles cliniques (Bureaux d’accès à la justice), que le PNUD gérerait tout en coopérant étroitement avec les deux barreaux du pays et le ministère de la justice. La gestion de ces bureaux sera, au fur et à mesure, cédée au Ministère de la Justice pour plus d’ancrage institutionnel, comme le prévoit la stratégie nationale de l’aide légale au Burundi. (SNAL).

64. L’appui au Centre Humura est aussi une contribution significative à ce résultat. Cette structure du Ministère du Genre et Droits humains a bénéficié d’équipements informatiques et autres mobiliers de bureau, de moyens logistiques et d’un encadrement technique, et se prépare cette année, toujours avec l’appui du projet, à organiser des Groupes de parole et monter d’activités génératrices de revenus, au bénéfice des femmes victimes de violences sexuelles ou basées sur le genre. Le Centre accueille et accompagne environ 1200 à 1500 victimes, par an, dont 30% de cas de VSBG.

65. L’état des lieux de l’accès à la justice dans les provinces de Gitega, Makamba, Rutana et Bururi et dans les villages ruraux intégrés de la province de Bururi, Makamba et Rutana, ne ressort pas avoir été conduite. Toutefois, en juillet 2015, le projet a accompagné la Cellule de modernisation des services judiciaires du Ministère de la Justice, dans la conduite d’une étude de base faisant l’état de lieux du fonctionnement de la chaine pénale dans les provinces de Ngozi, Kayanza, Kirundo, Rutana et Gitega. Cette étude aura ne serait-ce qu’en partie jeté un certain éclairage sur les problèmes d’accès à la justice. Et au regard cette étude, les juridictions et parquets ont été appuyés à élaborer leurs plans de travail et de plans opérationnels en priorisant leurs activités.

66. Le produit 1.3. Intitulé "*Le cadre national d’assistance juridique est mis en place et des mécanismes de prestation sont opérationnels dans les provinces ciblées*" a certes enregistré des contributions importantes. Toutefois leur impact réel a été relativement contrarié. Les cliniques juridiques qui cristallisent le plus l’action du projet ont été annihilées par la crise. De surcroît, leur mise en place tardive, et le retard dans l’arrivée des financements du volet Aide judiciaire, n’ont pas permis à beaucoup de dossiers de connaître leur dénouement judiciaire à l’intérieur des 9 mois qu’a duré l’assistance budgétaire du projet. Deux sous-produits, le Mapping de l’aide légale et la Loi sur l’aide légale, n’étant pas du tout ou complètement achevés, la performance globale du projet sur cette thématique reste globalement mitigée.

**Produit 1.4. "**Des mécanismes de contrôle pour l’efficacité et la redevabilité du système de répression des VSVG**"**

67. ***Chambres Spéciales VBG auprès des juridictions*** : Le projet a accompagné l’opérationnalisation de ce cadre légal dévolu au traitement des violences basées sur le genre. C’est ainsi qu’il a aidé à installer et opérationnaliser 42 Chambres spécialisées de la lutte contre les Violences Basées sur le Genre créées auprès de toutes les juridictions et parquets du pays. Ce dispositif a permis d’enregistrer dans des procédures de droit quelque 2555 cas de VBG, dont 2358 ont concerné des femmes, soit 88,3%, en 2014-2015. Rien qu’en 2015, 219 dossiers de violence sexuelle contenant 225 victimes ont pu être bouclés en enquête de police judiciaire et transmis aux parquets.

68. ***Capacité de traitement des VSBG*** : Le projet a aidé le secteur à se doter d’un logiciel de traitement judiciaire des VSBG. A terme, il permettra la fourniture des statistiques de l’action de la justice dans la lutte contre les VSBG. Le logiciel vient d’être livré par un prestataire local, qui a travaillé sur un premier outil acquis avec l’aide de l’ONUFEMME. En perspective de son opérationnalisation, des formations de soutien ont été intégrées dans le paquet décrit à l’alinéa précédent : 30 magistrats et 30 agents de l’ordre judiciaire formés à l’utilisation dudit logiciel ; 24 magistrats formés à la connaissance de la loi spécifique sur les VSBG.

69. Le Centre HUMURA a reçu un accompagnement substantiel en termes de rénovation de ses locaux fournis par le Ministère du Genre dont il dépend, d’équipements informatique et de bureau, de moyens logistiques et d’encadrement technique, notamment. Il a en vue, toujours avec l’appui du projet l’organisation de Groupes de parole et le montage d’activités génératrices de revenus, au bénéfice des femmes victimes de violences sexuelles ou basées sur le genre. Le projet contribue donc aux résultats enregistrés par le Centre qui accueille et accompagne entre 1200 et 1500 victimes, par an, dont environ 30% sont des cas de VSBG.

70. ***Capacitation des femmes policières***: L’action du projet à ce niveau ne remplit pas les attentes correspondantes dans le cadre de résultats. Seules deux femmes policières ont été touchées. Elles ont pu bénéficier d’une prise en charge pour effectuer des stages de perfectionnement professionnel en Belgique. Ce volet qui rentre dans le cadre de l’appui à la police a été lui aussi une victime collatérale de la crise, puisque suite à celle-ci la Belgique avait instruit le PNUD de suspendre tout financement en direction des forces de police.

71. Malgré tout, l’efficacité du projet au regard du Produit 1.4. "Le produit 1.3. Intitulé "*Le cadre national d’assistance juridique est mis en place et des mécanismes de prestation sont opérationnels dans les provinces ciblées*" a certes enregistré des contributions importantes", reste globalement très appréciable, et peut être considérée comme robuste et élevée.

**Produit 1.5**. : "Les capacités des magistrats sont renforcées dans leurs domaines professionnels."

72. ***Formation continue des magistrats*** : Avec l’appui du projet, le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ) a organisé au cours de l’année 2016 trois séminaires de formations : (i) Mise en état d’un dossier judiciaire, Déroulement d’une audience, et Rédaction judiciaire ; (ii) Technique d’investigation et de suivi des cas de VSBG; (iii) Utilisation de l’outil informatique. Au total, 90 magistrats de diverses spécialités ont bénéficié de ces formations (voir tableau pour plus de détail). La formation du personnel pénitentiaire sur le management des prisons, la gestion des dossiers pénitentiaires et les statistiques pénitentiaires désagrégées n’a pas eu lieu. Le CFPJ lui-même a bien d’une assistance institutionnelle pour développer ses capacités de partenaire national d’exécution. C’est ainsi qu’il a développé un manuel de procédures opérationnelles, administratives et financières, et pour le Plan de Travail 2017 devrait réaliser certaines activités financées par le projet en modalité d’exécution nationale.

73. ***Mentorat***: Il s’agit là de l’autre cadre de renforcement des capacités des magistrats, surtout des ceux des juridictions de base. Comme explicité dans le produit 1.2 qui est également impacté par cette activité, le mentorat a permis de remédier aux graves carences de personnels du système judiciaire : notamment en matière de gestion des flux des dossiers, d’organisation des services et de tenue des greffes et secrétariats de parquet. Il a aidé à diffuser les bonnes pratiques judiciaires : amélioration des pratiques professionnelles ; uniformisation des supports de travail ; et mise au jour et règlement de situations irrégulières comme les jugements non exécutés. Les canevas de rédaction des décisions judiciaires ont été uniformisés (avant chaque juge suivant son modèle). Des améliorations ont également été apportées aux actes liés aux audiences : mise en œuvre du principe de neutralité et impartialité dans les débats, vérifications préliminaires dans la préparation de l’audience, étude du dossier, principes fondamentaux du déroulement de l’audience, gestion de l’audience, techniques de communication en audience publiques, procédure de référé, notamment.

74. ***Capacités techniques des magistrats*** : La mise à disposition de 12 tableaux synoptiques de suivi de détentions ont été installés dans les juridictions des provinces pilotes permet aux magistrats concernés d’avoir une meilleure visibilité sur la situation des instances pré juridictionnelles. Cet outil de travail contribue à l’amélioration des pratiques professionnelles de gestion des juridictions, avec notamment comme effet l’accélération de la procédure judiciaire. Ces tableaux devront permettre grâce à leur utilisation une réduction des détenus préventifs dans les structures carcérales.

76. Les performances du projet par rapport au Produit 1.5. " Les capacités des magistrats sont renforcées dans leurs domaines professionnels", ressortent par conséquent très significatives et peuvent être qualifiées de robustes, voire très élevées.

### Résultat 2 : " La réduction de la violence armée et l’amélioration de la sécurité communautaire assurée par l’administration locale et les services étatiques"

**Produit 2.1. : "La police et la CNAP disposent des capacités de gestion de la sécurité communautaire"**

77. ***Police de proximité*** : L’action du projet en rapport avec ce produit s’est focalisée sur la promotion d’une police de proximité, pour une sécurité devenue l’affaire de toute la communauté. La police a dans ce cadre été dotée de 58 motos pour aider à mettre e place des Comités Mixtes de Sécurité (CMS) dans les communes de la province de Muyinga. Les CMS sont ouverts, en plus des agents de la sécurité publique, aux représentants de l’administration et membres de la société civile et aux représentants des communautés. Selon les statistiques recueillies en marge de l’entretien avec le point focal du projet au sein de la Police, ces dispositifs ont permis aux services de police, entre Janvier et Novembre 2016, d’enregistrer 2224 cas de violences basées sur le genre et d’en instruire 2177 et de les transmettre à la justice. La situation d’avant était pourtant surtout caractérisée par une forme d’omerta qui faisait qu’on ne parlait même pas de ces violences dans la plupart des cas.

78. La police de proximité a donc contribué à créer un climat de sérénité et de confiance dans l’interface police-population, à telle enseigne que dans la crise les communes appuyées se seraient distinguées par une grande modération dans les troubles. Dans l’une d’entre elles où un camp militaire a été attaqué, l’incident est resté limité à ce site et aucun emballement d’envergure n’est venu occasionner des dégâts collatéraux importants comme c’est généralement le cas ailleurs. Ce profil rend urgent d’accompagner l’insertion des plans mixte de sécurité dans les Plans communaux de développement local, pour permettre leur mise en œuvre pérenne par l’accès aux budgets réguliers des collectivités locales.

79. A côté de ce qui semble être une réussite généralement parlant, il y aurait aussi des cas de dérapage où le système sécuritaire national se serait emparé des Comités Mixtes de Sécurité pour conforter davantage sa mainmise sur l’environnement communautaire. Des CMS sont déployés un peu partout, y compris dans les établissements scolaires et les autres lieux de rassemblement. Au sein de ces communautés, cette dynamique sécurité soulèverait crainte et suspicion, et donc une moindre coopération à l’esprit des Comités Mixtes de Sécurité.

80. ***Collecte armes légères et de petit calibre*** : La lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre s’est faite à travers l’appui à la seconde phase de la campagne de collecte de la Commissions nationale sur lutte contre les ALPC, en 2014. Cette opération s’est soldée par la collecte sur base de remise volontaire de : 56 fusils d’assaut ; 21 pistolets ; 556 grenades ; 3 bombes ; 8956 cartouches ; 229 chargeurs vides.

81. Le projet a impacté les deux leviers du produit, mais sur une base très réduite, puisque s’agissant notamment de la police de proximité l’expérience initiale s’est limitée à 6 communes de la province de Muyinga, ce qui est une faible couverture par rapport à l’ensemble du territoire et aux enjeux de sécurité du pays. L’expérience des Comités Mixtes de Sécurité n’en est pourtant pas moins intéressante, du fait de sa valeur ajoutée sécuritaire comme des ses ressorts pédagogiques. Elle renouvelle et rafraîchit le concept de sécurité en faisant de celle-ci une problématique communautaire assumée par les différents maillons de la communauté, et ce faisant apaise aussi le rapport entre les forces de sécurité et les populations elles-mêmes, ce qui est un apport inestimable dans un contexte encore plombé par des tensions sécuritaires importantes. Ces gains sont nettement entendus par les acteurs locaux, puisque la mission a perçu sur le terrain, une volonté des entités locales d’étendre la pratique au-delà des frontières de son concept initial, bien qu’il y ait besoin pour le PNUD d’appeler l’attention de tous sur la nécessité d’éviter tout dévoiement qui ferait des CMS de simple outils de renseignement unilatéralement manipulés par l’appareil sécuritaire traditionnel.

82. Au total, l’influence du projet en rapport avec le contenu du produit 2.1., ressort très limitée en termes d’envergure spatiale, mais significative, voire notable en termes d’innovation et de renouvellement stratégique dans la conception et la mise en œuvre de la sécurité collective.

### Résultat 3 : Le Genre comme thématique transversale

83. Ce troisième résultat ne figure pas en tant que tel dans le cadre des résultats et des ressources, mais a été comme reconstruit par l’évaluation pour mieux faire ressortir les contributions du projet à cette thématique réputée transversale. Les acquis recensés ici sont des extractions à incidence genre en provenance des réalisations du projet au travers de ses résultats et produits mandataires.

84. ***Centre Humura et gestion intégrée des violences basées sur le sexe et le genre*** : Le Centre Humura pour la prise en charge intégrée des victimes des violences basées sur le genre a traité 1395 cas dont 1227 femmes (soit un taux de 87.95%) en 2014 et, en 2015, 1160 cas dont 1031 femmes et filles. Par ailleurs, 219 dossiers de violence sexuelle contenant 225 victimes ont été traités par la police judiciaire et transmis aux parquets en 2015.

85. ***Chambres spécialisées et traitement des violences basées sur le sexe et le genre*** : Le PNUD a appuyé l’opérationnalisation de 42 Chambres spécialisées VBGS créées auprès de toutes les juridictions et parquets du pays. Désormais, les affaires relatives aux violences basées sur le genre et le sexe sont jugées en priorité et exclusivement par les magistrats points focaux nommés à cet effet. Ce qui améliore la qualité des jugements de ces affaires.

86. ***Police de proximité et remontée des cas de violences basées sur le sexe et le genre*** : Selon les statistiques communiquées par les autorités policières impliquées dans le projet, les Comités Mixtes de Sécurité auraient ont permis aux services de police, rien qu’en 2016, d’enregistrer 2224 cas de violences basées sur le genre et d’en instruire et transmettre à la justice 2177. L’écrasante majorité de ces cas concernent bien entendu des femmes et des jeunes filles. La source précise qu’avant le projet une forme d’omerta était de rigueur dans les localités et empêchait de même parler d’un phénomène qui relevait plutôt du tabou.

87. ***Femmes et amélioration de l’accès à l’aide légale*** : Le PNUD a appuyé la mise en place de 12 cliniques juridiques qui, en 2014, ont assisté en conseils juridiques 4498 personnes dont 2383 femmes et, en 2015, 629 personnes dont 363 femmes.

88. ***Femmes et renforcement des capacités des Officiers de police judiciaire*** : 44 Officiers de police judiciaire (41 hommes et 3 femmes) en provenance des provinces de Ngozi, Kayanza, Kirundo et Muyinga ont participé sur l’atelier de formation des points focaux genre de la police des Provinces de NGOZI, KAYANZA, KIRUNDO et MUYINGA sur le traitement des cas de violences basées sur le genre et le sexe. Cela a permis d’améliorer la collecte des preuves, à mieux qualifier les actes de violences liées au genre et au sexe, d’harmoniser leurs pratiques en matière de traitement des dossiers des victimes et contribuer à la réduction des délais de traitement des cas de VSBG.

89. ***Leadership féminin au sein de la police*** : Le PNUD a appuyé 2 femmes policières burundaises pour suivre une formation de « commissaire » à l’école des officiers de la police fédérale belge, à l’issue de laquelle elles pourront atteindre une fonction à responsabilités au sein de la Police Nationale du Burundi.

90. La sensibilité genre du projet ressort très importante, du fait notamment de son investissement significatif dans la lutte contre les violences sexuelles ou basées sur le genre. Les résultats obtenus en matière de VSBG par les cliniques juridiques, le Centre Humura et les Comités Mixte de Sécurité l’ont été en très grande majorité en faveur des femmes qui sont d’ordinaire les victimes de ces violences.

## Contribution aux effets su generis CPD et PNUAD

### Contributions du projet aux Effets CPD de référence

91. Le projet Bonne Gouvernance, Etat de droit et Sécurité, selon le Prodoc de 2012, devenu Projet Bonne Gouvernance, Etat de droit et Consolidation de la paix, selon le Plan de travail triennal 2013-2015, est directement articulé sur deux effets du CPD :

1. **"La Politique de réforme législative et institutionnelle de la justice et le fonctionnement régulier et efficace du système pénitentiaire et de l’assistance juridique sont mis en œuvre" (CPD/Effet 1)**

92. Le premier Résultat/CPD recouvre trois segments qui ont été influencés de façon inégale par le Projet. Le premier segment porte sur la "réforme législative et institutionnelle de la justice". La contribution du projet à ce premier niveau est faible, puisque que la réforme n’a pas eu lieu. Le seul input observé est l’existence de cet avant-projet de loi sur l’aide légale, mais qui n’est même pas encore entré dans son parcours de validation législative. Le deuxième segment du Résultat I du CPD concerne le "*fonctionnement régulier et efficace du système pénitentiaire*". Dans les provinces couvertes, l’action du projet sur le renforcement des moyens et des capacités d’intervention de l’appareil judiciaire a eu un impact sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires. Les inspections de cachots, les audiences itinérantes, la représentation des parquets au niveau des tribunaux de résidence, la formation et l’encadrement des magistrats à travers le mentorat, ont eu des effets indirects sur le système pénitentiaire qui connaît de ce fait : moins de détentions arbitraires ou abusives, et plus de détentions fondées en droit. Même la police de proximité participe de cette dynamique de renforcement de la qualité de la détention en contribuant à l’appréhension rapide des coupables et à la libération diligente de ceux qui sont indûment mis en cause.

93. Le troisième et dernier segment du premier Effet CPD porte sur " et le "*fonctionnement régulier et efficace de l’assistance juridique*", que le projet a également impacté, mais de manière symbolique et sans doute à titre exemplatif ou d’incubation. L’ouverture de 12 cliniques juridiques a bien eu lieu dans 4 provinces : Kayanza, Kirundo, Ngozi, et Muyinga. Les quelque 5000 personnes, environ, accompagnées dans ces cadres représentent une part très réduite de la population pauvre du pays (64,6%, source PNUD). Et toutes n’ont pas bénéficié de l’assistance judiciaire proprement dite. De surcroît, nombre de dossiers n’ont pas pu connaître un dénouement judicaire dans la durée de vie de l’assistance budgétaire qui était de 6 mois prolongés à 9. Mais ce qui restreint encore le plus l’effet social des cliniques c’est le fait qu’elles n’aient pas survécu à la crise de 2015 suite à laquelle les ONG qui les animaient ont été fermées.

94. Le Centre national Humura de prose en charge intégrée des victimes de violences de type VSBG, appuyé par le PNUD, est l’autre cadre d’influence du projet en matière d’assistance juridique. Il accueillerait entre 1300 et 1500 personnes par ans, statistique qu’il convient d’ajouter aux bénéficiaires des cliniques juridique pour appréhender la contribution globale du projet dans ce domaine.

1. **"La politique nationale de sécurité communautaire et de renforcement des capacités des partenaires et institutions de la lutte contre la prolifération des armes légères, la délinquance juvénile et les violences sexistes est mise en œuvre." (CPD/Effet II)**

95. L’Effet II du CPAP se compose de trois contenus spécifiques sur lesquels le projet a eu des contributions : "*la sécurité communautaire au sens de la lutte contre la délinquance en en générale et les violences juvéniles et sexistes en particulier*", d’une part, "*la lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre*", d’autre part. Le premier aspect est pris en charge par le projet de manière directe et frontale à travers la mise en place d’une police de proximité portée par des Comités Mixtes de Sécurité. Cette contribution est malheureusement très modeste en termes d’extension, puisque les CMS n’ont été implantés que dans 6 communes dans la province de Muyinga. Il est vrai toutefois que le projet agit aussi de façon indirecte sur cette problématique à travers tout ce qu’il fait en faveur d’un système judiciaire diligent, juste et de qualité.

97. S’agissant de la lutte contre la prolifération des ALPC, le projet y a contribuant en participant au financement de la compagne de collecte en 2014, avec les résultats que voici : 56 fusils d’assaut ; 21 pistolets ; 556 grenades ; 3 bombes ; 8956 cartouches ; 229 chargeurs vides.

### Contributions du Projet aux Effets/PNUAD de référence

98. Via les effets du CPD qui viennent d’être passés en revue, le projet est indirectement articulé sur deux Effets du PNUAD, auxquels il est censé contribuer :

1. "Les systèmes judiciaire, sécuritaire et pénitentiaire fonctionnent dans un cadre institutionnel et légal réformé conformément aux standards internationaux des droits de l’homme"**(PNUAD/Effet 1)**
2. "Les systèmes nationaux de promotion et de protection des droits de la personne humaine (y compris la lutte contre les violences basées sur le genre et la discrimination liée au Sida disposent des capacités institutionnelles et techniques pour assurer leurs fonctions" **(PNUAD/Effet II)**

99. En direction de l’effet 1 du PNUAD, le projet a bien contribué au fonctionnement des systèmes judiciaires, sécuritaire et pénitentiaire. Il a mis l’accent sur l’accompagnement du système judiciaire, à travers les audiences itinérantes, les inspections, la représentation du parquet, la formation et l’encadrement des magistrats, les équipements, outils de gestion et moyens logistiques des juridictions, notamment. La police de proximité, moins largement implantée, a touché une partie moins significative de l’appareil sécurité, mais constitue une innovation pédagogiquement intéressante en direction des réformes inévitables, mais qui n’ont pas encore eu lieu. La dimension réforme ressort donc comme le point de l’effet-PNUAD I qui n’a pas été influencé par le projet. En ce qui concerne le système pénitentiaire également ciblé dans cet effet, il a été indirectement touché par le projet à travers toutes les actions en faveur de la justice et de la police, qui ont eu forcément une résonnance favorable sur l’état de l’environnement pénitentiaire.

100. L’Effet-PNUAD II parle essentiellement de la promotion et de la protection des droits de la personne, sur lesquelles le projet a eu aussi une influence à la mesure de ses moyens. La problématique des droits de la personne est d’envergure au Burundi. Les actions du projet en donnant plus de mobilité et de célérité aux personnels judiciaires ont contribué établir ou rétablir des milliers de personnes dans leurs droits. Des détentions arbitraires ou abusives ou irrégulières ont été abolies, d’autres encore évitées. Des victimes de violences sexuelles ou basées sur le genre ont été accompagnées et insérées dans le circuit judiciaire, et les auteurs de ces crimes jugés et condamnés dans nombre de cas.

101. En matière de droits, le projet devrait toutefois réfléchir à son positionnement dans la facilitation des audiences pénales des tribunaux de résidence, au risque de voir ce positionnement reprendre de la main gauche ce qui est apporté de la droite. En effet, en mettant de la logistique à leur disposition, le projet permet aux parquets de se faire dûment représenter dans les audiences pénales de résidence, qui ne sauraient se tenir en l’absence de leurs représentants. Or la mission a observé et s’est fait dire dans beaucoup d’interviews que ces audiences pénales se tenaient également sans avocats pour les personnes poursuivies. En ne s’occupant que de la représentation du bureau du Procureur, le projet aide le justiciable en rendant possible son procès, mais d’une certaine façon cette aide dessert aussi la protection des droits puisqu’elle aboutit à un procès sans défense, donc insuffisamment contradictoire.

### Synthèse des Forces et faiblesses

#### Forces et opportunités du Projet

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Forces/Opportunités** | **Résonnances sur le Projet** |
| 1. | Environnement de capacités de référence : le PNUD dispose in situ d’une équipe pays implantée de longue durée et de façon continue, mais peut aussi mobiliser au niveau des autres Bureaux pays, Bureaux et centres régionaux, ou encore puiser dans un réseau mondialisé d’expertise de haut niveau | Exécution avantagée par des bases techniques solides ; tous besoins de capacités peuvent être satisfaits au meilleur coût avantage et dans des délais raisonnablement appropriés (en tenant compte des contraintes d’un environnement de crise) |
| 2. | Standard de gestion de rang international du PNUD | Exécution servie par des exigences fortes en matière de transparence et de normes de qualité, directement mises en œuvre par le Bureau pour les achats directs ; ou sur lesquelles la partie nationale s’aligne en régime NIM (la justification d’une avance de fonds déclenche la suivante) ; c’est la cas du CFPJ en 2017 |
| 3. | Ressorts de flexibilité importants | Le projet en retire une capacité d’adaptation et survie importante, parfaitement illustrée le redéploiement en cours qui tire les leçons des contraintes induites par la crise de 2015  (ONG replacées par les Barreaux, par exemple) |
| 4. | Capacité de subsidiarité et de pro activité utile :   * Pro activité pour pré positionner des ressources Core en attendant qu’un PTF finisse de dérouler ses procédures pour rendre disponible ses concours (Ressources belges, en l’occurrence) | Le projet en retire un surcroît de marge de manœuvre de crédibilité vis-à-vis des partenaires nationaux et financiers : |
| 5. | Confiance des acteurs (le PNUD est l’un des rares partenaires resté en place même au plus fort de la crise) | Le projet en retire de la sérénité dans l’action et conforte son leadership stratégique sur les questions de développement dans le pays |

#### Faiblesses et contraintes au Projet

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | **Faiblesses/Contraintes au Programme** | **Résonnances sur le Programme** |
| 1. |  |  |
| 2. | Retard de planification : une bonne partie du premier trimestre est perdue avec des signatures de PTA intervenant en Février - Mars | Exécution retardée en début d’année et artificiellement accélérée le reste de l’année, surtout en fin de période : ce qui peut engendrer moins de qualité dans la mise en œuvre |
| 10. | Centralisme institutionnel | Hégémonie de la tutelle sur la programmation des activités opérationnelles |
| 11. | Absence récurrente des fonds de contrepartie, qui devraient prendre la forme de ressources pour faire fonctionner et entretenir les équipements et les moyens logistiques déployés par le projet | Activité/Exécution entravées car les structures appuyées attendent tout du projet |
| 12. | Appropriation nationale et pérennité affaiblie par l’instabilité des personnels comme les magistrats qui ont des vagues importantes de mutation | Exécution handicapée par une logique d’éternel recommencement |
| 13. | Crise politico sécuritaire de 2015 | Projet affecté à travers l’arrêt de certaines activités, la déstabilisation d’acquis comme les cliniques juridiques, la raréfaction des ressources des PTF |
| 14. | Contraintes de mobilisation de ressources liées à la suspension ou restriction de coopération décidées par de nombreux partenaires au développement du pays | Exécution du projet doit compter avec des opportunités de financement très limités : ressources core et reliquat d’un concours belge pour la suite des activités |

## Efficience

102. Le Plan de Travail Triennal 2013-2015 qui ajuste le cadre des résultats et des ressources du projet et l’opérationnalise projetait un volant global de ressources de 3 532 000 dollar américain. A fin 2016, la programmation budgétaire a dépassé ce montant prévisionnel pour se situer à 4 671 213,54 USD[[1]](#footnote-2). Les décaissements réels se sont élevés à 3 586 322,54 USD, soit un ratio d’exécution consolidé de 76,77%. Ces statistiques ont été reconstituées en compilant les quatre exercices budgétaires suivants : Octobre 2013-Juillet 2014 ; Août –Décembre 2014 ; Mars-Décembre 2015 ; et Janvier-Décembre 2016.

*Source : PNUD/Burundi, Projet Bonne Gouvernance, Etat de droit, Sécurité, Consolidation de la paix, Rapports financiers 2013-2016*

103. La problématique de l’efficience du cadre budgétaire recouvre le rapport coût-avantage sur l’ensemble des livraisons effectuées par le projet à travers ses trois Résultats –deux stratégiques et un opérationnel de coordination). Sont à considérer, à cet égard et notamment, la qualité de la gestion même des ressources, qui permet ou ne permet pas de les sécuriser en les dédiant exclusivement aux emplois substantiels auxquels elles sont destinées ; la qualité des produits rendus et des résultats obtenus, significative de plus ou moins de "*value for money*", et, entre les deux, les modèles opératoires qui, en étant plus ou moins onéreux, laissent arriver plus ou moins de ressources et de résultats aux bénéficiaires. Quelques autres dimensions du programme qui influencent ses rendus sont également examinés plus bas.

104. *Value-for-money ou lien entre quotité de ressources et résultats*: L’exécution des ressources dédiées au projet est gérée par le Bureau, en exécution directe dûment autorisée selon les procédures en vigueur du PNUD. C’est seulement avec le PTA 2017 non couvert par l’évaluation qu’une institution nationale, le Centre de Formation Professionnelle de la Justice, sera autorisée à mettre en œuvre une modalité d’exécution nationale (suite à une micro évaluation et à un renforcement de capacités comprenant entre autre a mise en place d’un manuel de procédures administratives et financières). Au total, les procédures fiduciaires de standard international du PNUD, permettent de sécuriser des acquisitions au meilleur rapport coût-avantage. Ce cadre budgétaire constitue un véritable outil de promotion de la transparence et de la gestion efficiente sur les transactions au sein du projet.

105. S’il y a un effort pour bien gérer les ressources consacrées au projet, pour autant et en face, les livraisons obtenues en échange des ressources dépensées, sont-elles d’une robustesse satisfaisante ? Par la qualité des procédures mises en œuvre, le projet arrive à faire en sorte que les acquisitions d’équipements se fassent dans de bonnes conditions et que les livraisons obtenues soient de bonne facture. Les dépenses effectuées dans le cadre de processus soft de renforcement de capacités sont en revanche plus dépendantes de l’environnement institutionnel national et de ses servitudes. L’on est ici dans le cas de figure où le PNUD, grâce à ses standards de gestion, construit une courbe de dépenses optimale en théorie dans une logique efficiente de livraison de produits, mais peut-être ou parfois faiblement rentable en termes d’effet à cause de la qualité et de la réceptivité des bénéficiaires – institutionnels ou personnes physiques.

106. Il y a toutefois des situations d’inefficience liées à des acquisitions de matériel. La mission a, en effet, rencontré sur le terrain, dans la province de Ngozi, des profils d’équipements qui posent problèmes. Il s’agit de dispositifs de mise en réseau informatique dont les équipements sont sur place mais dont le travail complémentaire de câblage n’a pas été effectué. Le matériel informatique a été trouvé en situation d’amortissement physique aggravé par des conditions de stockage déjà difficile. Il y a aussi les cas de la trentaine de véhicule de liaisons achetés par le projet pour favoriser la mobilité des magistrats et rendre la justice plus alerte et proche des justiciables. Le PNUD a dû se rendre compte par après seulement qu’il lui était difficile de garantir une juste exploitation de ce matériel puisque c’est la partie nationale qui devait en assurer le budget de fonctionnement et d’entretien. Le projet essaye de rattraper cette situation en mettant à disposition des véhicules de location et du carburant, toujours pour favoriser la mobilité des cours et des parquets. Il

107. En résumé, à ces exceptions près, le projet fait du mieux possible pour rationaliser la ressource. En échange de la ressource rationalisée, ce qui est obtenu est généralement robuste et donc induit un bon registre de "value for money" lorsqu’il s’agit de réalisations dures (équipements et infrastructures), mais surdéterminé par l’environnement institutionnel local lorsqu’il s’agit de produits soft comme le renforcement de capacités.

108. *Efficience du modèle organisationnel* : A côté des coûts stratégiques dont le rendement est apprécié supra, l’efficience globale du programme interpelle aussi ses coûts d’intermédiation. Autrement dit, dans quelle limite parvient-il à contenir ce type de dépenses, représenté par les coûts encourus pour apporter aux bénéficiaires finaux les ressources du programme ? Les données budgétaires disponibles ne permettent malheureusement pas de retracer complètement ces dépenses d’intermédiation. Leur ampleur tend toutefois être importante lorsque l’exécution est directe et que le projet est dans l’obligation d’immobiliser du staff pour le mettre en œuvre. C’est à priori la situation du projet "Promotion de la bonne Gouvernance, Etat de droit, sécurité au Burundi". En pratique, toutefois le projet n’est jamais allé au fond de sa logique de recrutement, ce qui fait ses coûts de staffing ont été substantiellement contenus. Il a fonctionné avec un staff national, un expert international venu plutôt tardivement, et trois volontaires internationaux dont un a quitté le projet à présent, en plus d’une assistante administrative. Dans le cas d’espèce, le moins que l’on puisse dire est donc que l’exécution directe n’est pas budgétivore.

109. Au contraire c’est par l’autre sens que ce staffing réduit constitue une entrave à l’efficience globale du projet. En effet, le manque de staff induit parfois ce qui est perçu par les partenaires nationaux comme une réactivité lente ou insuffisante de l’équipe au niveau du PNUD sur leur planification d’activités. Cela génère des reports d’activités fréquentes qui mordent dans les résultats du projet à un instant t.

110. *Valeurs ajoutées des inputs corporate et des synergies inter agence****s*** : L’efficience du projet est améliorée par les contributions qu’il mobilise dans le réseau corporate du PNUD. Elles prennent la forme d’une assistance technique distante ou de l’envoi au Burundi de ressources humaines en provenance d’autres entités du PNUD. Ces apports sont par définition plus coût-avantageuses parce que le projet ne les finance pas ou le fait partiellement.

111. *Efficience temps* : La problématique de l’efficience interpelle enfin la gestion du temps et ses incidences sur la productivité du projet. La revue du calendrier de mise en place des plans de travail annuel révèle qu’au mieux, généralement parlant, ils sont signés à la fin du premier trimestre de l’année. Les retards dans la production des PTA sont dus, notamment, à des processus de programmation insuffisamment précoces, à une maîtrise pas toujours suffisante des procédures du PNUD par les partenaires nationaux d’exécution et à la surcharge des staffs PNUD qui ne sont pas au complet sur le projet.

112. Dans ce contexte, pour mettre en œuvre ses contenus stratégiques, le projet dispose finalement, en réalité, de moins de temps qu’il n’avait prévu d’en avoir. Sa capacité à délivrer ce qui en est attendu et avec des seuils de qualité de même niveau que les efforts financiers, est naturellement affectée. La qualité des livraisons est particulièrement en risque d’être touchée lorsque, le premier trimestre de l’année perdu, le dernier est passé à vouloir rattraper coûte que coûte ce retard et amener malgré tout le taux d’exécution budgétaire à un seuil satisfaisant, comme si son année était une année de 4 trimestres au lieu de 3 au plus. Les insuccès récurrents dans le déploiement complet du calendrier annuel d’exécution sont une gêne à l’efficacité et à l’efficience du portefeuille parce qu’en définitive l’on ne peut faire autant et aussi bien avec le même stock de ressources en 9 mois ou moins qu’en 12.

113.*Valeurs ajoutées en provenance du système de programmation et de suivi-évaluation* **:** Ces sous-fonctions sont aussi des déterminants importants de l’efficience, dans la mesure où leur fonctionnalité apporte au programme une efficacité marginale, c’est-à-dire une productivité accrue à consommation constante de ressources. La programmation permet au portefeuille de se donner un cap clair et réaliste, le suivi-évaluation, de s’auto diagnostiquer régulièrement et de susciter à temps ses propres remédiations pour rester performant ou améliorer ses performances, tandis que la communication crée aussi de la productivité en lissant les processus de mise en œuvre grâce aux meilleures réglages d’interface entre acteurs internes d’abord, avec les partenaires externes comme les bailleurs de fonds, ensuite.

114. A l’actif du suivi-évaluation, les rapports narratifs et financiers du projet sont régulièrement élaborés. Les comités de pilotage se tiennent régulièrement et connaissent des problèmes à résoudre sur le projet et prennent des décisions de remédiation. Celles sont exécutées et compte rendu en est donné au Comité. Ce dispositif de veille permet au projet d’être à jour ses défis et de développer ses moyens pour les prendre en charge. C’est ainsi, par exemple, que les révisions budgétaires sont faites chaque fois que de besoin. Le projet a même pu être reconfiguré, y compris dans son cadre des résultats et des ressources, pour le recentrer sur des résultats plus ciblés (Plan de Travail Triennal 2013-2015). Le bailleur de fond externe n’a malheureusement pas pu être rencontré par la mission pour recueillir son appréciation sur les rapports spécifiques qui lui sont transmis sur le projet qu’il finance.

## Durabilité

115. La durabilité des acquis d’un projet est fonction de déterminants clés, d’amont et d’aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés qui servent de supports tangibles aux effets éventuellement obtenus, et en aval la qualité de l’appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat dans la suite des interventions du programme forcément limitées dans le temps. Sans produits de qualité, l’on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l’être et que la partie nationale n’est pas réellement prête à les porter comme ils l’étaient dans le cycle de programmation révolu, l’on ne peut pas davantage parler de durabilité.

116. La qualité des livraisons faites par le projet comme inputs supports de son influence dans son environnement est à considérer au cas par cas, en fonction des produits concernés et de la manière dont ils touchent à l’environnement. Les investissements durs, équipements, ont une robustesse intrinsèque garantie par toutes les sûretés prises par le PNUD dans le cadre de ses procédures d’acquisition et de contrôle, qui sont par définition de rang international. Le matériel roulant et les équipements informatiques et de bureau, illustrent parfaitement la qualité des acquisitions du projet.

117. Ce profil de qualité est un préalable nécessaire mais non suffisant à leur durabilité, qui dépend aussi et surtout de ce que l’environnement d’accueil et les bénéficiaires font de ces acquis dans les moyen et long terme, notamment après le cycle de vie du projet. En l’absence de véritables réformes, des innovations mises en place par le projet montrent un profil de durabilité meilleur. Il s’agit notamment du mécanisme de coordination au niveau central avec le Groupe Sectoriel Justice et Etat de Droit, et surtout au niveau provincial, des réunions de chaîne pénale. Elles se tiennent entre acteurs du système judicaire, pénitentiaire et sécuritaire. Elles ne coûtent pas cher et apportent cependant une plus value importante à la régulation l’environnement légal. Les problèmes sont mis sur la table, examinés, et font l’objet de stratégies de remédiation qui sont mises en œuvre et suivies. Ces rencontre s’ancrent progressivement dans le quotidien institutionnel légal local et montrent de bonnes chances d’être intégrées et absorbées comme pratiques institutionnelles régulières.

118. Les Comités Mixtes de Sécurité, eux aussi ont un bon ancrage institutionnel local. L’idée a même été largement étendue dans certaines localités, où l’on trouve des CMS dans les collines, dans les écoles, dans les aires de stationnement, bref au niveau de diverses entités communautaires. Ils ont amélioré la perception et de la sécurité et rendu moins hostile le regard des communautés sur les agents des forces de l’ordre. Malheureusement le projet les a expérimentés dans un nombre très réduit de communes et dans une seule province.

119. En revanche, s’agissant de l’investissement dans la logistique de mobilité des magistrats et des cours et parquets, si les bénéficiaires directs apprécient à leur juste valeur ces réalisations, ils n’ont pas toujours les moyens de les maintenir et de les préserver dans la durée. Au niveau institutionnel national et local, les contreparties budgétaires nécessaires pour faire fonctionner les véhicules et les motos ne viennent pas à temps ou pas du tout, laissant les utilisateurs devoir parfois s’arranger avec leurs moyens personnels ou ne pas opérer du tout. La mission a rencontré sur les provinces des tribunaux de résidences qui ajournent régulièrement leurs audiences pénales parce que le parquet n’a pas pu mettre du carburant dans e véhicule acheté par le projet pour assurer une représentation du Ministère public à ces audiences.

120. Le plus grave encore est que cette stratégie du projet produit un effet d’éviction d’initiatives au niveau local. La mission a rencontré certaines formes d’attentisme qui sont un effet indirect du projet. Certains magistrats attendent tranquillement d’être transportés par le projet vers des tribunaux de résidence situés à de courtes distances, d’autres encore ajournent des inspections de cachots très proches en alléguant un manque de carburant pour faire rouler le véhicule déployé par le projet. D’autres encore quad bien même transporter à l’intérieur de leur province, pour effectuer des tâches qui leur incombent régulièrement, demandent à bénéficier de moyens de subsistance (per diem). La logique ici est clairement de laisser progressivement tout le fonctionnement du système judiciaire reposer entièrement sur lees moyens du projet, ce qui n’est pas du tout viable.

# Conclusion

## Principales constations sur le Projet

121. ***Pertinence*** : La pertinence stratégique du projet est ressortie très robuste, du fait notamment de l’alignement de ses thématiques sur les priorités de développement du pays, à savoir le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP/II), et sur les cadres de planification stratégique du PNUD et du SNU (PNUAD). D’un point de vue opérationnel, cette pertinence est toutefois relativisée par une démarche de substitution de fait, dictée par le contexte et ses urgences dramatiques, mais qui a eu l’effet pervers d’entretenir une forte dépendance vis-à-vis du projet. Enfin, du point de vue de la pertinence logique, le cadre des résultats et des ressources, a connu des affinements successifs dictés par la nécessité de s’adapter au contexte tout en construisant plus de réalisme stratégique.

122. ***Efficacité*** : Les effets du projet sont robustes et constants à plusieurs niveaux. Au niveau institutionnel stratégique, les capacités du Ministère de la justice et d’institutions nationales comme la Cour Suprême, le Conseil Supérieur de la Magistrature et le Sénat, à travers des appuis matériels et des processus de formation. Les processus de formation ont été d’autant plus intéressants qu’ils ont été ancrés dans une structure du ministère, le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ) qui a lui aussi bonifié significativement ses capacités, au point de démarrer en 2017 une expérience d’exécution nationale dans le cadre du projet.

123. Au niveau opérationnel, le système judiciaire et sécuritaire a été impacté par l’implémentation d’innovations et de dispositifs institutionnels clés : la police de proximité et ses Comités mixte de sécurité en rendant le travail de police plus efficace et accepté par les populations ; les rencontres mensuelles de la chaîne pénale ont permis d’huiler le fonctionnement du système en permettant aux acteurs de se parler et de résoudre ensemble un grand nombre de problèmes ; l’aide légale à travers des cliniques ad hoc et le Centre Humura, a permis d’enregistrer et d’accompagner, pour certaines dans un cadre judiciaire, des milliers de victimes, notamment des victimes de violences sexuelles ou basées sur le genre, donc des femmes dans leur écrasante majorité. Des outils de programmation et de suivi ont également été développés pour améliorer le pilotage des juridictions, notamment en matière d’archivage et de mentorat judiciaire.

124. Enfin, le projet a eu une résonnance tangible sur le terrain en mettant à disposition une logistique de mobilité qui a permis au système judiciaire dans les provinces appuyées : de tenir des audiences itinérantes, de faire représenter le parquet aux audiences pénales des tribunaux de résidence, d’effectuer des inspections de cachots et de procéder aux transferts de détenus, de procéder à ‘encadrement des juges des tribunaux de résidence. Le résultat obtenu à cet égard est une justice rendue plus efficace et équitable : des milliers d’arriérés résorbés, des situations de non droit et d’arbitraire abolies, notamment. Ces différents points d’impact de l’efficacité du projet sont recensés et rendus dans le détail dans les tableaux de performance construits résultat par résultat, y compris un résultat recomposé dédié à mettre en exergue les acquis du projet en rapport avec la problématique transversale du genre.

125. ***Efficience*** : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l’efficience à travers une optimisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par le fait que le Bureau puise parfois dans l’expertise corporate du PNUD (Bureaux et Centres régionaux) à des coûts inférieurs à ceux du marché, d’une part, par une équipe de projet réduite malgré l’exécution directe et qui a fait faire des économie sur les coûts intermédiaires, d’autre part. Toutefois ce staff réduit est aussi, d’un autre côté, une certaine gêne à l’efficience : la surcharge de sollicitations ne permet pas toujours un respect des délais initiaux de programmation.

126. ***Durabilité*** : La durabilité est contrastée, en fonction des types de résultats. Les innovations et mécanismes de gestion : comités mixte de sécurité, réunions de chaîne pénale, dispositifs d’archivage et de programmation, ont un bon ancrage dans leur environnement et fonctionnement parfaitement de façon autonome ; le pronostic de viabilité est très favorable. L’aide légale a un bon pronostic de viabilité dans son segment porté par le Centre Humara qui est une structure étatique régulière, tandis que la première génération de 12 cliniques juridiques est perdue, à l’exception de para juristes présumés encore en place mais vraisemblablement sans plus d’efficacité. Enfin, les résultats obtenus dans la promotion des droits à travers l’appui logistiques montrent un faible profil de durabilité, qui pourrait toutefois s’améliorer avec les efforts progressivement initiés par l’Etat, en termes notamment de réorientation de ses ressources budgétaires vers le fonctionnement opérationnel des juridictions, ainsi que la mise en œuvre d’une politique nationale d’aide légale.

## Leçons apprises

1. ***Le Projet apporte des réponses opérationnelles critiques à des maillons de la chaîne judiciaire eux-mêmes en situation de dysfonctionnement critique*.**

127. Avant l’intervention du projet, et cette situation persévère dans les localités qu’il ne couvre pas encore, les dysfonctionnements du système judiciaire étaient critiques et fortement dommageables aux justiciables. Le projet fait la différence dans ses différentes zones cibles : en termes notamment de situations arbitraires de nature judiciaires dénouées (audiences itinérantes, représentation du ministère public, inspection de cachots, réunions de chaîne pénale, et.) et de victimes de violences basées sur le genre accompagnées d’une manière ou d’une autre.

1. ***Les apports du projet sur le plan opérationnel, bien qu’étant d’une valeur ajoutée robuste, induisent aussi, malheureusement des effets pervers qui ne favorisent pas l’autonomisation du système judiciaire.***

128.Alors que les logiques d’assistanat prospèrent plus volontiers parmi les populations, le volet opérationnel du projet montre, et en est victime, que le contexte de crise aidant, l’attentisme des logiques d’urgence peut aussi bien se nicher au cœur des institutions nationales. Plus les institutions sont appuyées, plus elles attendent encore du projet pour fonctionner. Un générateur mis à la disposition du Sénat tombé en panne, cette institution a longuement fait appel au PNUD pour pourvoir à sa remise en état. Au niveau provincial, les différentes juridictions soutenues programment et déprogramment leurs activités courantes de contrôle, d’inspection et de tenue d’audience, en fonction de la disponibilité des moyens logistiques déployés par le projet. Parfois des missions régaliennes sur de très courtes distances sont ainsi ajournées, au grand désespoir des justiciables.

1. ***A défaut de pouvoir aider à initier une véritable réforme sectorielle, les innovations introduites par le projet montrent un profil de viabilité plus élevé.***

129. Les réunions de chaîne pénale, les Comités Mixtes de Sécurité et les cliniques juridiques sont des innovations globalement mieux ancrées dans l’environnement du secteur, avec des effets promis à une meilleure durabilité, s’agissant surtout des deux premières qui fonctionnent normalement et ont survécu à l’assistance du projet. Les cliniques juridiques ont été moins viables jusqu’ici, la première génération n’ayant pas survécu à la crise des ONG, exception du Centre Humura qui bénéficie d’un bon ancrage institutionnel et ne fait qu’être accompagné de l’extérieur par le projet. Dans cette perspective, la nouvelle génération des cliniques qui seront mises en place vont se conformer à l’esprit de la stratégie nationale de l’aide légale qui venait d’être validée par le Ministère de la Justice.

1. ***La disparition des cliniques juridiques est à méditer dans le sens où l’ancrage institutionnel est une dimension clé des stratégies de pérennisation.***

130. Les cliniques ont été emportées par la crise qui a frappé leurs organisations supports en 2015, tandis que les prestations du Centre Humura se poursuivent encore, et que le projet s’apprête même à les conforter par des soutiens additionnels portant sur la mise en place de groupes de paroles et le développement d’activités génératrices de revenus, au profit des victimes des VBG. Au-delà du support institutionnel en tant que tel, les capacités d’auto fonctionnement du dispositif méritent également une attention particulière, si l’on veut que les services offerts survivent aux appuis du projet.

## Recommandations

1. ***Privilégier une approche d’appui aux réformes, qui doit au moins accompagner les appuis opérationnels pour leur donner un cadre de viabilité***.

131. L’assistance à la chaîne pénale crée une dépendance sans lendemain, si derrière, elle n’est pas couplée à une "exit strategy". Il faut donc aider le Ministère à identifier et opérationnaliser des moyens de financer progressivement cette chaîne pénale, pour qu’elle ne s’effondre pas encore à l’arrêt du projet. Un premier pas pourrait être de faire réaliser une étude des niches possibles pour un financement local.

1. ***Repenser le concept des cliniques juridiques dans le sens de leur donner l’ancrage institutionnel qui leur permettra de survivre à l’assistance du projet***.

132. La faillite de la précédente approche portée par des organisations de la société civile, dont la fragilité dans le contexte du pays n’a pas été suffisamment intégrée, commande de bien repenser l’ancrage des nouvelles cliniques envisagées de sorte à garantir leur viabilité. Si les barreaux sont finalement retenus pour les porter, ils devraient surtout être accompagnés par le projet dans l’identification d’instruments alternatifs de levées de fonds pour financer ne serait-ce qu’en partie l’aide légale. Le PNUD développe déjà en 2017 un projet global du l’aide légale avec comme objectif de redynamiser les cliniques juridiques sous l’ancrage institutionnel du ministère de la justice et des barreaux de Bujumbura et de Gitega. La mise en place des cliniques juridiques permettra non seulement de faciliter l’accès à la justice pour les vulnérables mais également de promouvoir les modes de règlement pacifique des différends afin de favoriser la cohésion sociale. La recommandation conforte cette initiative.

1. ***Mieux accompagner l’auto gouvernance de la magistrature pour favoriser l’autonomie de ce corps dans les limites actuelles de la loi***.

133. En tant que cadre de droit de la régulation de ce corps central dans le fonctionnement de l’appareil judiciaire, le Conseil Supérieur de la Magistrature devrait être mieux appuyé dans le sens de son affermissement. Suite à l’étude diagnostic que le projet l’a aidé à entreprendre les étapes suivantes devraient être l’élaboration de son plan stratégique et le financement de premières actions critiques, en particulier les visites d’expériences à l’extérieur pour observer le fonctionnement d’institutions homologues, et le renforcement des capacités institutionnelles du Conseil.

1. ***Déconcentrer ou décentraliser la programmation opérationnelle des activités de terrain du projet.***

134. Les juridictions ont souvent fait connaître à la mission que la programmation du déploiement des magistrats sur le terrain, dans le cadre de mission d’encadrement, d’inspection de cachots, de tenue d’audience itinérantes ou de représentation du parquet à des audiences pénales des tribunaux de résidence, était parfois, voire souvent, conflictuelle avec leurs calendriers courants de travail. La tutelle ministérielle devrait donc autoriser une logique de bas en haut en lieu en place de la logique top-down jusqu’ici dominante.

1. ***Réadapter le cadre des résultats et des ressources dans le sens de retenir des produits parfaitement adéquats aux capacités intrinsèques du projet.***

135. Des produits qui débordent les capacités intrinsèques du projet, comme il en existe dans le Plan Triennal d’Activités 2013-2015, contribuent à minorer les performances du projet à l’heure du bilan, puisque tout ce passe comme si l’on promettait plus qu’il n’était possible de livrer. Il faut donc revisiter les différents engagements du cadre logiques et les formuler de telle sorte que le projet puisse en être tenu comptable, et soit strictement évaluable sur cette base. L’actualisation du projet initiée en 2017 a engagé déjà les adaptations nécessaires au cadre des résultats en ne retenant que les produits sous le contrôle réel du projet.

# ANNEXES

## Tableaux de mesure des performance du Projet

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tableau 1 : Pertinence logique | | | |
| Produits | Rating | | |
| E | M | F-N |
| **Produit 1.1.** " Des réformes législatives et institutionnelles clés sont opérées en vue du renforcement des capacités des acteurs de la justice et de la police " |  |  |  |
| **Produit 1.2.** " Les capacités des juridictions, des parquets sont renforcées dans les provinces ciblées pour des garanties de justice et d’équité " |  |  |  |
| **Produit 1.3.**  " Le cadre national d’assistance juridique est mis en place et des mécanismes de prestation sont opérationnels dans les provinces ciblées " |  |  |  |
| **Produit 1.4.** " Des mécanismes de contrôle pour l’efficacité et la redevabilité du système de répression des VSVG " |  |  |  |
| **Produit 1.5.** " Les capacités des magistrats sont renforcées dans leurs domaines professionnels." |  |  |  |
| **Produit 2.1.** " La police et la CNAP disposent des capacités de gestion de la sécurité communautaire " |  |  |  |

*Sources : PNUD/Burundi, Projet Bonne Gouvernance, Etat de droit et Sécurité/Cadre de résultats et de ressources Plan d’Action 2013-2015*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tableau 2 : Produit 1.1 | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Produit | Cibles spécifiques |
| "Des réformes législatives et institutionnelles clés sont opérées en vue du renforcement des capacités des acteurs de la justice et de la police" | * Le niveau de respect des garanties d’indépendance de la magistrature, des standards internationaux en matière d’exécution des jugements et des formations académiques sont renforcées   1. Appui élaboration & Mise en œuvre du Plan stratégique du CSM   2. Appui à la réforme des voies d’exécution   3. Appui à l’élaboration d’un programme académique à l’institut supérieur de Police | * Etude sur le CSM élaboré ; Plan Stratégique non encore élaboré * Plan stratégique non encore mis en œuvre * Appui à la réforme des voies d’exécution n’a pas été exécuté * Appui à l’élaboration d’un programme académique de l’institut de Police, n’a pas non plus été exécuté : seules deux femmes policières ont été envoyées en formation à l’extérieur du pays |  |  |  |

*Sources :*

* *PNUD/Burundi, Document de projet/Plan de travail triennal, 2013-2015*
* *PNUD/Burundi, Rapports annuels de projet 2013-2016*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tableau 3 : Produit 1.2. | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Produit 1.2. | Cibles spécifiques |
| " Les capacités des juridictions, des parquets renforcées dans les provinces ciblées pour des garanties de justice et d’équité " | * Les performances des juridictions et parquets, sont améliorées   1. Appui à l’amélioration des pratiques professionnelles des magistrats des juridictions pilotes (Ngozi, Muyinga, Kirundo) et des zones d’extension (Gitega, Makamba, Rutana, Bururi)   2. Appui aux activités de la chaîne pénale : appui à la coordination de la chaîne pénale, à la mise en place des bureaux d’accueil des justiciables, et à la tenue d’audiences itinérantes et/ou transferts de détenus (Makamaba, Kirundo et Kayanza)   3. Conception et opérationnalisation d’un système d’archivage dans les zones d’intervention   4. Appui à l’extension et à l’équipement des infrastructures des juridictions et parquets pilotes et dans les zones d’intervention   5. Appui à l’équipement et formations informatiques des magistrats et les agents de l’ordre judiciaire (AOJ) dans les zones d’intervention   6. Evaluation de l’exécution des jugements dans les tribunaux de résidence des zones d’intervention et appui à l’exécution des jugements | * Audiences itinérantes * Sur 119 dossiers concernant 211 détenus, 118 ont été jugés, 55 ont été pris en délibéré, 63 remis, 55 prononcés et 103 détenus ont été fixés sur leur sort grâce aux audiences itinérantes (2014-2015) * 55 audiences itinérantes ont été organisées dans les provinces de Makamba, Kayanza et Kirundo, en 2016 * Inspections de cachots * 5 Plans annuels et 15 plans trimestriels élaborés ont permis aux chefs de service dans les juridictions et parquets un suivi régulier des détentions dans les cachots. * 556 personnes en détention irrégulière libérées en 2016 * Exécution de peines * 5480 jugements ont été exécutés par les tribunaux de résidence * 250 descentes de constats et d’exécutions de jugements ont été effectuées par les tribunaux de grande instance grâce à la dotation des véhicules en 2015 * Groupes Techniques Police Chaîne Pénale * 9 Groupes fonctionnels dans 9 provinces : Gitega, Ngozi, Kayanza, Kirundo, Rutana, Rumonge, Bururi, Makamba et Muyinga * 43 réunions de GTCP enregistrées en 2016 * Représentations du ministère public * 46 missions de représentation du Ministère public devant les tribunaux de Résidence ayant permis de juger 579 dossiers. * 926 dossiers pénaux jugés en 2016 * Mentorat * Magistrats Cour d’appel/parquet près Cour d’appel, de Ngozi vers magistrats des TGI de Kayanza, Ngozi, Muyinga et Kirundo * Magistrat de la Cour Suprême et Parquet Général de la Républque en direction des juridictions de Ngozi, Gitega, Rutana, Makamba, Bururi et Rumonge * 12 tableaux synoptiques de suivi de détentions ont été installés dans les juridictions des provinces pilotes * Archivage * Un plan de classement mis en place à la Cour d’Appel de Ngozi, au Parquet Général près cette Cour, aux tribunaux de grande instance de Kayanza, Kirundo et Ngozi ainsi que leurs parquets * Résultat : Le classement provisoire par ordre numérique a permis de numéroter : * 1000 dossiers à la Cour d’appel Ngozi ; * 1750 dossiers au Parquet Général près cette Cour ; * 1500 dossiers au Tribunal de grande instance de Kayanza ; * 1750 dossiers au Parquet de Kayanza ; * 3839 dossiers au Tribunal de grande instance de Kirundo ; * 1750 dossiers au Parquet de Kirundo ; * 3839 dossiers au Tribunal de Grande instance de Ngozi ; * 2895 dossiers au Parquet de Ngozi. * 87000 fardes réimprimées ont été données aux cours et tribunaux et parquets pour faciliter l’archivage et le classement moderne des dossiers. * Capacité de traitement des VSBG * 1 logiciel de traitement judiciaire des dossiers VBG a été mis en place ; * 30 magistrats et 30 agents de l’ordre judiciaire ont été formé et savent utiliser le logiciel de traitement des dossiers VBG ; * 24 magistrats formés ont amélioré leurs connaissances sur la loi spécifique VBG |  |  |  |

*Sources :*

* *PNUD/Burundi, Document de projet/Plan de travail triennal, 2013-2015*
* *PNUD/Burundi, Rapports annuels de projet 2013-2016*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tableau 4 : Produit 1.3. | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Résultat attendu | Cibles spécifiques |
| " Le cadre national d’assistance juridique est mis en place et des mécanismes de prestation sont opérationnels dans les provinces ciblées " | * Les personnes des catégories vulnérables ont accès aux services d’aide juridique et à l’information juridique   1. Conduite de l’état des lieux de l’accès à la justice dans les provinces de Gitega, Makamba, Rutana et Bururi et dans les villages ruraux intégrés de la province de Bururi, Makamba et Rutana   2. Mise en place d’un programme d’assistance juridique et judiciaire aux populations vulnérables dans les provinces d’intervention et au Centre HUMURA   3. Appui à l’actualisation du mapping sur l’aide juridique et judiciaire aux populations vulnérables au Burundi   4. Appui à l’élaboration et à la vulgarisation de la loi sur l’aide légale | * Cadre juridique * Un avant-projet de loi sur l’aide légale élaboré/validé par le ministère de la Justice/Groupe thématique Demande de Justice * Cliniques juridiques * 12 cliniques juridiques ouvertes * 5127 personnes dont 2746 femmes accueillies et conseillées. * Appuis institutionnels au Centre MUMURA * Réhabilitation des locaux * Equipement bureautique * Equipements informatiques * Véhicule * Encadrement technique * Résultats   + Environ 1200 à 1500 reçues à l’année dont 30% sont des VBG * Appui au système judiciaire sur les VSBG * 1 logiciel de traitement judiciaire des dossiers VBG a été mis en place ; * 30 magistrats et 30 agents de l’ordre judiciaire ont été formé et savent utiliser le logiciel de traitement des dossiers VBG ; * 24 magistrats formés ont amélioré leurs connaissances sur la loi spécifique VBG * Etudes/Etats des lieux * Etat des lieux de l’accès de la justice non réalisée dans de Gitega, Makamba, Rutana et Bururi et dans les villages ruraux intégrés de la province de Bururi, Makamba et Rutana * Etude de base sur Chaîne pénale réalisée à Ngozi, Kayanza, Kirundo, Rutana et Gitega |  |  |  |

*Sources :*

* *PNUD/Burundi, Document de projet/Plan de travail triennal, 2013-2015*
* *PNUD/Burundi, Rapports annuels de projet 2013-2016*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tableau 5 : Produit 1.4.** | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Produit 1.4. | Cibles spécifiques |
| " Des mécanismes de contrôle pour l’efficacité et la redevabilité du système de répression des VSVG " | * Des capacités techniques requises pour la réduction des délais de traitement des VSBG sont renforcées   1. Appui aux formations en management du Centre HUMURA pour la prise en charge intégrée des VSBG   2. Appui à la mise en place et l’opérationnalisation des Groupes de parole du Centre HUMURA   3. Appui à l’opérationnalisation des chambres spécialisées sur les VSBG du Ministère de la Justice   4. Appui à la mise en place et à l’opérationnalisation d’un Centre de prise en charge globale des victimes des VBG au sein du Poste de police de Rumonge   5. Renforcement des capacités d’investigation et de suivi des cas de VSBG des points focaux genre de la police | * Appuis institutionnels au Centre HUMURA * Réhabilitation des locaux * Equipement bureautique * Equipements informatiques * Véhicule * Encadrement technique * Résultats * Environ 1200 à 1500 reçues à l’année dont 30% sont des VBG * Appui au système judiciaire sur les VSBG * 1 logiciel de traitement judiciaire des dossiers VBG a été mis en place ; * 30 magistrats et 30 agents de l’ordre judiciaire ont été formé et savent utiliser le logiciel de traitement des dossiers VBG ; * 24 magistrats formés ont amélioré leurs connaissances sur la loi spécifique VBG * Cliniques juridiques * 12 cliniques juridiques ouvertes * 5127 personnes dont 2746 femmes accueillies et conseillées : des cas de VSBG concernées pour les femmes * 1228 personnes ont été assistées par des avocats (engagés par ces ONG) devant les tribunaux * Opérationnalisation des Chambres spécialisées VBG   + 42 Chambres spécialisées de la lutte contre les Violences Basées sur le Genre créées auprès de toutes les juridictions et parquets du pays.   + 2555 cas dont 2358 femmes, soit 88,3%, enregistrés en 2014-2015   + 219 dossiers de violence sexuelle contenant 225 victimes traités par la police judiciaire et transmis aux parquets en 2015. |  |  |  |
|  | * Les capacités des femmes policières sont renforcées pour accès à des postes de responsabilité   1. Renforcement des capacités des femmes policières pour accéder à des postes de prise de décision | * 2 femmes policières envoyées en formation en Belgique |  |  |  |

*Sources :*

* *PNUD/Burundi, Document de projet/Plan de travail triennal, 2013-2015*
* *PNUD/Burundi, Rapports annuels de projet 2013-2016*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tableau 6 : Produit 1.5** | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Produit | Cibles spécifiques |
| " Les capacités des magistrats sont renforcées dans leurs domaines professionnels." | * Les capacités du CFPJ sont renforcées dans la formation continue des magistrats   1. Appui à l’élaboration du Centre de Formation Professionnelles de la Justice (CFPJ)   2. Appui à la mise en œuvre du Plan de formation continue des magistrats   3. Appui à l’élaboration d’un Manuel de procédures administratives et financières du CFPJ | * Formations thématiques via le CFPJ * Mise en état d’un dossier judiciaire, Déroulement d’une audience, et Rédaction judiciaire ; * Technique d’investigation et de suivi des cas de VBG * Utilisation de l’outil informatique * Capacités institutionnelles accrues du CFPJ avec l’élaboration d’un Manuel de procédures qui lui permet de démarrer une exécution NEX * Bénéficiaires : * 30 magistrats points focaux genre formés sur les VSBG * 30 magistrats de la cours Spéciale Terres et autres biens formés par le CFPJ ont amélioré leur connaissance sur la tenue des audiences et la mise en état d’un dossier judiciaire ; * 30 magistrats de la Cour spéciale terres et autres biens formé au CFPJ ont amélioré leurs connaissances sur la rédaction des décisions judiciaires * 24 magistrats formés ont amélioré leurs connaissances sur la loi spécifique VBG * Mentorat * Magistrats Cour d’appel/parquet près Cour d’appel, de Ngozi vers magistrats des TGI de Kayanza, Ngozi, Muyinga et Kirundo * Magistrat de la Cour Suprême et Parquet Général de la Républque en direction des juridictions de Ngozi, Gitega, Rutana, Makamba, Bururi et Rumonge * 12 tableaux synoptiques de suivi de détentions ont été installés dans les juridictions des provinces pilotes |  |  |  |

*Sources :*

* *PNUD/Burundi, Document de projet/Plan de travail triennal, 2013-2015*
* *PNUD/Burundi, Rapports annuels de projet 2013-2016*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tableau 7 : Produit 2.1. | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Produit 2.1. | Cibles spécifiques |
| " La police et la CNAP disposent des capacités de gestion de la sécurité communautaire " | * Les capacités de l’administration locale et de la police de proximité sont renforcées pour assurer une sécurité communautaire dans les communes des Provinces ciblées   1. Appui à l’opérationnalisation du concept de police de proximité | * 6 Etudes debase sur niveaux et causes de la criminalité dans les six communes pilotes de Muyinga : Butihinda, Gashoho, Gasorwe, Muyinga, Buhinyusa, Mwakiro, * 450 personnes participent aux Comités Mixtes de Sécurité installés dans la commune de la province de Moyinga * Plans de Sécurité élaborés par les CMS * 1 Plan de Sécurité intégré dans le Plan Communal de Développement Communautaire d’1 commune : Gasorwe * Poste de police dotés de moyens logistiques (motos) |  |  |  |
|  | * La population est sensibilisée pour une remise volontaire des ALPC   1. Appui à l’organisation d’une deuxième campagne de remise volontaire des ALPC à la Protection Civile | * Appui, en 2014, à la Commissions ALP dans la 2ème phase de sa campagne de collecte avec comme résultats la remise volontaire de :   + 56 fusils d’assaut   + 21 pistolets   + 556 grenades   + 3 bombes   + 8956 cartouches   + 229 chargeurs vides |  |  |  |

*Sources :*

* *PNUD/Burundi, Document de projet/Plan de travail triennal, 2013-2015*
* *PNUD/Burundi, Rapports annuels de projet 2013-2016*
* *Entretiens avec les acteurs Mars-Avril 2017*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tableau 8 : Résultat Genre | | | | | |
| Programmation | | Exécution | | | |
| Réalisations/Livraisons | Rating | | |
| E | M | F-N |
| Résultat | Cibles spécifiques |
| Amélioration de la condition des femmes à travers le projet | Accès des femmes à la justice | * 12 cliniques juridiques qui, en 2014, ont assisté en conseils juridiques 4498 personnes dont 2383 femmes et, 629 personnes dont 363 femmes en 2015, * Résultats Centre Humura * Environ 1200 à 1500 reçues à l’année dont 30% sont des VBG (Surce : Humura) |  |  |  |
| Réduction des VBG | * 42 Chambres spécialisées de la lutte contre les Violences Basées sur le Genre créées auprès de toutes les juridictions et parquets du pays. * 2555 cas dont 2358 femmes, soit 88,3%, enregistrés en 2014-2015 * 219 dossiers de violence sexuelle contenant 225 victimes traités par la police judiciaire et transmis aux parquets en 2015. |  |  |  |
| Promotion des femmes policières | * et 3 femmes) en provenance des provinces de Ngozi, Kayanza, Kirundo et Muyinga, parmi les 44 Officiers de police judiciaire (41 hommes ont participé sur l’atelier de formation des points focaux genre de la police des Provinces de NGOZI, KAYANZA, KIRUNDO et MUYINGA sur le traitement des cas de violences basées sur le genre et le sexe. * 2 femmes policières burundaises pour suivre une formation de « commissaire » à l’école des officiers de la police fédérale belge |  |  |  |

*Source : PNUD/Burundi Projet Gouvernance, Etat de droit et Sécurité, Rapports de progrès 2013-2016*

## Audit-trail : cadre de traitement des observations sur leraport

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Commentaires PNUD | | Paragraphes  (dans le version initiale) | Réponses de l’Evaluateur |
| Observations | Auteurs |
| 1. | Le projet a été prolongé en 2016 à travers un plan de travail annuel 2016 avant d’être revu en début 2017 par l’actualisation du document de projet devant couvrir la période de 2017 à 2018 | HM | i | Observation tenue en compte : précision insérée ! |
| 2. | Il ne s’agit d’un dépassement au cours de la période 2013-2015. Il s’est agit plutôt de la prolongation du projet pour 2016 avec bien évidemment un budget pour l’année 2016. Donc a reformuler en considérant l » budget de 2016 non pas comme dépassement mais comme une prolongation programmatique du projet. | HM | ii | Observation tenue en compte : précision insérée ! |
| 3. | Ajouter le mentorat judiciaire | PMM | v | Commentaire pris en compte ! |
| 4. | Ajouter " de procéder l’encadrement des juges des tribunaux de résidence" | PMM | vi | Commentaire pris en ccompte ! |
| 5. | Ajouter "Dans cette perspective, la nouvelle génération des cliniques qui seront mises en place vont se conformer à l’esprit de la stratégie nationale de l’aide légale qui venait d’être validée par le Ministère de la Justice" | PMM | xi | Commentaire pris en compte ! |
| 6. | J’hésite un peu sur la portée de cette recommandation, je me demande si elle ne dépasse pas le cadre du projet. Le financement du secteur de la justice peut-il être sous le contrôle du projet ? je propose d’identifier les aspects de la recommandation sur lesquels le projet peut agir | HM | xiii | Observation prise en compte  en insitant sur l’aide à la réforme, et non la réforme elle-même qui est davantage de la responsabilité du gouvernement : du reste le texte initial était dans cette idée : en fait la recommandation est, modestement, que le projet aide le gouvernent et non qu’il endosse seul à sa place ! |
| 7. | Il nous faudra bien vérifier cette information ! | HM | xiii | Information retirée ! Elle a toutefois été donnée par les juges Arthemon SIMBANANIYE, et Aloys BIZIMANA, Juges au tribunal de résidence de Gitaba, province de Rutana : au-delà de cela, la recommandation vise une étude qui pourrait éclairer cette possibilités et d’autres sources de financement, en toute hypothèse ! |
| 8. | Le PNUD développe déjà en 2017 un projet global du l’aide légale avec comme objectif de redynamiser les cliniques juridiques sous l’ancrage institutionnel du ministère de la justice et des barreaux de Bujumbura et de Gitega. La mise en place des cliniques juridiques permettra non seulement de faciliter l’accès à la justice pour les vulnérables mais également de promouvoir les modes de règlement pacifique des différends afin de à la cohésion sociale. IL sera donc important de renforcer cette initiative. | HM | xiv | Observation tenue en compte : Recommandation élargie dans ce sens ! |
| 9. | Très bien/ Mais en compte également l’emprise institutionnelle que l’exécutif exerce sur le Conseil Supérieur de la Magistrature et proposer au projet des actions concrètes de mitigation | HM | xv | La recommandation tient déjà compte de cette emprise, puisqu’elle se conclut par …"dans les limites actuelles de la loi" ; s’agissant des actions concrètes, elles sont également données : "…en particulier les visites d’expériences à l’extérieur pour observer le fonctionnement d’institutions homologues, et le renforcement des capacités institutionnelles du Conseil". |
| 10. | L’actualisation du projet initiée en 2017 a engagé déjà les adaptations nécessaires au cadre des résultats en ne retenant que les produits sous le contrôle réel du projet. | HM | xvii | Observation tenue en compte : Recommandation élargie en conséquence ! |
| 11. | Je comprends pas très bien la protée de cette recommandation, je sais pas si les rapports, les études produits par le projet de devraient pas suffire pour être partager avec les autres collègues/partenaires.  Peut-être qu’il faudra bien clarifier en termes d’actions. | HM | xviii | Observation prise en compte : Recommandation retirée : elle venait en fait d’un commentaire en séance de débriefing, l’idée étant de construire de la communication spécifique à partir de ce que l’on apprend sur le projet, et de les passer dans la stratégie de communication du Bureau avec l’extérieur (tous autres partenaires et parties) ! |
| 12. | Il sera utile de donner les références de cette information | HM | 16 | Commentaire tenu en compte : référence insérée en bas ! |
| 13. | Insérer " qui sera encore étendu jusqu’en 2018" | PMM | 19 | Commentaire pris en compte ! |
| 14. | Ajouter " notamment le résultat 3." | PMM | 35 | Commentaire pris en compte ! |
| 15. | Ajouter " et qui venait d’être revue en février 2017" |  | 37 | Commentaire pris en compte ! |
| 16. | Instabilité ne me parait pas appropriée dans le cas d’espèce | HM | 43 | Observation prise en compte : l’idée d’"évolution" préconisée par le commentaire est insérée en lieu et place d’instabilité ! |
| 17. | Il s’agit de quels partenaires ?, étaient-ils supposés le savoir ? | HM | 44 | Par exemple les institutionnels centraux comme le Sénat, ou encore le Conseil Supérieur de la Magistrature ! |
| 18. | Je pense pas bien comprendre cette formulation. Il y a eu des appuis à la police justement | HM | 47 | Le texte dit bien que les actions police de proximité ont été exécutées mais entrent dans le cadre d’un autre résultat. Les appuis à l’Institut national de formation de la police qui sont ciblés spécifiquement dans le résultat spécifique concerné ici, en revanche, n’ont pas été délivrés, pour les raisons indiquées dans le texte. Clarification apportée dans ce sens ! |
| 19. | La Belgique n’est pas le bailleur principal parce que le PNUD contribue plus au projet que la Belgique, | HM | 47 | Commentaire tenu en compte : phrase réécrite comme suggéré ! |
| 20. | Ajouter les provinces de "Kirundo, Muyinga, Kayanza" | PMM | 56 | Ajout effectué ! |
| 21. | Insérer : " et le ministère de la justice. La gestion de ces bureaux sera cedée au fur et à mesure au Ministère de la Justice pour plus d’ancrage institutionnel, comme le prévoit la stratégie nationale de l’aide légale au Burundi. (SNAL)" | PMM | 63 | Insertion effectuée ! |
| 22. | Insérer : " Et au regard cette étude, les juridictions et parquets ont été appuyés à élaborer leurs plans de travail et de plans opérationnels en priorisant leurs activités." | PMM | 65 | Insertion effectuée ! |
| 23. | Remplacer Fonds Belge par Belgique | PMM | 70 | Remplacement effectué! |
| 24. | Je crois pas que l’on puisse affirmer que cette réalisation est faible, la formation en Belgique justement permet aux femmes policières d’accéder aux hautes responsabilité de commandement. Je dirai modérée | HM | 71 | Le résultat est malheureusement faible, comparé à ce qui était prévu et qui est libellé : "*Les capacités des femmes policières sont renforcées pour accès à des postes de responsabilité*" ; si 2 femmes policières uniquement sont en cours de formation pour devenir commissaires, la proportion est quand même "faible", au regard de l’effectif des femmes dans la police ! Mais le propos a été modifié pour employer un autre qualificatif ! |
| 25. | Même commentaire, cet appui je pense n’est pas faible. | HM | 90 | Le rating n’est pas rouge mais un mélange de jaune et de rouge ! Pour le reste, même réponse que ci-dessus ! |
| 26. | Formulation négative alors qu’on trouve tout de même un input du projet | HM | 92 | Ce jugement porte uniquement sur la dimension "réforme" qui est l’une des composante du résultat : sur ce point des réformes, il est constant que l’impact est faible ; par ailleurs il s’agit bien d’impact (effet UNDAF) pas des actions et inputs du projet comme dit dans le commentaire ! |
| 27. | Non, les cliniques juridiques n’ont pas été seulement mises en place à Muyinga. Elles ont fonctionné dans 4 provinces : Kayanza, Ngozi, Kirundo et Muyinga | HM | 93 | Commentaire pris en compte : paraphe corrigé en conséquence ! |
| 28. | Je crois pas que cette affirmation soit fondée, c’est qu’il faudra peut être voir c’est la durée de fonctionnement des cliniques juridiques ( plus ou moins 9 mois) et la couverture géographique. Donc dans moins d’une année et seulement dans 4 provinces, 5000 personnes c’est pas négligeable comme résultat. | HM | 93 | Dans l’absolu, oui 5000 personnes est un effectif consistant mais l’évaluation relativise toujours en se référant au résultat qui était annoncé ; c’est pourquoi, un problème de qualité de cadre logique a été posé : ne donner au projet que des attentes qu’il peut réaliser ; convenez que 5000 individus par rapport à 64% de pauvres d’une population de 11 millions environ, cela fait autour de 0,07% de vulnérables touchés |
| 29. | C’est bien la critique sur les cliniques mais je voudrais que vous développiez d’avantage sur les avantages d’avoir les cliniques juridiques, l’intérêt pour les populations etc. | HM | 93 | En fait, l’analyse du résultat est déjà développé dans le résultat de projet correspondant ; ici on est au niveau l’incidence sur l’effet UNDAF et les contraintes d’espace dans ce rapport ne permettent de développer encore ici ! |
| 30. | Vous parlez du CPD je pense parce que le CPAP n’est plus d’application au PNUD | HM | 95 | Oui, correction effectuée ! |
| 31. | Je pense qu’il faudra plutôt voir ce que le projet a prévu au départ pour voir sa couverture réelle. | HM | 95 | Ici, encore une fois, l’on n’est plus dans les performances intrinsèques du projet, mais au niveau de son influence sur les Effets CPD et UNDAF ! |
| 32. | Je ne suis pas sûr de bien comprendre | HM | 108 | L’idée ici est que l’exécution directe (mise en place d’une unité de gestion séparée avec du personnel et des moyens de fonctionnement financés sur le ressources du projet) tend à augmenter les part des ressources consommées à ce niveau et qui ne vont donc pas directement aux bénéficiaires ; mais étant donné que ce projet n’a pas fonctionné avec l’ensemble de son staff, donc il ne s’inscrit pas dans cette tendance, et son efficience n’est pas affectée sous ce rapport ! c’est tout ce qui est dit dans le paragraphe ! |
| 33. | 1 seul a quitté le projet, l’autre bien qu’il assure l’assurance qualité du projet, appuie toujours le projet. | HM | 108 | Oui, correction effectuée ! |
| 34. | Dans ce cas, ce sera une entrave à l’efficacité ou à l’efficience ? | HM | 109 | A l’efficience surtout, dans la mesure où le staff réduit peut atteindre les résultats mais en allongeant les délais ! |
| 35. | Je n’ai pas connaissance de cet appui ??? Patricia pourra confirmer… | HM | 110 | Cela est ressorti de l’entretien à ONUFemme ; Mais la mention est enlevée du rapport, puisque que le PNUD ne confirme pas ! |
| 36. | Concrètement, que peut on retenir s’agissant de ce projet ? | HM | 113 | Les effets pour le projet sont l’objet du paragraphe suivant (114) |
| 37. | Il faudra prendre en compte les groupes techniques provinciaux chaines pénales comme durables et même le mécanisme de coordination au niveau central avec le Groupe Sectoriel Justice et Etat de Droit | HM | 120 | Commentaire pertinent, pris en compte ! En fait, seul "le mécanisme de coordination au niveau central avec le Groupe Sectoriel Justice et Etat de Droit" a été ajouté : les autres éléments mentionnés font l’objet des paragraphes antérieurs 117 & 118 ! |
| 38. | De quelle réforme ??? un peu différent ce qui est reproché au projet sur son cadre de résultat, les réformes ne peuvent pas être dans la sphère de contrôle d’un projet comme produit… peut être plus explicite… | HM | 131 | Commentaire déjà formulé (voir ligne n°3 de cet audit trail) : Même réponse que supra : la recommandation suggère d’aider le gouvernement à réformer pas de le faire directement, ce qui n’est pas en son pouvoir ! Les tâches préparatoires et d’accompagnement sont bien à la portée d’un projet ! |
| 39. | Aussi c’est la sphère du ministère, le projet peut accompagner le ministère dans cette démarche | HM | 134 | Formulation améliorée en parlant, non plus de réforme, mais "d’appui à la réforme" ! D’autre part, oui, parfaitement, cette recommandation s’adresse aussi au Gouvernement qui est coresponsable de l’écriture du projet (pertinence de leur présence au débriefing) ! |

## Matrice d’évaluation

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Critères** | **Questions principales** | **Questions intermédiaires** | **Sources de données** | **Méthodes/Outils de collecte de données** | | **Indicateurs/Normes de réussite** | **Méthodes d’analyse des données** |
| **1.** | **Cadre de revue des performances du Projet Gouvernance** | | | | | | | |
| 1.1. | **Pertinence** | Le Projet Gouvernance a-t-il un bon niveau d’ancrage dans le double contexte de développement du Burundi et des stratégies de coopération du SNU? | Le Projet Gouvernance contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de développement  du Burundi ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet Gouvernance effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet Gouvernance et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD |
| Le Projet Gouvernance est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays (PRSP, notamment) ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet Gouvernance effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet Gouvernance et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD |
| Le Projet Gouvernance est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment des Agences contributrices ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet Gouvernance effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet Gouvernance et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD |
| Le Projet Gouvernance est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels (Ministères et segments utilisateurs) et des populations ciblées au niveau opérationnel ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays * Personnes ressources | | * Recherche documentaire * Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires | * Objectifs et stratégies du Projet Gouvernance effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU * Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet Gouvernance et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD |
| 1.2. | **Efficacité/Effets/Impacts** | Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Projet Gouvernance (produits/effets/Impacts) tels qu’ils ressortent de son cadre de résultats ? | Le Projet Gouvernance a-t-il pu mettre en place les produits qu’il devait délivrer ?  Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) * Changements dus aux produits constatés dans l’environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) | * Analyser et faire ressortir l’existence et l’opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus. |
| Le Projet Gouvernance a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel | * Analyser et faire ressortir l’existence et le niveau de fonctionnalité et d’utilité du cadre institutionnel créé |
| Le Projet Gouvernance met-il en œuvre les principes de programmation conjointe ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Principes effectivement appliqués | * Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes  et leur valeur ajoutée |
| Le Projet Gouvernance est-il efficace en matière de partenariats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Niveau d’engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le Projet Gouvernance :   + Cofinancements   + Participation aux organes de pilotage   + Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ? | * Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet Gouvernance |
| Le Projet Gouvernance est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ? | * Faire ressortir l’impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du Projet Gouvernance |
| Le Projet Gouvernance dispose-t-il d’une stratégie de communication et l’a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficace ?) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs | * Un document de stratégie de communication dédié au Projet Gouvernance est élaboré, validé et mis en œuvre | * Analyser la qualité de la communication sur le Projet Gouvernance et sa plus-value en termes d’image, d’insertion dans l’environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques |
| Le Projet Gouvernance dispose-t-il d’une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Documents de formulation/programmation, Rapports d’étape ou d’achèvement du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes au Projet Gouvernance * Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Projet Gouvernance | * Un document de Suivi-évaluation est annexé au Projet Gouvernance ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. * Nombre de missions et de rapports de suivi et d’évaluation réalisés * Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation | * Analyser et faire ressortir le degré d’opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l’efficacité du Projet Gouvernance |
| Le Projet Gouvernance contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ? | Le Projet Gouvernance intègre-t-il systématiquement l’approche genre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence d’outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Projet Gouvernance * Nombre femmes dans les recrutements liés au Projet Gouvernance | * Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Projet Gouvernance en matière de genre |
| Le Projet Gouvernance intégre-t-il systématiquement une approche droits humains ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence d’outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau de l’UNDAF * Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Projet Gouvernance | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet Gouvernance en matière de droits humains |
| Le Projet Gouvernance intégre-t-il systématiquement une approche de développement de capacités aux niveaux national et local ? | * Existence d’outils et de stratégies de développement de capacités, au niveau du Projet Gouvernance * Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Projet Gouvernance ? | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet Gouvernance en matière de développement de capacités |
| Le Projet Gouvernance intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l’appropriation nationale et locale ? | * Existence d’outils et de stratégies de développement de l’appropriation nationale et locale * Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Projet Gouvernance ? | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet Gouvernance en matière d’appropriation nationale et locale |
| Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Projet Gouvernance (niveau produits, et niveau effets) ? | Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Projet Gouvernance, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Projet Gouvernance | * Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l’efficacité du Projet Gouvernance |
| Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du Projet Gouvernance, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Projet Gouvernance | * Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l’efficacité du Projet Gouvernance |
| **1.3.** | **Efficience** | Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d’acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Projet Gouvernance ? | Le Projet Gouvernance, à travers ses projets contributeurs notamment, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Programme | * Croisement/comparaison des coûts d’acquisition et de livraison des produits, d’une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d’autre part * Mise en exergue de la qualité des procédures d’acquisition |
| Les procédures d’acquisition dans le cadre du Programme ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du programme * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Niveaux des coûts d’acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s’il y’en a) * Qualité des procédures d’acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s’il y en a) | * Croisement/comparaison des coûts d’acquisition et de livraison des produits, d’une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d’autre part * Mise en exergue de la qualité des procédures d’acquisition |
| **1.4.** | **Durabilité** | A quelle durabilité les acquis du Projet Gouvernance (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ? | Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Programme ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du programme | * Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu’avant le programme |
| Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Programme et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence de phénomènes de levier à l’actif du programme | * Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet Gouvernance |
| Quelles sont les interventions clés du Programme qui pourraient se poursuivre sans le soutien du Projet Gouvernance et des autres programmes de coopération ? | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence de zones d’autonomie en matière de développement, du fait du programme | * Mise en exergue des lieux de compétences om l’accompagnement du programme permet désormais à la partie nationale de les investir seule. |
| **2.** | **Au-delà des performances du Projet Gouvernance : Capitalisation & Recommandations** | | | | | | | |  | Quels sont les domaines d'intervention qui pourrait être mis à l'échelle par le Gouvernement ? |  | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Existence de segments pilotes réussis dans le programme : réplicables à plus grnade échelle | * Mise en exergue des modalités de mise à l’échelle des segments pilotes que le programme a réussi |
| **2.1.** | **Capitalisation** | Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Projet Gouvernance ? | Y-a-t-il dans le Projet Gouvernance, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Réussites majeures du Projet Gouvernance | * Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Projet Gouvernance, et détermination des modalités de leur transférabilité |
| Y-a-il eu dans le Projet Gouvernance des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Situations d’échec manifeste dans le cadre du Projet Gouvernance | * Analyse des échecs observés dans le cadre du Projet Gouvernance, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l’avenir |
| **2.2.** | **Recommandations** | A partir des constations clés sur la formulation et l’exécution du Projet Gouvernance, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d’un nouveau cycle de programmation ? | Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet Gouvernance (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi) | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet Gouvernance pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l’architecture institutionnelle de pilotage du Projet Gouvernance ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur l’architecture du Projet Gouvernance et la structure de ses projets contributeurs | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet Gouvernance pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Projet Gouvernance | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet Gouvernance pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du Projet Gouvernance ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Projet Gouvernance | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet Gouvernance pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l’évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le prochain cycle de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Projet Gouvernance * Personnes ressources parties prenantes * Personnes et institutions bénéficiaires * Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement * Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés * Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission | | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs * Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés | * Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l’évaluation comme ayant de l’importance en direction de tout nouveau cycle de programmation | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Projet Gouvernance pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |

## Bibliographie

* Version finale Rapport RoL Belgique, 05 Avril 2016
* Rapport projet RoL-Belgique - Version finale JUIN 2016
* rapport narratif 2016 projet Rol Burundi 07 Mars 2017
* projet Etat de Droit, 15 Mars 2017
* Programme Pays/CPD 2014-2016
* PNUAD/Burundi 2014-2016
* ROL Belgium (005)
* Rapport annuel d’activités 2013 à mars 2014, Projet ROL
* ROAR 2016, Version imprimée
* Projet Global CVR Version du 05 août 2016\_Inputs Martin et Henri, 05 Septembre 2016
* Belgique\_Financial Agreement\_2013
* Feuille de route pour la réforme judiciaire au Burundi, Bureau des nations Unies au Burundi, Octobre 2014
* Financial Report\_2014 and 2015
* Rapport projet RoL-Belgique 2014 et 2015\_Version finale JUIN 2016
* UNDP Burundi\_Country Development Analysis report\_Jan2016\_FINAL (004)
* CSLP II/République du Burundi/Bujumbura
* Projet ROL, Compte rendus/Actes de réunions de comité de pilotage, 2013-2016
* Projet ROL, Rapports financiers/budgétaires, 2013-2016
* IC Consultant International Evaluation projet Rule of Law 5 décembre 2016

## Liste des personnes rencontrées

**Bujumbura**

* Edouard MINANI creé par décret en 2003 et fonctionnel en 2010/formation initiale et continue ; 21/03/2017
* Alice Emilie NTAMATUNGIRO/Commission VBG ; 21/03/2017
* Michel SINDAYIGAYA, Conseiller MINJ/Chargé de l’Informatisation & Président de la Cellule Informatique, 22/03/2017
* Audace NDIKUNKIKO, Juge à la Cour Suprême, 22/03/2017
* Louis-Marie MWUNVANEZA : Commissaire Général Police Sécurité Intérieure : 22/03/2017
* Jean-Claude NIYONGABO, Conseiller du Ministre, Secrétaire Coordinateur des Appuis/Ministère Justice ; 22/03/2017
* Cristelle KANKINDI, Conseillère du Ministre, Présidente de la Commission Demande de Justice, Ministère de la Justice ; 22/03/2017
* Monique NAHIMANA, Secrétaire Permanente du CSM ; Patrice NTAWE, Conseiller SP/CSM, 23/03/2017
* Marie-Louise UWIMANA, Modernisation, Ministère de la Justice, 23/03/2017
* Rénovat NIYONZIMA, Secrétaire Général, Sénat, 23/03/2017
* Me Claudine NDUWAYEZU, Barreau de Gitega, 23/03/2017
* Sistor HAVYARIMANA, Avocats Sans Frontière, Directeur-Pays ai, 24/03/2017
* Direct Pays/Natalie BOUCLY/ : le DPA est coupé ; reste que le Dop
* Adama Bocar SOKO, Directeur pays Adjoint aux Opérations
* Joseph PIHI, Directeur pays Adjoint au Programme
* Henri MASHAGIRO, Team Leader Unité Gouvernance,
* Pascal MUKANYA MUFUTA
* Patricia NTAHORUBUZE
* Emmanuel
* Aline RIVUZIMANA; ONUFEMME, 27/03/2017
* Marie EMERUSABE, Coordonnatrice Femmes Juristes, 27/03/2017
* Balthazar NZIRAKISHIMIRIZO, Coordonnateur national ; Christophe NIYUNGEKO, responsable de clinique de terrain ; 27/03/2017

**Institutionnels/terrain**

**KAYANZA**

* Parquet de Kayanza, Jeanine NIMBESHAHO, Substitut du Procureur/7 magistrats dont 5 points focaux VBG, 28/03/2017
* Audience itinérante à la prison Homme de Ngozi/28/03/2017

**NGOZI**

* Parquet de Ngozi, Désiré BIZIMANA/11 magistrats dont 5 femmes, 28/03/2017
* Tribunal de Grande Instance de Ngozi, Yvette RUIJERI, Présidente (79842458) ; 28/03/2017
* Cour d’Appel de Ngozi, Salomon NIBIGIRA, Procureur Général, 28/03/2017
* Cour d’Appel de Ngozi, Daphrose BUGANYIRA, Présidente, 28/03/2017
* Prison régionale de Ngozi, 4 provinces dont une en appel seulement, polarisées, Aloïs HABONIMANA, Directeur ; 28/03/2017

**MUYINGA**

* Parquet de Muyinga, Procureur de la République ; Vincent UWITONZE, 29/03/2017
* Prison mixte de Muyinga, Alfred-Franck NGOMANZIZA, Directeur, 29/03/2017
* Sous-commissaire Ladislas NDAYISHIMIYE, Directeur de la Police Judiciaire de Muyinga ; &
* Chef de poste de sécurité de Muyinga Commune, Police de proximité ; Officier de Police Bienvenu NGENZIRABONA ; 29/03/2017
* Prison Femmes de Ngozi, Scholastique, Directrice ; 29/03/2017

**GITEGA**

* Dr Sylvie NZEYIMANA  Coordonnatrice du Centre ; 30/03/2017

**RUTANA**

* Arthemon SIMBANANIYE, Juge au tribunal de résidence de Gitaba/Rutana
* Aloys BIZIMANA, Juge au tribunal de résidence de Gitaba/Rutana
* Jean Paul BANGURAMBONA, 1ier Substitut du procureur de la République
* Léonidas NIYUNGEKO, Substitut du Procureur de la République ; Parquet de

## Termes de référence de la mission

**INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE**

**IC – Recrutement d’un consultant international en charge l’évaluation du projet « Promouvoir la Bonne Gouvernance, l’État de Droit et la Consolidation de la Paix au Burundi.**

**Lieu de la mission:** A Bujumbura + missions sur terrain (voir TDR)

**Durée de la mission:** Consultant International – **30** jours prestés pour remise du livrable final requis.

**Description** : Evaluation du projet « Promouvoir la Bonne Gouvernance, l’État de Droit et la Consolidation de la Paix au Burundi

**Nom du projet:** «Promouvoir la Bonne Gouvernance, l’État de Droit et la Consolidation de la Paix au Burundi »

1. **Contexte et Justification de la mission**

Le Gouvernement du Burundi s’est engagé dans un processus participatif d’élaboration de documents de planification pour le développement. Une vision nationale ‘Burundi 2025’ a été adoptée vers la fin 2010, et le Gouvernement a élaboré le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) en 2012. De même, le Gouvernement a élaboré plusieurs stratégies de développement sectorielles sur la bonne gouvernance et l’état de droit (Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption; Politique sectorielle du Ministère de la Justice ; Plan de Réforme de l’Administration Publique, Plan Stratégique de la Police Nationale du Burundi).

Le Système des Nations Unies au Burundi accompagne le Gouvernement burundais dans la mise en œuvre de ces stratégies et plans de développement. Les domaines de la gouvernance, de l’Etat de droit, de la justice et de la sécurité ont été identifiés comme des domaines prioritaires d’appui du système des Nations Unies au Burundi dans le cadre de l’UNDAF 2012-2016, qui sera étendu jusqu’en 2018. Les Nations Unies se sont engagées à fournir leur appui pour rendre plus performants les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l’impunité et de promotion de la réconciliation nationale qui soient aussi sensibles au genre.

De ce fait, le Programme de Pays (CPD) du PNUD (2012- 2016) étendu jusqu’en 2017, prévoit entre autres d’apporter un appui pour élaborer et mettre en œuvre la politique de réforme législative et institutionnelle de la justice et le fonctionnement régulier et efficace du système judiciaire et la politique nationale de sécurité communautaire et le renforcement des capacités des partenaires et institutions de la lutte contre la prolifération des armes légères et les violences sexistes.

Ainsi, la contribution de la Belgique au projet « Promouvoir la Bonne Gouvernance, l’Etat de Droit et la Consolidation de la Paix au Burundi », via le Programme global du PNUD de renforcement de l’état de droit dans les pays en situation fragile et post-conflit, a appuyé plus spécifiquement les activités prévues pour le renforcement du système judiciaire en vue de garantir une justice indépendante, efficace et équitable et accessible à tous; le renforcement des capacités des structures nationales en charge de la prévention et de la fourniture de réponses aux violences basées sur le genre et le renforcement de la sécurité communautaire ainsi que la réduction de la violence armée par le contrôle des armes légères et de petits calibre (ALPC), le soutien à la police de proximité et à l’administration locale.

Cet appui sectoriel a été fourni pour améliorer les performances des institutions nationales, renforcer les capacités de la société civile et l’élaboration d’une politique participative pour la mise en œuvre des stratégies et plans de développement dans les secteurs de l’Etat de Droit et de la Gouvernance. Parallèlement, le PNUD a travaillé de manière intégrée au niveau communautaire pour l’amélioration de l’efficacité du système de la justice, l’accès à la justice et la réduction de la violence armée et l’amélioration de la sécurité communautaire dans les 4 Provinces du Nord, à savoir Ngozi, Muyinga, Kayanza et Kirundo, dans la première phase du projet. Suite à la demande du Gouvernement burundais, à partir de 2014 ces interventions ont été élargies dans les Provinces de Bururi, de Makamba, de Rutana, de Rumonge et de Gitega.

Les bénéficiaires du programme sont : a) la population de ces Provinces ciblées et b) les institutions chargées de garantir et d’assurer la protection légale et judiciaire efficace ainsi que la sécurité. Ces dernières incluent notamment les institutions au niveau central telles que le Ministère de la Justice, le Ministère de la Sécurité Publique, le Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre ainsi que les institutions personnalisées telles que le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ) et le Conseil Supérieur de la Magistrature, la Cellule de modernisation des Services Judiciaires, la Cellule genre du Ministère de la Justice, la Cour Spéciale Terre et autres Biens, la Commission Nationale Permanente de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit calibre (CNAP), les tribunaux, les parquets, la police ainsi que les autorités locales et provinciales et les organisations de la société civile.

La période de mise en œuvre du Projet va de 2013 à 2016. Le projet est mis en œuvre selon la modalité d’exécution Direct (DIM). Dans la mise en œuvre de ces activités, le PNUD a travaillé en étroite collaboration et en partenariat avec les acteurs principaux de développement qui appuient la Stratégie Nationale sur la Bonne Gouvernance et la Lutte contre la Corruption, en particulier le Groupe Sectoriel de la Justice dirigé par le Ministère de la Justice, le BNUB (transformé en MENUB en 2015 et dont la mission a pris fin en décembre 2015), la Coopération Technique Belge (CTB), le Programme Gutwara Neza de l’Union Européenne, Avocats sans Frontières, les deux Ordres des Avocats (Bujumbura et Gitega) ainsi que la Coopération allemande (GIZ) et la Hollande pour le secteur de la sécurité.

1. **Objectifs de la mission**

En vue d’apprécier les résultats atteints au cours de la première phase du projet « promouvoir la bonne gouvernance, l’état de droit et la consolidation de la paix au Burundi » en décembre 2016, le PNUD a décidé, d’organiser cette évaluation.

Elle poursuit les objectifs suivants :

* Evaluer dans quelle mesure le projet a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes des populations bénéficiaires identifiés pendant la phase de conception et déterminer si les besoins à l’origine du projet ont été satisfaits ou s’ils existent toujours. L'évaluation cherchera aussi à savoir si le projet est la meilleure solution pour relever les défis dans le contexte actuel ;
* Mesurer le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité, son efficience et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement tout en mettant en exergue sa cohérence et articulation avec les priorités provinciales et nationales ;
* Mesurer dans quelles conditions le projet a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les autres participants, qu'il s'agisse d'individus, des communautés, d'institutions ou autre ;
* Mesurer la contribution du projet à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux (CSLP II, UNDAF, CPD,)
* Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques :
* Fournir l’information nécessaire pour la planification et les décisions futures tout en donnant les orientations sur la nécessité ou non de poursuivre l’action ;
* Apprécier dans quelle mesure la stratégie et le contenu des interventions sont-ils en adéquation avec les problèmes posés ;
* Juger de la perception qu’ont les parties prenantes (bailleurs, personnel du projet, bénéficiaires, les membres de la communauté, les partenaires de mise en œuvre, les autorités locales,) sur les activités du projet ;
* Apprécier les chances de survie des actions, la capacité à se poursuivre lorsque l’appui aura cessé et d’appropriation nationale.

Cette évaluation permettra aux bailleurs du projet et au PNUD de faire le bilan de ce projet dans une perspective de redevabilité vis-à-vis du gouvernement du Burundi et de tirer des enseignements qui alimenteront les interventions futures dans le même domaine.

L’évaluation portera sur tous les aspects du projet durant sa mise en œuvre de 2013 à décembre 2016. L’évaluation couvrira l’ensemble des activités, produits et résultats du projet, dans ses provinces d’intervention.

1. **Résultats attendus de la mission**

Sur base d’une exploitation judicieuse de toutes les données et information disponibles et ainsi que le contexte de mise en œuvre du projet, le Consultant international doit faire un état des lieux de la mise en œuvre du projet, son efficacité, son efficience et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement tout en mettant en exergue sa cohérence et articulation avec les priorités provinciales et nationale et fournir des informations nécessaires et les pistes pour la planification et les décisions futures.

1. **Questions de l’évaluation**

L’évaluation portera sur tous les aspects du projet durant sa mise en œuvre de 2013 à décembre 2016. L’évaluation couvrira l’ensemble des activités, produits et résultats du projet, dans ses provinces d’intervention.

Dans la conduite de cette évaluation, l’équipe d’évaluation devra examiner la performance globale du projet en répondant, notamment aux questions suivantes :

1. **Pertinence du projet et des résultats**

* Le projet était-il pertinent dans le contexte de la République du Burundi ?
* Quelle est la pertinence et comment les acteurs principaux s’alignent-ils au Document de Programme original ?
* Chaque produit escompté répondait-il à des besoins faisant partie des priorités nationales ? Etaient-ils spécifiques pour répondre aux problèmes identifiés ?
* Quelle est la pertinence du projet par rapport au contexte du moment de l’élaboration du projet ainsi qu’au mandat du PNUD ?
* Les moyens mis en œuvre ont-ils été à la hauteur des besoins identifiés ?
* Le choix des partenaires institutionnels a-t- il été rationnel et pertinent ?
* L’approche choisie et les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs ont-ils été pertinents ? Quelle est la pertinence de la composition de l’équipe du projet ?
* L’équilibre entre les volets du projet a-t-il été pertinent face aux enjeux ? L’opérationnalité du cadre logique, compte tenu du temps et des ressources disponibles, a-t-elle été pertinente ?
* L’aspect genre dans l’identification des bénéficiaires est-il respecté ?

1. **Efficacité du projet**

* Quelle est la performance globale du projet dans la réalisation des produits et effets attendus ?
* Dans quelle mesure les principaux produits et activités du projet ont été réalisés ? quels facteurs ont favorisé ou atténué, voire empêché leur réalisation ?
* Les stratégies et les outils (y compris le M&E) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?
* Des partenariats techniques et des synergies ont-ils été établis et ont-ils favorisés la réalisation des produits et l’atteinte des effets ?
* Quel est le degré de réalisation des objectifs du projet à travers un bilan de toutes les activités en liaison avec les résultats attendus ?
* Les mécanismes de pilotage et de suivi des activités mis en place ont-ils fonctionné de manière à permettre une coordination efficace ? Dans quelle mesure le PNUD a pu établir des partenariats solides dans la mise en œuvre des activités ?
* La transition entre la phase du programme sous financement BCPR et la phase sous financement de la Belgique a-t-elle été effectuée de manière à garantir l’atteinte des résultats escomptés ?
* Quels sont les problèmes et contraintes rencontrés dans l’exécution du projet et comment ont-ils influé sur le résultat final ?
* Quelle a été le niveau de collaboration entre l’équipe du projet et les Ministère et Institutions nationales concernés par le projet ?

1. **Efficience des résultats**

* Les activités étaient-elles réalisées de manière efficiente ? Le processus d'obtenir des résultats étai-il efficace ?
* La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?
* Les ressources mises à la disposition du projet sont-elles à la hauteur des attentes pour permettre la réalisation des produits et atteindre les effets tels que ambitionnés ? Sont-elles consacrées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?
* Les résultats réels ou attendus (outputs et outcomes) justifient-ils les ressources engagées ?
* Y avait-il d’autres voies et moyens plus efficients de fournir de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?
* Les structures de gestion et de redevabilité du projet étaient-elles efficientes ?

1. **Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions**

* Le projet a réussi à respecter les principes clés du développement notamment l'appropriation nationale, et assurer la durabilité des résultats ?
* De quelle manière et à quel niveau les acteurs nationaux ont-ils été associés à la définition et à la mise en œuvre du projet ?
* Le projet permet-il aux autorités politiques, administratives et judiciaires d’acquérir les capacités nécessaires pour initier et piloter des projets de renforcement de l’Etat de Droit et en mobiliser les ressources externes et internes ?
* Quelle est la portée de la durabilité des résultats obtenus tant en renforcement des capacités humaines et techniques qu’en matière d’infrastructures ?
* Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place ? Sont-ils fonctionnels ?
* Quelles sont les facteurs qui pourraient favoriser ou non la durabilité des résultats atteints ?
* Quelles sont les recommandations pour les interventions similaires dans le futur ?

1. **Impact du projet**

* Quels sont les changements induits par le projet sur le fonctionnement global de la chaine pénale au niveau de la justice au Burundi ?
* Quel est l'impact global du Projet sur la Justice au Burundi ?

1. **Méthodologie de l’évaluation**

Une méthodologie plus spécifique d’évaluation ainsi qu’un plan de travail (y compris une matrice de conception par question principale d’évaluation) seront présentés par le Consultant International. La méthodologie proposée devra s’appuyer sur la conduite de diverses activités permettant d’établir une triangulation des données quantitatives et qualitatives et avoir des réponses aux questions évaluatives, issue notamment :

* De la revue documentaire en utilisant toutes les sources disponibles au sein du PNUD, Documents de Programme, plans de travail annuels, rapports d’activités, accords, notes conceptuelles, rapports d’évaluations précédentes, etc…
* Des entretiens structurées ou semi-structurées, les focus groupes avec les parties prenantes y compris les bénéficiaires, les bailleurs des fonds, le Ministère de la Justice, la Cellule de modernisation des services judiciaires, le Conseil Supérieur de la Magistrature, Ministère de la Justice; les cours et tribunaux des provinces ciblées, les barreaux et les principaux informateurs (OSC impliquées dans la mise en œuvre du projet et autres.) etc
* Des visites de terrain dans les zones d’intervention.

Le Consultant international sera libre de proposer tout autre outil ou approche pertinente dans la réalisation de cette évaluation. Il sera libre aussi de prendre contact avec toute personne ou institution susceptible de contribuer à la réalisation de son mandat. Le PNUD-Burundi devra dans la mesure du possible lui faciliter la prise de contact avec les parties prenantes identifiées.

1. **Livrables et date de leur remise.**

Les principaux produits attendus du Consultant sont :

**Produit 1**: Document décrivant l'approche et la méthodologie spécifique de l’évaluation, y compris le cadre analytique qui sera utilisé pour collecter des données comparatives significatives. Ce document devra aussi indiquer la façon de mesurer le suivi des progrès de l’évaluation notamment à travers le briefing avec le PNUD et les autres parties impliquées. Des questionnaires semi-structurés pour les interviews et focus groupes ainsi qu’une matrice de conception d’évaluation seront inclus comme annexe de ce document.

(*Une réunion de briefing sera organisée avec toutes les parties prenantes au projet 3**jours après le démarrage de la mission)*

**Produit 2** : Le rapport initial d’évaluation, validé par le groupe de référence qui sera mis en place et approuvé par le Directeur Pays Adjoint au Programme 14 jours de travail après la première réunion d’information sur l’approche méthodologique)

*Une réunion de débriefing sera organisée avec toutes les parties prenantes au projet, présentant les principaux constats et conclusions émanant des activités d’évaluation réalisées sur le terrain.*

**Produit 3** : Le rapport provisoire d'évaluation, 4 jours après la réunion de débriefing, en français et selon le format fourni en Annexe 1, ne comptant pas plus de 30 pages (à l'exception du résumé exécutif et des annexes). Les parties prenantes auront un maximum de 4 jours pour réagir au rapport provisoire et faire des commentaires, et observations.

**Produit 4** : Le rapport final d’évaluation comptant aumaximum30 pages (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français selon le format fourni en Annexe1**. 3 jours après réceptions des observations.**

**Produit 5 :** Présentation Power Point des résultats et des grandes recommandations de l’évaluation à toutes les parties prenantes du projet.1 jours

**Produit 6**. La version anglaise du rapport synthèse de l’évaluation. 4 jours après la présentation du rapport final.

Le consultant International produira un rapport final d’évaluation comptant au maximum 30 pages (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français et en anglais qui permettra de faire le bilan du projet dans une perspective de redevabilité vis-à-vis du gouvernement du Burundi et de tirer des enseignements qui alimenteront les interventions futures dans le même domaine.

1. **Critères de qualité**

* Une bonne compréhension de la mission
* Une méthodologie pertinente et un calendrier réaliste de mise en œuvre des activités
* Délais et qualité de production des livrables

1. **Qualifications**

* Diplôme universitaire supérieur du niveau de maîtrise en Gestion des programmes ou tout autre domaine équivalent, complété par une formation avancée dans l’évaluation des projets de développement ;
* Expérience minimale de 6 ans dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations de projets et de programmes au niveau international dans un contexte de développement et/ou post conflit ;
* Expérience avérée en matière d'évaluation des appuis en matière de promotion de l’état de droit, ainsi que des questions liées essentiellement aux secteurs de la Justice, de la Sécuritaire communautaire et de l’accès à la justice des populations vulnérables,
* Une vaste expérience dans l’utilisation de méthodologies innovatrices, celles basées sur les résultats en particulier et l’évaluation des résultats (Produits, Effets et Impacts) en l’absence d’évidences / de données empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité ;
* Démontrer de bonnes qualités en réflexion stratégique de haut niveau et des compétences en politique de développement et de réforme du secteur de la justice, de l’accès à la Justice, de l’aide légale ;
* Maîtrise des thèmes transversaux tels que la prise en compte du genre dans les projets / programmes ;

**Compétences et aptitudes:**

* Bonnes aptitudes interpersonnelles et de travail en équipe;
* Excellente communication orale et écrite en français et en anglais
* Excellent leadership et compétences managériales
* Excellentes capacités de communications rédactionnelles;
* Très motivé avec une habilité à travailler avec un minimum de supervision;
* Maitrise de la langue française et bonne connaissance de l’anglais;
* Bonne maitrise des outils informatiques.
* Connaissance de l’Afrique en général et du Burundi en particulier serait un atout ;
* Excellentes capacités de facilitation avec l’utilisation de certaines méthodes participatives.

1. **Documents à fournir dans le dossier de candidature**

Les dossiers de soumission devront comprendre les éléments ci-après :

**Une proposition technique**

* Note explicative sur la compréhension des TDRs et les raisons de la candidature ;
* Offre technique développée - approche méthodologique et organisation de la mission envisagée ;
* Curriculum Vitae incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références et leurs contacts ;
* Formulaire P11 dûment rempli et signé du consultant International.

**Une proposition financière**

La proposition financière complète doit être soumise sur la base de l’approche forfaitaire (lump sum) et libellée en BIF uniquement.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent spécifier dans cette ventilation budgétaire **TOUS** les frais logistiques (frais de mission lors des descentes sur terrain, communication, location véhicule, carburant, etc. si cela fait partie du terme de références ) et les honoraires, en tenant compte du nombre de jours de travail prévus, ainsi que du nombre de descentes, conformément à ce qui aura été décrit dans la proposition technique. Le PNUD ne prendra en charge aucun frais supplémentaires.

Le réalisme des coûts indiqués pour les descentes sur terrain pourra être vérifié par le PNUD en effectuant une comparaison indépendante avec les prix du marché. Le PNUD n'accepte pas les frais de mission excédant les taux en vigueur au sein du SNU. Le PNUD se réserve le droit de négocier l’offre retenue dans les limites budgétaires et dans le cadre de référence.

Toute dépense non prévue par les TDR ou explicitement inscrite à l’offre financière telle qu’acceptée par le PNUD, quelle qu’en soit la nature, doit être convenue par écrit entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel à l’avance, sous peine de ne pas être remboursée.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TDR et après validation de ces livrables par le responsable désigné par le PNUD.

Les candidats consultants seront évalués sur base de la méthodologie suivante :

Analyse cumulative : Le contrat sera accordé au consultant dont l’offre aura été évaluée et confirmée comme:

* + En adéquation avec les Termes de Référence de la mission
  + Ayant obtenu le plus haut score à l’évaluation combinée de l’offre technique et financière.

\* Evaluation Technique : 70 %

\* Evaluation financière : 30 %

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés pour l’évaluation financière.

1. **Grille Evaluation :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critères** | **Max. Point/ 100** |
| * Diplôme de niveau Maîtrise au moins dans une discipline liée à l’objet de la consultance | Critère exclusif |
| * Jouir d’une expérience pertinente d’au moins 6 ans dans l’évaluation des projets. * Avoir une expérience professionnelle d’au moins 6 ans dans plusieurs secteurs techniques pertinents à savoir : Justice, aide juridique et judiciaire, sécurité communautaire, Violences basées sur le genre, domaines similaires ; | / 25 |
| * Avoir déjà effectué au moins 4 missions d’évaluation des projets dans le domaine de l’état de droit ou projets similaires. | / 35 |
| * Avoir une expérience dans la production et /ou la traduction des rapports en anglais. | /10 |
| * Avoir une compréhension avérée de l’intégration de la dimension genre dans l’évaluation des projets. | / 10 |
| * Présentation de la compréhension de la mission, de l’approche méthodologique et de l’organisation de la mission envisagée – Inclus les journées maximales de missions de terrain. | /20 |

Initiateurs :

Pascal Mukanya : UGED

Patricia Ntahorubuze, UGED

Henri Mashagiro ; UGED

Approbation

Joseph Pihi, Directeur Pays /PROGRAMME.

1. Compilation de budgets suivants : Octobre 2013-Juillet 2014 ; Août –Décembre 2014 ; Mars-Décembre 2015 ; et Janvier-Décembre 2016. [↑](#footnote-ref-2)