**Sommaire**

**EVALUATION FINALE DU PROJET "APPUI A LA PROMOTION DU DIALOGUE NATIONAL AU BURUNDI" : CYCLE 2015-2017**

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

**RAPPORT FINAL**

**Par**

**Cheikh FAYE**

**Consultant International**









**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**BUREAU PAYS DU BURUNDI**

**NOVEMBRE 2018**

[Résumé Exécutif 5](#_Toc530646080)

[1. Concept du Programme 5](#_Toc530646081)

[2. Constations de l’évaluation 5](#_Toc530646082)

[2.1. Pertinence 5](#_Toc530646083)

[2.2. Efficacité 5](#_Toc530646084)

[2.3. Efficience 6](#_Toc530646085)

[2.4. Durabilité 6](#_Toc530646086)

[2.5. Impacts 6](#_Toc530646087)

[3. Leçons apprises 7](#_Toc530646088)

[4. Recommandations 8](#_Toc530646089)

[Introduction 9](#_Toc530646090)

[1. But de l’évaluation 9](#_Toc530646091)

[2. Portée de l’évaluation 9](#_Toc530646092)

[3. Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes 9](#_Toc530646093)

[4. Méthodologie 10](#_Toc530646094)

[4.1. Revue documentaire 10](#_Toc530646095)

[4.2. Entretiens 10](#_Toc530646096)

[4.3. Echantillonnage 10](#_Toc530646097)

[4.4. Cadre d’analyse 11](#_Toc530646098)

[4.5. Calendrier de la mission 12](#_Toc530646099)

[1. Contexte national 13](#_Toc530646100)

[1.1. Caractéristiques physique et socioéconomiques 13](#_Toc530646101)

[1.2. Données socioéconomiques 13](#_Toc530646102)

[1.3. Contexte thématique gouvernance et Etat de droit 14](#_Toc530646103)

[2. Contenu du projet 14](#_Toc530646104)

[2.1. Contenu stratégique 14](#_Toc530646105)

[2.2. Théorie du changement sous-jacente au programme 15](#_Toc530646106)

[2. 3. Cadre de mise en œuvre 15](#_Toc530646107)

[2.4. Cadre budgétaire 16](#_Toc530646108)

[2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre 16](#_Toc530646109)

[2. Analyse de données-Evaluation de performances 16](#_Toc530646110)

[3.1. Pertinence 16](#_Toc530646111)

[2.5.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités nationales du pays 16](#_Toc530646112)

[2.5.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques 16](#_Toc530646113)

[2.5.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources 17](#_Toc530646114)

[3.2. Efficacité 17](#_Toc530646115)

[3.2.1. Produit 1 : Capacitation civique et politique des leaders provinciaux 17](#_Toc530646116)

[3.2.2. Produit 2 : Inputs locaux vers le dialogue inter burundais d’Arusha 18](#_Toc530646117)

[3.2.3. Produit 3 : Capacitation civique des jeunes 19](#_Toc530646118)

[3.2.4. Produit 4 : Mobilisation civique communautaire 19](#_Toc530646119)

[3.2.5. Résultat global : Renforcement des capacités des communautés et des acteurs et contributions au dialogue inter burundais 21](#_Toc530646120)

[3.3. Efficience 22](#_Toc530646121)

[3.4. Durabilité 23](#_Toc530646122)

[3.5. Impacts 24](#_Toc530646123)

[Conclusion 25](#_Toc530646124)

[1. Constatations clés 26](#_Toc530646125)

[2. Enseignements clés 28](#_Toc530646126)

[3. Recommandations 28](#_Toc530646127)

[ANNEXES 30](#_Toc530646128)

[1. Audit-trail : traitement des observations faites sur le rapport provisoire 31](#_Toc530646129)

[2. Matrice d’évaluation 32](#_Toc530646130)

[3. Résumé des déductions-conclusions clés 35](#_Toc530646131)

[4. Bibliographie 39](#_Toc530646132)

[4. Liste des personnes rencontrées 40](#_Toc530646133)

[5. Termes de référence de la mission 40](#_Toc530646134)

**Acronymes**

|  |  |
| --- | --- |
| ACCORD | : Centre Africain pour la Résolution Constructive des Conflits |
| BLTP | : Burundi Leadership Training Programme |
| CENI | : Commission Nationale Electorale Indépendante |
| CPD | : Document de Programme Pays |
| CSLP | : Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté |
| FMI | : Fonds Monétaire International |
| ICB | : Initiatives et Changements Burundi |
| NIMD | : Institut Néerlandais pour la Démocratie Multipartite |
| OCDE | : Organisation de Coopération pour le Développement Economique |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| OSC | : Organisation de Société Civile |
| PBF | : Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix |
| PBSO | : Bureau d’Appui à la Consolidation de la Paix |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PPCP | : Plan Prioritaire pour la Consolidation de la Paix |
| PRODOC | : Document de Projet/Programme |
| RTNB | : Radiotélévision Nationale du Burundi |
| SNU | : Système des Nations Unies |
| TDR | : Termes de Référence |
| UNDAF | : Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| UNESCO | : Organisation des Nations Unies pour l’Education, la Science et la Culture |
| UNEG | : Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation |
| USD | Dollar des Etats Unis d’Amérique |

# Résumé Exécutif

## Concept du Programme

i. Démarré en Mars 2015 pour une durée initiale de dix-huit (18) mois, et doté d’un budget de 1,24 million de dollar américain du Fonds pour la Consolidation de la paix réparti entre le PNUD et l’UNESCO comme agences récipiendaires, le Projet d’appui à la Promotion du Dialogue National au Burundi a finalement été prolongé d’une année, jusqu’en Septembre 2017. Elément de contexte important, cette prolongation est la conséquence de la crise de 2015 qui a retardé les activités, et avait dès 2016 conduit à une révision du projet. Celui-ci était désormais recentré sur un Résultat unique, au lieu des quatre initiaux qui étaient articulés sur les élections de 2015 et dont la crise n’avait pas permis la mise en œuvre. Contrairement au document de projet initial, la révision entérinée en Comité de pilotage, n’a pas été endossée par le gouvernement, bien que des entités étatiques aient accompagné les agences d’exécution dans la conduite de leurs activités respectives.

ii. En termes d’effets, la théorie du changement qui était à l’œuvre dans le projet, a été actée en partie avec la mise en place et l’opérationnalisation de cadres de dialogue, mais plutôt inaboutie pour une autre partie en ce que la pérennisation d’une culture de dialogue à travers le fonctionnement durable de ces cadres reste un défi dans l’environnement post projet. Les principaux constats résultant de l’évaluation finale du projet sont comme suit.

## Constations de l’évaluation

### 2.1. Pertinence

iii. ***Constat #1*** : *Le projet est bien aligné sur les priorités nationales du Burundi et ancré dans le programme pays du PNUD : il montre en conséquence une solide pertinence stratégique.* En effet, la promotion du dialogue est ancrée dans le Résultat 1 du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix, PPCP III/2014-2016, ainsi libellé : "*Le dialogue communautaire et le dialogue national sont renforcés pour une meilleure cohésion sociale*". L’Effet 1 du CPD/PNUD 2014-2016, "*Renforcement de l’état de droit, à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de l’égalité du genre*", sert d’ancrage au projet. Sur le plan opérationnel, le projet est aussi légitimé par le fait d’avoir été le cadre de concertation politique et sociologique relativement inclusif, qui a fait pendant à l’interne au dialogue inter burundais externe, et été l’unique cadre de contribution des force communautaires intérieures vers le processus d’Arusha

iv. ***Constat #2*** : *La pertinence des agencements opérationnels des interventions est toutefois affaiblie par une logique de silo à l’intérieur et entre les deux grandes composantes du projet*. Dans la composante PNUD, les cadres de concertation installés en province par les différents opérateurs ne sont pas intégrés et ne mutualisent donc pas. L’absence de passerelles de fond entre les deux composantes n’a pas non plus permis au dialogue politique et communautaire d’être relayé et amplifié par le volet média de la composante Communication gérée par l’UNESCO.

###  2.2. Efficacité

v. ***Constat #3*** : *Ramené au Résultat unique et à ses quatre produits contributeurs, issus de la révision de 2016, le projet se révèle avoir atteint ses cibles dans une grande mesure*. Les cadres de dialogue politiques, communautaires, interconfessionnels et de jeunesse, qui étaient attendus ont été installés et ont fonctionné en province et au niveau national (pour le volet Jeunesses politiques). 1 560 leaders politiques, confessionnels et communautaires, et 15 000 citoyens à la base, ont outillés ou sensibilisés sur le dialogue, la paix, les valeurs civiques, la cohésion sociale.

vi. ***Constat #4***: *Sur un plan plus qualitatif, les valeurs ajoutées réelles du processus de dialogue ont pu se ressentir d’un certain décrochage dans l’inclusivité, d’une part, d’un certain confinement des outils, d’autre part*. La mouvance présidentielle a en effet tendu à se retirer des cadres de dialogue, restreignant ainsi l’inclusivité et la portée du processus de dialogue. Celui-ci, confiné dans sa composante, n’a pas pu être amplifié par les activités médiatiques du projet logées dans une autre composante.

vii. ***Constat #5*** : *L’efficacité genre du projet est surdéterminée par les rigueurs du milieu sur le sujet.* La demande de représentation égale entre hommes et femmes dans les ateliers de dialogue est rarement satisfaite par les entités, surtout les partis politiques, qui doivent faire avec l’état des effectifs de leaders qu’ils ont. A l’arrivée, seulement 5% de femmes ont participé aux ateliers de dialogue (source : Sondage de perceptions sur les interventions du PPCP III, octobre 2017). La communication sociale sur la cohésion sociale, effectuée en milieu ouvert, a quant à elle été plus équilibrée, touchant 48% de femmes (source : Projet).

###  2.3. Efficience

viii. ***Constat #6*** : *Les choix budgétaires et les actes de gestion dénotent un souci fort d’optimisation des ressources en en faisant arriver le maximum aux bénéficiaires finaux*. En effet, 83% des ressources vont aux contenus stratégiques, contre 17% dédiés aux coûts d’intermédiation.

ix. ***Constat #7*** : *En revanche les agencements opérationnels des contenus du projet n’ont pas toujours permis de générer les meilleures valeurs ajoutées avec le même stock de ressources*. L’approche des silos entre opérateurs n’a pas permis d’intégrer les cadres de dialogue sur le terrain, et le processus de dialogue politique et communautaire a manqué de résonance globale en n’étant pas relayé dans le volet médiatique de la Composante Communication sociale.

###  2.4. Durabilité

x. ***Constat #8*** : *Le projet a manqué d’une véritable "exit strategy" soucieuse de garantir le fonctionnement durable des cadres de dialogue mis en place, précaution qui était pourtant d’autant plus nécessaire que l’absence d’appropriation institutionnelle du projet par le gouvernement constituait une pesanteur additionnelle sur la pérennité de ses acquis*. En l’absence d’une solution de pérennisation globale, un opérateur a tenté de surmonter cette lacune par des formations en montage de projet et recherche de partenaires pour permettre à ses bénéficiaires de se constituer des moyens de fonctionnement post projet. Un autre exécute de nouvelles interventions financées par un autre bailleur en s’appuyant sur les cadres qu’il a mis en place avec le projet.

###  2.5. Impacts

xi. ***Constat #9***: *Le projet a généré une importante création de structures de dialogue et de concertation pour divers acteurs sociaux*. En effet, 18 cadres provinciaux de dialogue entre leaders politiques de bords différents, 18 cadres provinciaux de dialogue entre jeunesses politiques de bords différents, et 18 autres cadres provinciaux de dialogue communautaires inclusifs, ainsi qu’une plateforme nationale trans-partisane de dialogue pour les jeunes leaders politiques, ont été installés dans l’environnement national.

xii. ***Constat #10*** : *Des milliers de leaders d’opinion et des citoyens ont été outillés ou sensibilisés sur les questions de dialogue, de citoyenneté, de vie démocratique et de cohésion sociale, bien que le segmente communautaire de cette réalisation reste limitée en comparaison de la population burundaise*. 1 560 leaders politiques et communautaires, à travers le pays, ont été touchés par les activités menées dans les cadres de dialogue déployés par le projet. 15 000 personnes, dans la ville de Bujumbura, ont été impactées par les représentations théâtres et autres supports de communication développés par le projet pour promouvoir la cohésion sociale.

xiii. ***Constat #11*** : *Le projet a laissé des traces bénéfiques dans l’espace politique burundais, dans les relations entre partis comme dans leur gouvernance interne*. Dans les relations inter partis, des dynamiques de solidarité trans-partisanes se sont nouées : par exemple, en marge des ateliers de dialogue, délégués des partis au pouvoir et d’opposition se sont ligués pour obtenir l’élargissement d’un opposant emprisonné, et des représentants du pouvoir ont intercédé en faveur d’un collègue opposant pour l’obtention d’un document de voyage indispensable à sa participation à une mission conjointe à l’extérieur. La gouvernance de partis politiques ressort également avoir été impactée : leurs leaders indiquent avoir été rendus plus conscients de la nécessité d’améliorer la transparence interne pour conjurer les risques de crise et de scission, et de favoriser le leadership féminin, et de sortir de la stratégie du boycott systématique des élections la finalité d’un parti politique étant de conquérir le pouvoir dans les urnes.

## Leçons apprises

xiv. ***Leçon apprise #1*** : *Dans un contexte particulièrement difficile, le projet est parvenu à ouvrir des espaces de dialogue et de pédagogie en faveur de la tolérance et de la cohésion sociale*. A un moment où l’espace politique était réduit, les communautés hérissées par des suspicions mutuelles, le projet est parvenu à ouvrir des brèches ici et là de permettre à des personnes et groupements de personnes, de bords politiques et communautaires, différents de se parler, d’entrer en interaction et, finalement, de se retrouver autour de l’essentiel qui les unit. La réputation de neutralité et la technicité des entités du Système des Nations Unies, jointes à la bonne connaissance de leur milieu des partenaires nationaux choisis, ont permis au projet de se faire accepter malgré les difficultés du contexte et de contribuer à recoudre le tissu social là où il est intervenu.

xv. ***Leçon apprise #2*** : *Le projet a montré que même dans le cadre d’une programmation conjointe, l’intégration des interventions reste un défi opérationnel dont les parties doivent être techniquement conscientes pour mieux œuvrer à le relever en permanence sur le terrain*. Les deux composantes du projet se sont coupées de leurs externalités mutuelles en fonctionnant en silos étanches. Le dialogue politique et communautaire organisé dans les cadres de concertation créés en province aurait gagné en résonnance nationale s’il avait été relayé dans le volet médiatique de la composante Communication, qui aurait eu là un contenu de fond tout trouvé. Même des représentations de théâtre interactif auraient pu être du meilleur effet décrispant en marge d’un atelier politique regroupant les mouvances de gouvernement et d’opposition.

xvi. ***Leçon apprise #3****: Le projet a montré que le cycle court des interventions de consolidation de la paix reste toujours en conflit avec le besoin de perspective longue pour faire bouger les lignes dans ce domaine.* Sur dix-huit mois, a-t-on vraiment le temps suffisant pour construire des cadres de dialogues et les rendre viables, réussir des coutures sur le tissu social et les rendre non réversibles ? Si le cycle des fonds PBF est structurellement court, il faut sans doute dès la conception des projets penser à quelles autres interventions plus longues les raccorder pour viabiliser leurs résultats.

## Recommandations

***Recommandation #1 : Envisager une suite au projet dans le domaine de la facilitation du dialogue national et du renforcement de la cohésion sociale***.

xvii. Cette recommandation est ancrée dans le ***Constat #8*** qui montre que le projet échu a manqué d’une "*Exit strategy*" ; dans ces conditions, il est nécessaire d’accompagner la pérennisation des dispositifs de dialogue mis en place et de les étendre par une nouvelle intervention similaire, d’autant plus pertinente qu’en direction de la nouvelle échéance électorale de 2020, la problématique du dialogue reste d’une grande acuité, et rentre dans les priorités 1 et 4 de la nouvelle phase de consolidation de la paix au Burundi 2018-2020[[1]](#footnote-1) ; la recommandation s’adresse au Gouvernement, au PNUD, à l’UNESCO et au PBF ; sa mise en œuvre emporte : formulation d’un projet ; appropriation par signature des parties ; mise en œuvre à travers des agences d’exécution nationale.

***Recommandation #2 : Dans le cadre d’une nouvelle intervention, assurer une intégration opérationnelle effective des activités et des composantes***.

xviii. Cette recommandation est ancrée dans le ***constat #7*** qui montre que les cadres de dialogue installés dans les provinces l’ont été en s’ignorant sur le terrain alors qu’ils visent tous la pacification de l’espace, et que le dialogue lui-même n’a pas pu bénéficier de l’espace médiatique ouvert dans une autre composante du projet. La recommandation s’adresse au PNUD et à l’UNESCO. Sa mise en œuvre emporte : identifier et rendre visibles les externalités positives d’une intégration d’activités ; mettre en place une planification annuelle, trimestrielle réellement intégrée ; développer des indicateurs de suivi de cette intégration.

***Recommandation #3 : Elargir la communauté sociale – théâtre interactifs et autres outils similaires – à de plus grandes espaces du territoire national.***

xix. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #10** qui montre que le projet a été efficace mais sur des effectifs qui restent somme toute limités en proportion de l’ensemble de la population. Elle s’adresse au PBF, à l’UNESCO et au PNUD. Sa mise en œuvre passe par une affectation des ressources faisant plus de place au volet en question.

***Recommandation #4 : Insérer dans toute intervention similaire une véritable stratégie d’efficacité genre capable d’agir sur l’état des rapports de forces hommes-femmes au lieu de laisser le projet les subir.***

xx. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #5** qui montre que dans le domaine du genre, le projet a été entraîné dans la configuration des rapports hommes-femmes qu’il a trouvé en place, davantage qu’il n’a eu à les modifier. La recommandation s’adresse au PNUD, et à l’UNESCO, mais aussi au PBF. Sa mise en œuvre emporte : réaliser un diagnostic initial de l’état des positionnements respectifs hommes-femmes dans l’espace d’intervention ; se donner des objectifs précis et des moyens de correction des gaps ; intégrer dans le cadre logique des indicateurs de mesure des résultats obtenus à cet égard.

# Introduction

## But de l’évaluation

1. Le but de l’évaluation du projet "Appui à la Promotion du Dialogue national 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, Le Fonds pour la Consolidation de la Paix, l’UNESCO, l’Etat du Burundi, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires du projet. 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 et recommandations à en tirer pour mieux aller de l’avant dans le cadre d’interventions de même nature.

## Portée de l’évaluation

2. En termes de portée, si les quatre résultats initiaux du projet devaient être couverts en droit, de facto la réorientation du projet en 2016 et la focalisation sur un résultat unique réaménagé amènent l’évaluation à se régler sur cette cible. En effet, les TDR précisent bien que sont à considérer "*les aspects mis en œuvre de mars 2015 à septembre 2017*". Elle couvrira l’ensemble des activités, produits et résultats du projet, dans ses provinces d’intervention. Il y a lieu de souligner que cette évaluation rentre dans le cadre du plan d’évaluation du Bureau 2014-2018. Le niveau et les modalités d’approche de ce résultat unique sont examinés dans le cadre des critères d’évaluation du Comité d’Aide au Développement : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, notamment. L’évaluation s’intéressera aussi bien aux thématiques transversales, la prise en compte du genre en particulier.

## Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes

3. L’évaluation poursuit les objectifs spécifiques, selon les termes de référence de la mission :

* Evaluer dans quelle mesure le projet a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes des populations/institutions 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 et ou institutions, 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, et plan stratégique du PNUD)
* 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 le degré d’appropriation nationale et les chances de pérennisation des acquis (durabilité), lorsque l’appui aura cessé.
* Proposer le type de décision que les utilisateurs prendront en compte sur base des problèmes qui seront identifiés.

4. Ces objectifs spécifiques sont déclinés dans les questions d’évaluation données par les TDR, et articulés 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*** et ***d’entretiens***, avec les parties prenantes au projet : ONG partenaires d’exécution, partie nationale institutionnelle, Entités du Système des Nations Unies parties prenantes, bénéficiaires ***visites de sites de réalisation*** dans la capitale et en en province (voir en Annexe liste exhaustive des sources de données primaires). Les entretiens sont exclusivement limités à Bujumbura à la demande du commanditaire de l’évaluation.

### 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, matière de gouvernance en particulier
* Documents spécifiques de planification et de programmation des interventions inscrites dans le projet Dialogue National : Document de projet (Prodoc) et plans de travail annuels, lettre d’entente avec les partenaires de mise en œuvre, 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

7. L’exploitation de ces documents a donné une première visibilité sur le projet et son opérationnalisation, ce qui a permis d’affiner la méthodologie et les outils d’évaluation consolidés dans un Compendium méthodologique objet de ce rapport initial de cadrage.

### Entretiens

8. Les entretiens ont concerné les quatre groupes d’acteurs ci-dessous, répartis dans diverses institutions :

* Entités Etatiques
* Partenaires au sein du SNU
* Organisations de la Société civile/partenaires d’exécution
* Bénéficiaires : partis politiques

## Echantillonnage

9. La revue documentaire couvre l’ensemble du portefeuille relevant du projet. Les entretiens, en revanche, portent sur un échantillon de personnes choisies, d’accord parties entre le Consultant et le Commanditaire, mais selon les critères d’inclusion ci-dessous arrêtés par le premier :

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 (critère rendu finalement non opérant par le choix du Commanditaire de restreindre les sources primaires à Bujumbura, la capitale !)
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)

### Cadre d’analyse

10. L’analyse est basée sur les critères d’évaluation visés dans les termes de référence de la mission, notamment : la *pertinence*, l*’efficacité*, l’*efficience*, la *durabilité*, et l’*impact*, mais aussi la prise en compte des thématiques stratégiques transversales, en fonction de leur pertinence dans le projet, mais le genre en tout état de cause. Elle débouche sur des *constats et leçons clés*, et des *recommandations*, dans une logique d’*apprentissage* en perspective d’un nouveau cycle de programmation dans la même problématique.

11. L’analyse est par ailleurs portée par un système de notation des performances illustré dans le tableau ci-dessous : il est assorti d’une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : un seuil "Elevé" (au moins 75% de l’objectif), un seuil "Moyen" (au moyen 50% mais inférieur à 75%), et un seuil "Faible-Nul" (entre 0 et 50%).

|  |
| --- |
| Tableau 1 : Maquette des matrices de mesure de performances du projet |
| Niveau 3Résultat de développement | Niveau 2Produits contributeurs aux Résultats de développement | Niveau 1Activités génératricesdes Produits |
| Résultat(I-5) | Rating | Produits (1-n) | Rating | Activités (1-n) | Rating |
| E | M | F | E | M | F | E | M | F |

**6.5. Assurance qualité sur l’Evaluation**

12. L’assurance qualité sur les produits de la mission sera assurée à plusieurs niveaux. A l’intérieur de l’équipe d’évaluation, le Consultant s’est appuyé sur son expertise et son expérience de missions similaires pour dérouler les méthodes appropriées et collecter des données de qualité, puis conduire des analyses pertinences et de haut niveau. Il a régulièrement pratiqué l’auto-contradiction pour tester la robustesse de ses perspectives.

13. A l’externe, le Groupe de Référence est pour la mission un cadre exigeant d’échanges et d’alerte, y compris sur les questions de qualité. Enfin, les échanges entre l’Evaluateur et le cadre de gestion des évaluations mis en place par le PNUD, entre le Bureau Pays, le Bureau Régional et le Siège, dans le cadre de la révision dynamique des livrables, ont naturellement contribué à la stabilisation d’un rapport final de qualité.

**6.6. Ethique et responsabilité**

14. Le Consultant s’est conformé entièrement aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation, avec acception total et respect de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard de professionnalisme, les attitudes suivantes seront observées :

* Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
* Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
* Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif
* Respecter les groupes à vulnérabilité particulière en utilisant les protocoles appropriés pour communiquer avec eux
* Faire comprendre à tous les interlocuteurs que l’évaluateur n’est ni staff du PNUD, ni membre d’aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Projet et sa mise en œuvre
* Assurer aux sources toute la confidentialité nécessaire
* Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
* S’écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

**6.7. Limitations de l’Evaluation**

15. L’évaluation a été surdéterminée par le contexte de mise en œuvre du projet. En effet, si le gouvernement a contresigné la version initiale du document de projet qui n’a pas pu être déroulée comme telle à cause de la crise de 2015, la version révisée qui date de 2016 n’a pas été formellement endossée par l’Etat. Les procédures du PBF permettant d’aller de l’avant malgré tout, le projet dans sa nouvelle version a donc été exécuté sans que le gouvernement se l’approprie formellement. Dans ces conditions, la coopération de la partie gouvernementale à l’évaluation a été limitée : seules deux autorités ont pu être rencontrées, l’une dans un ministère stratégique (Intérieur), l’autre dans l’audiovisuel public.

### Calendrier de la mission

16. La mission d’évaluation s’est déroulée du 10 Octobre au 09 Novembre 2018, suivant le chronogramme ci-dessous, selon les trois phases et le chronogramme détaillés ci-après :

17. ***La première phase*** de la mission a consisté en une revue des documents de base du Projet et de ses différentes composantes. La revue documentaire permet de stabiliser la méthodologie, y compris en élaborant des outils de collecte de données pour conduire avec efficacité et rationalité l’approche des personnes à rencontrer. Le Rapport initial, élaboré pour servir de feuille de route stratégique et technique à la mission, était dûment informé par cette revue documentaire ; lui étaient intégrés une matrice d’évaluation et des outils de collecte et d’analyse de données plus spécifiques.

18. ***La deuxième phase*** de la mission a porté sur des *entretiens avec les acteurs et les parties prenantes,* les visites de terrain ayant été jugées non pertinentes par le Commanditaire lui-même. Elle a permis notamment de trianguler l’information documentaire avec la réalité qui prévaut sur le terrain. Elle s’est clôturée par une série de débriefings au sein du Système des Nations Unies à Bujumbura, et en directions du Gouvernement, des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires. A ces occasions, l’Evaluateur a présenté ses constatations préliminaires et les participants y ont articulé, en retour, leur feedback, qui a été tenu en compte dans la rédaction du rapport proprement dit.

19. ***La troisième phase*** de la mission a consisté, dans la suite de la collecte de données secondaires et primaires, et de leur exploitation, à analyser cette matière accumulée et à rédiger le rapport. Une première version, transitoire, est diffusée pour recueillir encore les observations des parties, avant que la version finale soit élaborée en tenant dûment compte de ces observations.

|  |
| --- |
| Tableau 2 : Chronogramme |
| N° | Etapes /Activités | Chronogramme |
| .1. | Briefings | 11 Oct 2018 |
| .2. | Revue documentaire | 12-16 Oct 2018 |
| .3. | Elaboration du Rapport Initial | 17-19 Oct 2018 |
| .4. | Dépôt Rapport Initial | 19 Oct 2018 |
| .5. | Collecte de données primaires : Entretiens  | 22-31 Oct 2018 |
| .6. | Dépouillement et analyses préliminaires | 01-06 Nov 2018 |
| .7. | Débriefing avec le SNU | 07 Nov 2018 |
| .8. | Débriefing avec Partie nationale | 08 Nov 2018 |
| .9. | Rapport provisoire | 13 Nov 2018 |

20. Le séjour en République du Burundi a démarré par un briefing avec les Unités Gouvernance et Suivi-Evaluation. Il s’est conclu par un double débriefing aux partenaires UN en présence du Directeur pays du PNUD, d’abord, puis aux partenaires nationaux de mise en œuvre, en présence du Directeur Général de la Formation Patriotique représentant le Ministère de l’Intérieur. Le premier type de rencontres a permis au PNUD de préciser ses attentes, tandis que le débriefing a donné au 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

## 1.1. Caractéristiques physique et socioéconomiques

21. Situé dans la région des Grands, le Burundi couvre une superficie de 27 834 kilomètres carrés. Il est limité bordé à l’Ouest par la République Démocratique du Congo, au Nord par le Rwanda et, à l’Est comme au Sud par la Tanzanie. Sans accès à la mer, le pays est baigné par le lac Tanganyika, le second plus étendu en Afrique après le lac Victoria, qu’il surpasse toutefois en volume du fait d’une profondeur unique sur le continent. Selon le dernier recensement général de 2008, la population du Burundi s’élève 8.053.574 habitants, avec une estimation à 11,1 millions en 2016[[2]](#footnote-2). Avec une croissance démographique de 3,1% par an, la population pourrait tripler d’ici 2050[[3]](#footnote-3). Elle est très jeune, composée à 66% de moins de 25 ans.

## 1.2. Données socioéconomiques

22. L’économie burundaise se heurte à d’importantes rigidités structurelles, telles qu’une agriculture vivrière dominante mais à très faible productivité, bien que fournissant 90% d’emplois et plus de 90%[[4]](#footnote-4) des recettes en devises. La sécurité alimentaire n’est pas assurée dans ce contexte aggravé par ailleurs par la rareté des terres qui entraîne leur surexploitation, leur fragmentation et la fragilisation des sols. On note enfin une intensification des chocs climatiques (pluies torrentielles, températures extrêmes). En avril 2016, presque un ménage sur deux (46%) était en insécurité alimentairedont 5.9% en insécurité alimentaire sévère et 40.1% en insécurité alimentaire modérée[[5]](#footnote-5).

## 1.3. Contexte thématique gouvernance et Etat de droit

23. Le Burundi a mis fin à sa longue guerre civile de dix ans, il y a de cela moins d'une décennie avec un processus de transition largement reconnu comme un succès. Malgré ces nettes avancées, le risque pour le pays de retomber dans la violence est toujours réel et s’exacerbe lors de chaque cycle électoral. Alors que les élections de 2005 s’étaient déroulées sans contestations majeures, celles de 2010 furent une source de tensions. A ces tournants politiques difficiles s’ajoutent d’autres facteurs d’ordre socio-économique. Le pays compte ainsi un nombre élevé de démobilisés, d’armes détenues illégalement et connaît un taux de pauvreté important ; ce qui couplé à une expérience démocratique limitée, contribue à perpétuer cet état de fragilité.

24. En réponse à ce contexte, l’Etat, le Système des Nations-Unies, les autres partenaires internationaux et la Société Civile Burundaise ont conjointement élaboré un Plan Prioritaire 2014-2016 pour la Consolidation de la Paix (PPCP III) qui a été approuvé par le Bureau d’Appui à la Consolidation de la Paix (PBSO), en Février 2014, et a bénéficié d’une allocation de 11,65 millions de dollars américains. Le dialogue politique ressort comme un levier important de cette stratégie de paix et de stabilisation du pays, à travers la recherche de consensus entre les acteurs politiques, pour une meilleure cohabitation des sensibilités en présence, en vue et dans le cadre de processus électoraux ouverts et démocratiques.

25. Le projet d’appui à la promotion du Dialogue national de 2015 objet de la présente évaluation s’inscrit dans ce cadre et ciblait spécifiquement l’échéance électorale de 2015 dans son amont et son aval. Visant à promouvoir un climat politique et social apaisé avant, pendant et après les élections, le projet cherchait à promouvoir le dialogue entre les acteurs politiques en tenant en compte du rôle des jeunes affiliés aux Partis Politiques ainsi que celui des Médias. Il devait également fournir une assistance technique aux partis politiques afin de mieux les préparer à participer au processus électoral. Malheureusement, la crise violente qui a secoué en 2015 devait amener le projet à revoir sa focalisation, qui n’était plus les élections en tant que telles mais la création de conditions pour un dialogue internes capable de générer des propositions vers l’agenda du dialogue externe d’Arusha.

# Contenu du projet

## 2.1. Contenu stratégique

26. Le Projet d’Appui à la Promotion du Dialogue National au Burundi était à l’origine, en 2015, articulé sur les 4 résultats ci-dessous : (i) la confiance est renforcée entre les leaders politiques et acteurs politiques grâce au dialogue participatif sur le processus électoral et sur le système politique Burundais ; (ii) les partis politiques qui le souhaitent participent pleinement et démocratiquement au processus électoral et politique ; (iii) les jeunes des partis politiques contribuent de manière paisible et positive aux processus électoraux, et se restreignent de tout acte de violence ; et (iv) la population est informée à travers les médias des engagements pris par les Partis Politiques et à l’opportunité de donner sa contribution aux échanges sur les principaux défis du pays.

27. Le contexte de crise qui a entouré les élections de 2015 ayant empêché un véritable démarrage des activités du projet, celui-ci a dû être restructuré en 2016, pour se focaliser sur un unique résultat : "*Les communautés, les acteurs politiques et de la société civile, dont les femmes et les jeunes, ont leur capacités renforcées et leurs aspirations prises en compte par le processus de dialogue inter burundais*".

28. La période de mise en œuvre du Projet va de mars 2015 à septembre 2017. Les bénéficiaires de droit sont la population, avec un focus sur les jeunes et les femmes, et les institutions chargées de la promotion du dialogue national et la cohésion sociale comme le Ministère de l’Intérieur ainsi que les Organisation de la Société Civile impliquée dans la mise en œuvre.

## 2.2. Théorie du changement sous-jacente au programme

29. En termes d’effets, le changement qui était attendu du projet, était bâti sur les hypothèses sous-jacentes et l’effet stratégique, suivantes :

***Si….***

* Si les leaders politiques, les partis et les acteurs politiques ont une meilleure capacité d’organisation et de résolution de différends et ont des opportunités de se rencontrer de manière neutre afin de discuter des questions clés sur le processus électoral et politique et de partager leurs décisions avec leurs membres ;
* si les jeunes des mouvances politiques sont mieux encadrés pour promouvoir une culture de la paix, et participer paisiblement dans les processus électoraux ;
* si la communauté burundaise, y compris les femmes, les jeunes, les leaders communautaires et la diaspora ont davantage d'opportunités d'échanger sur les questions importantes de la vie nationale et communautaire à travers un débat démocratique permanent, et bénéficiant de l’appui des médias

***Alors,***

Cela favorisera la pérennisation d’une culture de dialogue avant, pendant et après les élections, permettant la résolution pacifique des différends et le déroulement paisible des élections de 2015.

30. L’évaluation s’évertue à déterminer, entre autres, ce qui est resté de cette théorie du changement, à savoir dans quelle mesure ce raisonnement causal a véritablement pu opérer, suite à la réorientation du projet, et quel changement en est résulté.

## 2. 3. Cadre de mise en œuvre

31. Le projet d’Appui à la Promotion du Dialogue National au Burundi financé par le Fonds de Consolidation de la Paix. Récipiendaire et gestionnaire du budget alloué au projet, le PNUD le met en œuvre en partenariat avec l’UNESCO, et s’appuie sur des organisations non gouvernementales dans le rôle d’agences d’exécution qui implémentent les activités sur le terrain : BLTP, NIMD, ICB, ACCORD, RTNB, radios privées, Télévision, presse écrite, Renaissance. La Chaire UNESCO au Burundi met en œuvre la composante portée par l’UNESCO.

## 2.4. Cadre budgétaire

32. Selon le document de projet initial, le budget du Projet d’Appui à la Promotion du Dialogue National au Burundi, s’élève à un million deux cent quarante mille (1 240 000) dollar américain, réparti entre 1,1 million à la composante P NUD et 140 000 USD pour le Volet UNESCO. Ces ressources sont entièrement mobilisées auprès du Fonds de la Consolidation de la Paix.

## 2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

33. Le projet a connu une révision importante de son cadre stratégique en 2016. Au lendemain des événements violents de 2015, les quatre résultats initiaux ont été abandonnés au profit d’un seul intitulé "*Les communautés, les acteurs politiques et de la société civile, dont les femmes et les jeunes, ont leur capacités renforcées et leurs aspirations prises en compte par le processus de dialogue inter burundais*". C’est ce nouveau cadre de résultats qui a été effectivement mis en œuvre, bien qu’à la différence de la première version, il n’ait pas été contresigné par le Ministère chargé des Affaires étrangères au nom gouvernement. Pour mémoire, les procédures du Fonds pour la Consolidation de la Paix permettent d’aller de l’avant avec un projet, même en l’absence d’une contresignature de la partie nationale.

# Analyse de données-Evaluation de performances

## 3.1. Pertinence

### Pertinence stratégique : alignement sur les priorités nationales du pays

34. Le projet d’Appui à la promotion du dialogue national au Burundi tire sa pertinence stratégique de son ancrage avéré dans la stratégie de consolidation de la paix partagée entre le pays et la communauté internationale. Il s’aligne en effet sur le Résultat 1 du *Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix*, couvrant la période 2014-2016, Résultat ainsi libellé : "*Le dialogue communautaire et le dialogue national sont renforcés pour une meilleure cohésion sociale*". A l’intérieur de cet objectif, le projet contribue plus spécifiquement au premier Résultat intermédiaire décrit comme suit : "*les partenariats et les mécanismes sont mis en place pour consolider un dialogue national inclusif et durable*." Le projet est également ancré dans le Programme pays du PNUD, cycle 2014-2016, précisément dans l’Effet 1: "*Renforcement de l’état de droit, à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de l’égalité du genre"*.

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

35. Le projet étant parfaitement aligné sur les priorités nationales, la question de la pertinence des contenus spécifiques qu’il recouvre dans sa mise en œuvre reste posée. Or des entretiens réalisés sur le terrain, avec différentes catégories d’acteurs, il ressort nettement que le projet a effectivement apporté des réponses appropriées à des problèmes vécus dans un environnement sociopolitique marqué par des conflits réels. Il a constitué la seule plateforme de dialogue interne réellement inclusive, qui a d’ailleurs permis de susciter des propositions d’émanation interne vers le dialogue externe tenu à Arusha, en Tanzanie. Il a constitué à un moment de crise profonde un cadre de rencontre inclusif sans lequel les clivages de toutes sortes n’auraient fait que s’approfondir.

36. L’agencement opérationnel n’est toutefois pas sans soulever des questionnements de pertinence. Il n’y a pas une réelle approche d’intégration des contenus. Les cadres de dialogue déployés partenaires d’exécution sont étanches entre eux, même installés dans le même chef de lieu de province. Les mêmes cadres institutionnels installés par le volet PNUD et la communication sociale assurée dans le volet UNESCO ne bénéficient de leurs externalités mutuelles, avec comme conséquence le fait pour l’activité de dialogue d’être coupé de la caisse de résonnance qu’aurait pu constituer pour elle l’activité médiatique du volet communication.

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

37. La qualité du cadre logique du projet est globalement satisfaisante si l’on considère les correspondances stratégiques entre le résultat, les produits devant y contribuer les indicateurs destinés à mesurer les progrès dans ce sens. Dans le détail rédactionnel toutefois, les produits révèlent des lacunes de contenu. Sur quatre produits, deux au moins sont libellés de manière inappropriée qui les fait relever de l’effet plus que produit proprement dit : il s’agit des produits 2 et 3 libellés respectivement : "*Les recommandations et idées issues des échanges réguliers entre leaders locaux et représentant des partis politiques à la base contribuent effectivement au processus de dialogue national*" ; "*Les jeunes des partis politiques, de la société civile, des groupes communautaires clés, cibles par le projet, y compris les leaders religieux, contribuent de manière paisible et positive à la sauvegarde de la paix, et s’engagent restreignent de tout acte de violence.*" Cette formulation n’est exactement adéquate parce qu’elle renvoie à des contenus dans le projet ne peut pas être comptable. Enfin, la pertinence logique du cadre de résultat est également affaiblie par une faible sensibilité au genre, ainsi qu’une mesurabilité pauvre pour certains indicateurs.

## Efficacité

### Produit 1 : Capacitation civique et politique des leaders provinciaux

*"Les leaders locaux et représentants des partis politiques au niveau provincial disposent des capacités (négociations) et constituent un cadre de référence et de canalisation des aspirations communautaires au processus de dialogue national"*

38. Le produit 1 avait pour objet de mettre en place deux cadres de dialogue et d’échanges sur les questions de civiques, en partant de l’analyse que l’absence de ces mécanismes favorisait l’émergence ou l’exacerbation des tensions sociales. Le projet a effectivement aidé les acteurs locaux à mettre en place plusieurs cadres entrant dans cette dynamique de dialogue. Dans chacune des 18 provinces que compte le pays, un (1) cadre de dialogue pour les acteurs politiques, un (1) cadre de dialogue pour les jeunes, un (1) cadre de dialogue communautaire regroupant toutes les franges des communautés (acteurs politiques, confessionnels, groupements de femmes, autres sociétés civiles, notamment) ont été mis en place. A ces superstructures provinciales s’ajoute une plateforme nationale de dialogue pour les jeunesses des partis politiques. Au total, la cible est donc atteinte du point de vue du nombre de structures créées. En ce qui concerne, l’opérationnalité aussi, dans la durée de vie du projet, les entités créées ont fonctionné, générant d’ailleurs des actes de travaux qui ont été compilées pour donner lieu à des synthèses qui ont aidé à nourrir le processus de dialogue inter burundais d’Arusha.

39. Bien que l’inclusivité des cadres n’ait pas été expressément visée dans le produit, elle en constitue une dimension importante à considérer : les sensibilités politiques membres de la mouvance au pouvoir ont participé à certaines rencontres et se sont absentées d’autres ; avant d’en être convaincues à la suite de négociations, certaines autorités provinciales ont également eu du mal à accepter le principe de faire participer aux rencontres les représentants des partis d’opposition. L’inclusion des femmes a aussi été un défi, les organisations, politiques en particulier, n’étant pas toujours en situation objective de satisfaire les demandes de niveau de représentation des femmes aux assises des cadres de dialogue.

|  |
| --- |
| Tableau 3 : Réalisations sur le Produit 1 |
| Programmation | Performances |
| Indicateurs | Réalisé | Rating |
| E | M | F-N |
| **Indicateur**Existence des cadres de renforcement de capacités mis en place et opérationnels **Référence**: Absence de cadrespermanents de renforcement des capacités sur les questionscitoyennes au niveau local.**Cible**: Au moins 2 cadres de renforcement de capacités des leaders locaux sont mis en place et opérationnels dans chaque province. | * 18 cadres provinciaux
* 1 cadre national de renforcement des capacités des présidents provinciaux des partis politiques ont été mis en place avec l'appui de BLTP.
* Aussi, avec l'appui de ICB, 1 cadre d'échanges provinciaux (un par province) ont été mis en place.
 |  |  |  |

*Sources : Projet : Document de projet, rapports d’exécution 2015-2017*

### Produit 2 : Inputs locaux vers le dialogue inter burundais d’Arusha

"Les recommandations et idées issues des échanges réguliers entre leaders locaux et représentant des partis politiques à la base contribuent effectivement au processus de dialogue national. "

40. Le produit 2 est le lieu où est actée la productivité des cadres de concertation internes mis en place dans le produit précédent. Il s’agissait d’accompagner les acteurs pour qu’ils utilisent ces nouvelles superstructures pour créer des contributions mobilisables dans le cadre du dialogue inter burundais dont le processus s’est déroulé à Arusha, République de Tanzanie. Cet objectif a été atteint : les différents travaux menés dans les provinces ont donné lieu à des propositions et recommandations, dont une compilation a effectivement été versée comme inputs des acteurs restés sur le sol burundais au processus de dialogue que la communauté internationale avait parrainé à l’extérieur des frontières. Sous ce rapport le produit a contribué à améliorer l’inclusivité du processus de dialogue inter burundais.

|  |
| --- |
| Tableau 4 : Réalisations sur le Produit 2 |
| Programmation | Performances |
| Indicateurs | Réalisé | Rating |
| E | M | F-N |
| IndicateurExistence d’un recueil des aspirations communautaires au processus de réconciliation nationale et de cohésion socialeRéférence : 0Cible: Au moins 1 recueildes aspirations communautaires, existe et les aspirations sont intégrées dans le processus de dialogue national | * 1 compilation des 18 rapports/recommandations des ateliers provinciaux, disponible
* Certaines de ces recommandations ont été intégrées dans le processus de dialogue national.
 |  |  |  |

*Sources : Projet : Document de projet, rapports d’exécution 2015-2017*

### Produit 3 : Capacitation civique des jeunes

"Les jeunes des partis politiques, de la société civile, des groupes communautaires clés, cibles par le projet, y compris les leaders religieux, contribuent de manière paisible et positive à la sauvegarde de la paix, et s’engagent contre tout acte de violence."

41. Le produit 3 ciblait spécifiquement les jeunes, en faisant le pari que la jeunesse, plus aisément instrumentalisée et se retrouvant souvent aux avant-postes des mouvements destructeurs dans les périodes de crise, doit aussi être un levier de premier ordre pour éduquer à la paix et aux valeurs civiques. Des cadres de dialogue trans-partisans ont été mis en place avec l’action du projet, au niveau national, et provincial. Le dispositif a aussi connu, globalement, un bon niveau de fonctionnement pendant la vie du projet, le niveau national ayant même participé à une rencontre internationale de jeunesses sur les questions de paix et de sécurité, tenue à Nairobi, au Kenya. Le fonctionnement des cadres de dialogue des jeunesses a montré que les jeunes pouvaient transcender les clivages politiques pour se reconnaître dans un fonds de valeurs nationales partagées, et s’y accrocher pour contribuer à la pacification durable de leur pays.

42. L’inclusivité a connu les mêmes limites évoquées précédemment. Toutes les sensibilités politiques ont joué le jeu un temps, avant que la mouvance au pouvoir suspende la participation de ses jeunes représentants. Les autres sensibilités politiques restées dans le processus ont fait valoir que ce comportement confirmait justement l’utilité du dispositif : selon elles le retrait des jeunes proches du pouvoir pourrait avoir été décidé pour les empêcher de persévérer dans ce qu’il lisait comme une forme de fraternisation avec l’opposition. (Sources : interviews)

|  |
| --- |
| Tableau 5 : Réalisations sur le Produit 3 |
| Programmation | Performances |
| Indicateurs | Réalisé | Rating |
| E | M | F-N |
| **Indicateur** Existence d’un cadre d’échange et de dialogueentre les jeunes à tous les niveaux**Référence**: 0**Cible** : Un cadre d’échangeexiste et est fonctionnel  | * 18 cadres provinciaux permanents de dialogue entre les jeunes mis en place dans le pays
* 1 cadre national permanent de dialogue des jeunes mis en place.
 |  |  |  |

*Sources : Projet : Document de projet, rapports d’exécution 2015-2017*

### Produit 4 : Mobilisation civique communautaire

*"La population est mobilisée autour des valeurs de dialogue, de paix et de cohésion sociale, et a l’opportunité de donner sa contribution à la promotion de ces valeurs."*

43. Le produit 4 était centré sur les moyens d’améliorer au niveau communautaire l’attractivité du vouloir vivre ensemble. Il s’agissait d’aider à recoudre le tissu social encore une fois fortement fissuré par les pics de tension et de violence enregistrés avant, pendant et après l’échéance électorale de 2015. Près de 15 000 personnes ont été sensibilisées dans ce sens à la paix, à la sécurité et autres valeurs fondamentales qui font le ciment d’une nation, à travers divers outils de communication sociale : le théâtre interactif (72 représentations à Bujumbura) ; le théâtre populaire (2 pièces produites) ; des conférences débats (5 rencontres) ; des publireportages (3 sur les défis du pays) ; des spots et autres sketchs audiovisuels (8 supports produits et diffusés dans les grands médis y compris la télévision et la radio nationale) ; une campagne d’affichage public (18 panneaux érigés dans les provinces).

44. Si les supports de communication (communication média et campagne d’affichage) passive ont permis de sensibiliser les communautés, les supports interactifs (le théâtre interactif précisément) ont permis aux populations de faire connaître leurs avis et points de vue sur les modalités du vivre ensemble. Organisées dans les places publiques, les marchés, au sortir des lieux de culte et dans les établissements scolaires, ces représentations où les citoyens jouent leurs propres rôles ont permis de donner la parole aux sans voix. A ce niveau aussi des contributions ont été suscitées qui ont amélioré de leurs inputs l’inclusivité du dialogue inter burundais.

|  |
| --- |
| Tableau 6 : Réalisations sur le Produit 4 |
| Programmation | Performances |
| Indicateurs | Réalisé | Rating |
| E | M | **F-N** |
| **Indicateur 4.1.**Niveau d’expression de lapopulation sur les valeurs dedialogue, de paix et de cohésion sociale**Référence** : La population a un faible niveau d’expression sur les valeurs de dialogue, de paix et de cohésion sociale**Cible** : Des représentantsde la population (hommes, femmes, garçons) de toutesles couches sociales et de toutes les communautésprennent la parole pour exprimer leurs points de vue. | * 72 représentations théâtrales interactives organisées
* 14 910 participants : dont 5694 garçons, 5296 filles, 2401 hommes, et 1500 femmes, dont 202 responsables scolaires
* 5 conférences / débats sur Culture de dialogue, organisés, ayant débouché sur un cadre permanent doté d’un plan d’actions
* 467 participants, donnent des recommandations : dont 142 garçons, 143 filles, 99 hommes, 83 femmes
 |  |  |  |
| **Indicateur 4.2**:Nombre et type d’outils decommunication/information sont produits et diffusés**Référence** : Peu d’outils decommunication/information qui intègrent les valeurs culturelles aux fins de la consolidation de la paix **Cible** : - Au moins 1 pièce de théâtreinteractive et 30représentations- Au moins 1 piècede théâtre populaire et une 1diffusion à RTNB- Au moins 60écoles, 25 centresjeunes | * 3 publireportages sur les défis du pays produits et diffusés
* 3 spots, 3 sketches audio, 2 sketches TV produits
* 112 diffusions dans les médias.
* 530 copies supports de communication sur le civisme distribuées dans les écoles secondaires
* 2 pièces populaires réalisées avec 3 diffusions-média
* 18 panneaux portant un message de cohésion sociale installés dans les chefs lieu de province
 |  |  |  |

*Sources : Projet : Document de projet, rapports d’exécution 2015-2017*

### Résultat global : Renforcement des capacités des communautés et des acteurs et contributions au dialogue inter burundais

"*Les communautés, les acteurs politiques et de la société civile, dont les femmes et les jeunes, ont leurs capacités renforcées et leurs aspirations prises en compte par le processus de dialogue inter burundais*."

45. Les réalisations recensées ci-dessous dans le cadre des 4 produits du projet devaient contribuer à un résultat global structuré, selon le cadre logique de projet révisé, sur 2 contenus clés : l’amélioration de la mobilisation et des capacités de dialogue des communautés et des acteurs sociaux, d’une part, la prise en compte de leurs aspirations dans le processus de dialogue inter burundais organisé à l’extérieur du pays, d’autre part. Ce résultat est ainsi configuré en partant du constat que si les cycles de dialogue parrainés à l’extérieur par la communauté internationale pouvaient de la sorte espérer gagner en capacité de recul et en sérénité, ils ne permettaient pas une inclusion des différentes sensibilités et dynamiques sociologiques internes à l’œuvre dans le pays profond.

46. Le projet a aidé à corriger ce biais d’extraversion, en mobilisant les acteurs politiques et sociaux de terrain et en renforçant leurs capacités de dialogue à travers des cadres de concertation et de contribution au dialogue inter burundais. Les différents cadres créés par le projet au niveau national et provincial ont mobilisé un total de 1 560 leaders communautaires et acteurs politiques, ayant donc participé aux ateliers de dialogue, d’abord en que bénéficiaires du renforcement de capacités, puis en tant forces de proposition et de contribution en direction du dialogue inter burundais. Ainsi, des recommandations émanant de cette base sociologique ont pu être articulées sur chacun des huit points de l’agenda d’Arusha.

47. Si les cibles de contribution qi étaient visées dans le résultat sont formellement atteints, le problème d’inclusivité vécu dans les produits s’y reflété aussi d’une certaine manière. L’inclusivité de la mobilisation et de la contribution des leaders communautaires et politiques s’est, certes, ressentie du retrait des acteurs de la mouvance présidentielle.

| Tableau 7 : Réalisations sur le Réalisation stratégique |
| --- |
| Programmation | Performances |
| Réalisé | Rating |
| Indicateurs | E | M | F-N |
| Indicateurs 1.Niveau d’implication des représentants des communautés, des partis politiques etde la société civile dans le processusde dialogueRéférence : "Faible implication des représentants locaux et leaders des partispolitiques dans le processus de dialogue"Cible :" Le niveau de l’implication desdifférents acteurs est amélioré" | * 1560 leaders communautaires et acteurs politiques ont participé aux différents cadres d'échanges organisés par le projet.
* Avis et recommandations émis par ces acteurs nationaux sur le processus de dialogue interne, et d'exprimer leur avis sur les points inscrits à l'agenda du processus de dialogue externe
* Inclusivité du processus de dialogue inter burundais amélioré avec voix au chapitre des sans voix du niveau local
 |  |  |  |
| **Indicateur 2.**Nombre de recommandations pertinentes issues de la base prises en compte dans le processus de préparation du dialogue**Référence**: 0**Cible**: Au moins 10 recommandationspertinentes issues des représentants locaux et des leaders communautaires prises en compte dans le processus deDialogue National  | * Recommandations ont été formulées sur les huit points inscrits à l'agenda d'Arusha par la médiation et une liste des questions prioritaires touchant la vie nationale a été confectionnée.
 |
|
|
|

*Sources : Projet : Document de projet, rapports d’exécution 2015-2017*

## Efficience

48. L’efficience du Projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi, s’entend au sens budgétaire et stratégique. Dans la première acception, elle recouvre l’utilisation optimale des moyens disponibles pour produire les meilleurs résultats possibles. Dans la seconde, elle renvoie à la qualité des agencements substantiels et à leur aptitude à générer les meilleures combinaisons de résultats.

49. Le projet était doté d’un budget global un million deux cent quarante mille (1 240 000) dollar américain, réparti entre 1,1 million USD pour la composante PNUD et 140 000 USD pour le Volet UNESCO. Ces ressources sont entièrement mobilisées auprès du Fonds de la Consolidation de la Paix. L’analyse des différentes rubriques budgétaires montre qu’au moins près de 83% de ces ressources sont allées aux activités opérationnelles du projet, c’est-à-dire vers les bénéficiaires directs.

50. Le rapport de clôture budgétaire n’étant pas encore disponible au moment de cette évaluation, l’allocation des ressources dans le cadre de la révision de 2016 est intéressante à interroger du point de l’efficience. Il s’agit de voir à ce niveau ce que le projet consomme pour apporter une unité monétaire jusqu’aux bénéficiaires finaux. Les coûts intermédiaires de fabrication et de livraison des produits captent environ 17% du budget. Ce ratio d’intermédiation ressort honnête et efficient, comparé à d’autres théâtres d’opération où il peut atteindre 25% à 30% (*Source : Projet révisé, tableau 2 Budget par catégories de dépenses, 2016*). Il est vrai aussi que dans le cas présent, il s’agit d’un projet soft (développement de capacités) et dans un environnement géographique somme toute limité et guère hostile.

51. Dans le même cadre budgétaire, et en attendant le rapport financier consolidé, les entretiens n’ont pas porté à la connaissance de l’évaluation des actes contraires à une gestion robuste comme il en est attendu des entités des Nations Unies récipiendaires des fonds. Les rapports des réunions de comité de pilotage dépouillés ne font pas davantage ressortir de telles situations de gestions. Aussi sur la base des informations disponibles l’évaluation peut légitimement considérer que la gestion des ressources a obéi aux standards fiduciaires de qualité en vigueur dans la gouvernance des Nations Unies.

52. L’efficience stratégique globale ressort suffisamment robuste au regard de la constance avec laquelle les différentes cibles de produits et de résultats issues de la reformulation du projet ont été formellement atteintes, qu’il s’agisse du nombre de cadre de dialogue, des effectifs de leaders et de populations directement touchés et des inputs propositionnels versés à l’agenda d’Arusha. Malgré ce rendu formel de qualité, des questionnements d’efficience restent légitimes sur un certain nombre de points.

53. Le projet n’est pas parvenu à maintenir une inclusivité entière constante, dans la mesure où la mouvance au pouvoir a tendu à se retirer des cadres de dialogue. Cette difficulté est la résultante d’une appropriation insuffisante du projet par la partie nationale institutionnelle, le gouvernent n’ayant pas contresigné la version révisée du projet. Dans le même ordre de difficultés, des autorités provinciales ont eu, avant d’être convaincues par négociation, à récuser l’idée même d’une participation des acteurs de l’opposition politique aux travaux des cadres de dialogue. Au-delà de ses réalisations factuelles, s’il était parvenu à relever avec plus de réussite les défis de l’appropriation et de l’inclusivité, sans doute le projet aurait-il eu une bien plus forte résonance dans l’environnement.

54. Dans l’agencement des ses contenus il a été observé une logique de silos qui n’a pas non plus aidé à l’optimisation du résultat stratégique. Il a manqué de liant entre les différents cadres de concertation installés en province par les différents opérateurs de mise en œuvre du projet. Bien qu’ils aient travaillé sur des cibles plus ou moins différenciées (les jeunes, les leaders politiques, les leaders communautaires, notamment), le développement de passerelles entres les cadres de ces groupes d’acteurs aurait contribué à leur donner un surcroît d’âme et facilité leur opérationnalité dans la durée. Il n’y a as eu davantage d’intégration entre les volets PNUD et UNESCO. Or les ateliers de dialogue trans-partisan méritaient d’être enrôlés dans le dispositif de communication et en être des supports majeurs. La saine médiatisation de ces travaux leur aurait conféré une plus grande résonnance et contribué, peut-être, à vaincre les réticences et incompréhensions que le processus devait connaître ici et là.

55. Enfin, la gestion du temps n’a pas été suffisamment satisfaisante, comme en atteste la prolongation d’une année décidée par le comité de pilotage et acceptée par le bailleur de fond. Le cycle de programmation a ainsi connu un dérapage de 67% sur son crédit temps, en passant d’un calendrier initial de 18 à 36 mois. Cette situation, il faut le préciser, ne vient pas d’une faiblesse du projet mais de la détérioration du contexte national de mise en œuvre : la crise de 2015 n’ayant pas permis l’exécution du projet dans son concept de départ. En revanche la décision de réorienter le projet sur des objectifs plus réalistes et de réaménager son cycle de vie révèle un bon fonctionnement de ses organes de gouvernance qui ont su le rendre flexible et en phase avec les évolutions du contexte politico-social.

## Durabilité

56. La durabilité reste le défi principal dans le projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi, d’autant qu’elle était un élément saillant de la théorie de changement mise en avant, à savoir "*la pérennisation d’une culture de dialogue*". In fine, si les superstructures de concertations ont bien été livrées, leur pérennité dans l’opérationnalité reste une question ouverte. C’est un fait que le gouvernement n’a pas formellement endossé le projet révisé, contrairement à la version initiale qui n’a malheureusement pas pu être mise en exécution. Cette situation n’a pas rendu possible une véritable appropriation institutionnelle du projet par l’Etat, même si des entités du Ministère du l’intérieur aux niveaux central et local en ont accompagné les activités. L’Etat avait du reste dès 2015 mis en place une Commission Nationale de Dialogue avec laquelle le projet n’a pas pu coopérer.

57. Aussi une question décisive est celle de savoir ce que deviendront les cadres de dialogue déployés par le projet dans les 18 provinces et au niveau national. Une catégorie d’acteurs bénéficiaires, les partis politiques, rencontrée par l’évaluation a laissé entendre qu’elle n’entrevoyait pas que ces cadres puissent continuer à fonctionner d’eux-mêmes sans partenaire derrière eux. Ce sentiment est probablement assez partagé dans le milieu des autres acteurs bénéficiaires.

58. Un partenaire de mise en œuvre a tenté d’anticiper sur la problématique en dotant les bénéficiaires de capacités d’élaboration de micro projets solidaires trans-partisans et de recherche de partenariats pour les financer. Cette initiative est doublement intéressante en ce qu’elle vise à sécuriser les moyens d’un fonctionnement continu, et à cimenter le cadre de dialogue avec des actifs socioéconomiques détenus en copropriété par des acteurs de bords différents voire opposés. Un autre partenaire d’exécution a réanimé les structures qu’il a aidé à installer en les utilisant dans le cadre d’une nouvelle intervention financée par un autre bailleur de fonds. Ces provisions factuelles, à l’initiative des opérateurs eux-mêmes, pour intéressantes qu’elles soient, n’en révèlent pas moins l’absence d’une véritable *exit strategy* construite à l’échelle du projet.

## Impacts

59. Dans chacune des 18 provinces du pays, le projet laisse en place 3 cadres trans-partisans de dialogue pour la cohésion sociale, respectivement pour les acteurs politiques, les jeunesses politiques, les leaders communautaires et de la société civile en général. Au niveau national, a également été créée une plateforme de dialogue pour les jeunesses des partis politiques. 1 560 leaders ont été outillés en matière de dialogue, de cohésion sociale ou de gouvernance politique apaisée. Au niveau communautaire, quelque 15 000 personnes ont été sensibilisées aux valeurs civiques pour la sauvegarde du socle commun que partagent l’ensemble des Burundais quel que soit leur bord politique ou communautaire. Ces acquis restent tangibles dans l’environnement national, grâce aux actions du projet.

60. Le sondage de perception réalisé sur les bénéficiaires du projet montre qu’ils en sont satisfaits dans une proportion qui se rapproche de l’unanimité : "*Selon 93,5% des personnes interviewées, les séances de renforcement des capacités des leaders locaux, des représentants des partis politiques, des acteurs politiques et des organisations de la société civile sur le dialogue national et la cohésion sociale étaient très intéressantes et elles ont permis la création des cadres de rencontre entre des leaders provinciaux des partis politiques et des leaders locaux*."[[6]](#footnote-6).

61. Les changements qualitatifs auxquels le projet a contribué sont de divers ordres. Dans la sphère politique, le projet a favorisé l’émergence de dynamiques trans-partisanes autour d’un fond civique partagé au-delà de divergences légitimes. Des groupes d’échanges whatsapp se sont mis en place entre acteurs de bords différents, au sein desquels la solidarité n’est pas un vain mot : un haut responsable politique de la mouvance au pouvoir s’est investi aux côtés de ses pairs de l’opposition pour obtenir l’élargissement de l’un des leurs. Un autre cadre de la sensibilité au pouvoir a facilité l’obtention d’un document de voyage pour un délégué de l’opposition qui devait se rendre en mission à l’étranger.

62. Au sein des partis politiques même, le projet a instillé une dynamique de gouvernance nouvelle et efficace. La question de l’égalité homme femme en politique est mieux entendue, même si cette conviction prendra encore du temps à se traduire en effectifs féminins dans les appareils des partis politiques. Les leaders politiques ont également indiqué avoir été armés par le projet pour rationnaliser la gestion des partis et éviter les crises internes menant parfois à des scissions synonymes d’affaiblissement durable. La participation aux élections a aussi été régulièrement confrontée à une stratégie de boycott systématique, dans un débat dont les leaders politiques rencontrés par la mission disent être ressortis avec la conviction que le but de l’action politique étant la conquête du pouvoir, la participation allait sans doute dans ce sens davantage que le boycott.

63. Enfin, dans le contexte de crise exacerbée qu’a été l’élection de 2015, le projet aura été un véritable lieu de respiration politique pour les formations d’opposition, et donc de respiration démocratique tout court pour le pays. Les rassemblements politiques étaient empêchés, les partis déstructurés par le départ en exil de nombre de leurs leaders nationaux. Les cadres de concertation animés par le projet donnaient alors aux acteurs politiques restés sur le sol national l’opportunité de se rencontrer et de remembrer leurs formations respectives en tenant de précieuses et opportunes réunions en marge des agendas des ateliers.

64. Au niveau communautaire global, l’intervention du projet et d’autres de même nature, toujours accompagnées par les organisations de la société civile burundaise, sont réputées avoir contribué à contenir les tensions sociales et politiques, parfois à en prévenir certaines ou empêcher qu’elles dégénèrent en violences ouvertes (Source : Entretien au Ministère de l’Intérieur assurant la tutelle des ONG). La même source fait valoir que la valeur ajoutée de ces interventions se lit aussi dans l’amélioration des taux de participation aux scrutins électoraux.

# Conclusion

65. Lancé en Mars 2015 pour une durée initiale de dix-huit (18) mois, et doté d’un budget de 1,24 millions de dollar américain du Fonds pour la Consolidation de la paix réparti entre le PNUD et l’UNESCO comme agences récipiendaires, le Projet d’appui à la Promotion du Dialogue National au Burundi a finalement été prolongé d’une année, jusqu’en Septembre 2017. Cette prolongation est la conséquence de la crise de 2015 qui a retardé les activités, et avait dès 2016 conduit à une révision du projet. Celui-ci était désormais recentré sur un Résultat unique, au lieu des quatre initiaux qui étaient articulés sur les élections de 2015 et dont la crise n’avait pas permis la mise en œuvre. Contrairement au document de projet initial, la révision entérinée en Comité de pilotage, n’a pas été endossée par le gouvernement, bien que des entités étatiques aient accompagné les agences d’exécution dans la conduite de leurs activités respectives.

66. En termes de rendu, la théorie du changement qui était à l’œuvre dans le projet, a été actée en partie avec la mise en place et l’opérationnalisation de cadre de dialogue, et inaboutie pour une autre partie en ce que la pérennisation d’une culture de dialogue pérenne à travers le fonctionnement post projet de ces cadres reste un défi dans l’environnement post projet. Les principaux constats résultant de l’évaluation finale du projet sont comme suit.

## Constatations clés

* **Pertinence**

67. ***Constat #1*** : *Le projet est bien aligné sur les priorités nationales du Burundi et ancré dans le programme pays du PNUD : il montre en conséquence une solide pertinence stratégique.* En effet la promotion du dialogue est ancrée dans le Résultat 1 du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix, PPCP III/2014-2016, ainsi libellé : "*Le dialogue communautaire et le dialogue national sont renforcés pour une meilleure cohésion sociale*". L’Effet 1 du CPD/PNUD 2014-2016, "*Renforcement de l’état de droit, à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de l’égalité du genre*", sert d’ancrage au projet. Sur le plan opérationnel, le projet est aussi légitimé par le fait d’avoir été le cadre de concertation politique et sociologique relativement inclusif, qui a fait pendant à l’interne au dialogue inter burundais externe, et été l’unique cadre de contribution des force communautaires intérieures vers le processus d’Arusha.

68. ***Constat #2*** : *La pertinence des agencements opérationnels des interventions est toutefois affaiblie par une logique de silo à l’intérieur et entre les deux grandes composantes du projet*. Dans la composante PNUD, les cadres de concertations installés en province par les différents opérateurs ne sont pas intégrés et ne mutualisent donc pas. L’absence de passerelles de fond entre les deux composantes n’a pas non plus permis au dialogue politique et communautaire d’être relayé et amplifié par le volet médiatique de la composante Communication gérée par l’UNESCO.

* **Efficacité**

69. ***Constat #3*** : *Ramené au Résultat unique et à ses quatre produits contributeurs, issus de la révision de 2016, le projet se révèle avoir atteint ses cibles dans une grande mesure*. Les cadres de dialogue politiques, communautaires et de jeunesse, qui étaient attendus ont été installés et ont fonctionné en province et au niveau national (pour le volet Jeunesses politiques). 1 560 leaders politiques, confessionnels et communautaires, et 15 000 citoyens à la base, ont outillés ou sensibilisés sur le dialogue, la paix, les valeurs civiques, la cohésion sociale.

70. ***Constat #4*** : *Sur un plan plus qualitatif, les valeurs ajoutées réelles du processus de dialogue ont pu se ressentir d’un certain décrochage dans l’inclusivité, d’une part, d’un certain confinement des outils, d’autre part*. La mouvance présidentielle a en effet tendu à se retirer des cadres de dialogue, restreignant ainsi l’inclusivité et la portée du processus de dialogue. Celui-ci, confiné dans sa composante, n’a pas pu être amplifié par les activités médiatiques du projet logées dans une autre composante.

71. **Constat #5** : *L’efficacité genre du projet est surdéterminée par les rigueurs du milieu sur le sujet.* La demande de représentation égale entre hommes et femmes dans les ateliers de dialogue est rarement satisfaite par les entités, surtout les partis politiques, qui doivent faire avec l’état des effectifs de leaders qu’ils ont. A l’arrivée seulement 5% de femmes ont participé aux ateliers de dialogue (source : Sondage de perceptions sur les interventions du PPCP III, octobre 2017). La communication sociale sur la cohésion sociale, effectuée en milieu ouvert, a quant à elle été plus équilibrée touchant 48% de femmes.

* **Efficience**

72. ***Constat #6*** : *Les choix budgétaires et les actes de gestion dénotent un souci fort d’optimisation des ressources en en faisant arriver le maximum aux bénéficiaires finaux*. En effet, 83% des ressources vont aux contenus stratégiques, contre 17% dédiés aux coûts d’intermédiation.

73. **Constat #7** : *En revanche les agencements opérationnels des contenus du projet n’ont pas toujours permis de générer les meilleures valeurs ajoutées avec le même stock de ressources*. L’approche des silos entre opérateurs n’a pas permis d’intégrer les cadres de dialogue sur le terrain, et le processus de dialogue politique et communautaire a manqué de résonance globale en n’étant pas relayé dans le volet médiatique de la Composante Communication sociale.

* **Durabilité**

74. ***Constat #8*** : *Le projet a manqué d’une véritable exit strategy soucieuse de garantir le fonctionnement durable des cadres de dialogue mis en place, précaution qui était pourtant d’autant plus nécessaire que l’absence d’appropriation institutionnelle du projet par le gouvernement constituait une pesanteur additionnelle sur la pérennité de ses acquis*. En l’absence d’une solution de pérennisation globale, un opérateur a tenté de surmonter cette lacune par des formations en montage de projet et recherche de partenaires pour permettre à ses bénéficiaires de se constituer des moyens de fonctionnement post projet. Un autre exécute de nouvelles interventions financées par un autre bailleur en s’appuyant sur les cadres qu’il a mis en place avec le projet.

* **Impacts**

75. ***Constat #9*** : *Le projet a généré une importante création de structures de dialogue et de concertation pour divers acteurs sociaux*. En effet, 18 cadres provinciaux de dialogue entre leaders politiques de bords différents, 18 cadres provinciaux de dialogue entre jeunesses politiques de bords différents, et 18 autres cadres provinciaux de dialogue communautaires inclusifs, ainsi qu’une plateforme nationale trans-partisane de dialogue pour les jeunes leaders politiques, ont été installés dans l’environnement national.

76. ***Constat #10*** : *Des milliers de leaders d’opinion et des citoyens ont été outillés ou sensibilisés sur les questions de dialogue, de citoyenneté, de vie démocratique et de cohésion sociale, bien que le segmente communautaire de cette réalisation reste limitée en comparaison de la population burundaise*. 1 560 leaders politiques et communautaires, à travers le pays, ont été touchés par les activités menées dans les cadres de dialogue déployés par le projet. 15 000 personnes, dans la ville de Bujumbura, ont été impactées par les représentations théâtres et autres supports de communication développés par le projet pour promouvoir la cohésion sociale.

77. ***Constat #11*** : *Le projet a laissé des traces bénéfiques dans l’espace politique burundais, dans les relations entre partis comme dans leur gouvernance interne*. Dans les relations inter partis, des dynamiques de solidarité trans-partisanes se sont nouées : par exemple, en marge des ateliers de dialogue, délégués des partis au pouvoir et d’opposition se sont ligués pour obtenir l’élargissement d’un opposant emprisonné, et des représentants du pouvoir ont intercédé en faveur d’un collègue opposant pour l’obtention d’un document de voyage indispensable à sa participation à une mission conjointe à l’extérieur. La gouvernance de partis politiques ressort également avoir été impactée : leurs leaders indiquent avoir été rendus plus conscients de la nécessité d’améliorer la transparence interne pour conjurer les risques de crise et de scission, et de favoriser le leadership féminin, et de sortir de la stratégie du boycott systématique des élections la finalité d’un parti politique étant de conquérir le pouvoir dans les urnes.

## Enseignements clés

78. ***Leçon apprise #1*** : *Dans un contexte particulièrement difficile, le projet est parvenu à ouvrir des espaces de dialogue et de pédagogie en faveur de la tolérance et de la cohésion sociale*. A un moment où l’espace politique était réduit, les communautés hérissées par des suspicions mutuelles, le projet est parvenu à ouvrir des brèches ici et là de permettre à des personnes et groupements de personnes, de bords politiques et communautaires, différents de se parler, d’entrer en interaction et, finalement, de se retrouver autour de l’essentiel qui les unit. La réputation de neutralité et la technicité des entités du Système des Nations Unies, jointes à la bonne connaissance de leur milieu des partenaires nationaux choisis, ont permis au projet de se faire accepter malgré les difficultés du contexte et de contribuer à recoudre le tissu social là où il est intervenu.

79. ***Leçon apprise #2*** : *Le projet a montré que même dans le cadre d’une programmation conjointe, l’intégration des interventions reste un défi opérationnel dont les parties doivent être techniquement conscientes pour le relever en permanence sur le terrain*. Les deux composantes du projet se sont coupées de leurs externalités mutuelles en fonctionnant en silos étanches. Le dialogue politique et communautaire organisé dans les cadres de concertation créés en province aurait gagné en résonnance nationale s’il avait été relayé dans le volet médiatique de la Composante Communication, qui aurait eu là un contenu de fond tout trouvé. Même des représentations de théâtre interactif auraient pu être du meilleur effet décrispant en marge d’un atelier politique regroupant les mouvances de gouvernement et d’opposition.

80. ***Leçon apprise #3****: Le projet a montré que le cycle court des interventions de consolidation de la paix reste toujours en conflit avec le besoin de perspective longue pour faire bouger les lignes dans ce domaine.* Sur dix-huit mois, a-t-on vraiment le temps suffisant pour construire des cadres de dialogues et les rendre viables, réussir des coutures sur le tissu social et les rendre non réversibles ? Si le cycle des fonds PBF est structurellement court, il faut sans doute dès la conception des projets penser à quelles autres interventions plus longues les raccorder pour viabiliser leurs résultats.

## Recommandations

***Recommandation #1 : Envisager une suite au projet dans le domaine de la facilitation du dialogue national et du renforcement de la cohésion sociale***.

81. Cette recommandation est ancrée dans le ***Constat #8*** qui montre qui montre que le projet échu a manqué d’une "*Exist strategy*" ; dans ces conditions, il est nécessaire d’accompagner la pérennisation des dispositifs de dialogue mis en place et de les étendre par une nouvelle intervention similaire, d’autant plus pertinente qu’en direction de la nouvelle échéance électorale de 2020, la problématique du dialogue reste d’une grande acuité, et rentre dans les priorités 1 et 4 de la nouvelle phase de consolidation de la paix au Burundi 2018-2020[[7]](#footnote-7) ; elle s’adresse au Gouvernement, au PNUD, à l’UNESCO et au PBF ; sa mise en œuvre emporte : formulation d’un projet ; appropriation par signature des parties ; mise en œuvre à travers des agences d’exécution nationale.

***Recommandation #2 : Dans le cadre d’une nouvelle intervention, assurer une intégration opérationnelle effective des activités et des composantes***.

82. Cette recommandation est ancrée dans le ***constat #7*** qui montre que les cadres de dialogue installés dans les provinces l’ont été en s’ignorant sur le terrain alors qu’ils visent tous la pacification de l’espace, et que le dialogue lui-même n’a pas pu bénéficier de l’espace médiatique ouvert dans une autre composante du projet. La recommandation s’adresse au PNUD et à l’UNESCO. Sa mise en œuvre emporte : identifier et rendre visibles les externalités positives d’une intégration d’activités ; mettre en place une planification annuelle, trimestrielle réellement intégrée ; développer des indicateurs de suivi de cette intégration.

***Recommandation #3 : Elargir la communauté sociale – théâtre interactifs et autres outils similaires – à de plus grandes espaces du territoire national.***

83. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #10** qui montre que le projet a été efficace mais sur des effectifs qui restent somme toute limités en proportion de l’ensemble de la population. Elle s’adresse au PBF, à l’UNESCO et au PNUD. Sa mise en œuvre passe par une affectation des ressources faisant plus de place au volet en question.

***Recommandation #4 : Insérer dans toute intervention similaire une véritable stratégie d’efficacité genre capable d’agir sur l’état des rapports de forces hommes-femmes au lieu de laisser le projet les subir..***

84. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #5** qui montre que dans le domaine du genre, le projet a été entraîné dans la configuration des rapports hommes-femmes qu’il a trouvé en place, davantage qu’il n’a eu à les modifier. La recommandation s’adresse au PNUD et à l’UNESCO, mais aussi au PBF. Sa mise en œuvre emporte : réaliser un diagnostic initial de l’état des positionnements respectifs hommes-femmes dans l’espace d’intervention ; se donner des objectifs précis et des moyens de correction des gaps ; intégrer dans le cadre logique des indicateurs de mesure des résultats obtenus à cet égard.

# ANNEXES

## Audit-trail : traitement des observations faites sur le rapport provisoire

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Commentaires** | **Sources** | **Références** | **Réponses de l’Evaluateur** |
| **1.** | Observations de forme | PNUDPBSO | * Rapport
 | Toutes observations de forme prises en compte |
| **2.** | Voir aussi la pertinence du projet par rapport au CPD du PNUD | PNUD | * Résumé Exécutif : §iii
* Rapport : §§34 & 67
 | Demande acceptée : alignement sur le CPD 2014-2016 contemporain de la formulation et de la réorientation du projet, inséré dans le texte  |
| **3.** | Formuler une conclusion sur la théorie du changement, comme annoncé ! | PNUD | * Résumé Exécutif : voir §ii
* Rapport : voir §§ 56&66
 | Demande acceptée : effectivité de la théorie du changement considérée  |
| **4.** | Est-ce qu’il a eu un cadre fonctionnel de dialogue au niveau national ? | PBSO | * Résumé Exécutif : §v
* Rapport §38
 | Cette question, soulevée pendant le débriefing des Staffs, a été examinée pendant le débriefing des Partenaires, et tranchée dans le sens qu’une plate forme nationale Jeunesse existe bel et bien (Source : Partenaire ACCORD). Les précisions sont dans le Rapport |
| **5.** | Les confessions religieuses ne sont pas mentionnées dans les cadres de la jeunesse, ou préciser qu’elles sont dans les OSC | PBSO | * Résumé Exécutif : §v
* Rapport §§38&69
 | Commentaire pris en compte : acteurs confessionnels nommément mentionnés à présent.  |
| **6.** | Résumé exécutif, Concept de programme : éviter d’utiliser résultat stratégique pour le projet au risque de faire la confusion avec les Résultats du PPCP III | PBSO | * Résumé Exécutif : §i
 | Demande acceptée : l’expression "*Résultat stratégique unique*" a été remplacée par l’expression "*Résultat unique*" |
| **7.** | Recommandations : ne devraient-elles pas faire allusion aux nouvelles priorités et surtout la 4e. Il n’y pas encore de projet qui s’inscrit dans cette priorité. | PBSO | * Voir Résumé Exécutif : §xvii
* Rapport : §81
 | En fait, la recommandation ***#1*** qui envisage, pour le projet, une suite de consolidation "*dans le domaine de la facilitation du dialogue national et du renforcement de la cohésion sociale*", s’inscrivait dans le cadre des nouvelles priorités N° 1 & 4 du PBF ; cela est maintenant expressément mentionné, et lesdites priorités sont rappelées en note de bas de page. |
| **8.** | -Matrice Evaluation : les ?????? dans la colonne REALISE. Est-ce que la recherche des informations continue? | PBSO | * Rapport : Colonnes 2 des tableaux 3à 7 dans le
 | Ces points d’interrogation sont insérés dans l’outil de collecte/recherche pour marquer au départ les données qui étaient recherchées ; à l’heure du Rapport, la recherche étant achevée, la colonne de réalisations est déjà remplie dans les tableaux se trouvant dans le corps du texte ! |

## Matrice d’évaluation

| **NIVEAU RESULTATS** | **NIVEAU PRODUITS** |
| --- | --- |
| **Programmation** | **Performances** | **Programmation** | **Performances** |
| **Réalisé** | **Rating** | **Réalisé** | **Rating** |
| **Résultats** | **Indicateurs** | **E** | **M** | **F-N** | **Produits** | **Indicateurs** | **E** | **M** | **F-N** |
| **Résultat Unique****"Les communauté s, les acteurs politiques et de la société civile, dont les femmes et les jeunes, ont leur capacités renforcées et leurs aspirations prises en compte par le processus de dialogue inter burundais."** |
| Lescommunautés, les acteurspolitiques etde la sociétécivile, dontles femmeset les jeunes,ont leurcapacitésrenforcées etleursaspirationsprises encompte par leprocessus dedialogueinterburundais | **Indicateurs 1.**Niveaud’implication desreprésentants descommunautés, despartis politiques etde la société civiledans le processusde dialogue**Référence** : "Faible implicationdes représentantslocaux et leadersdes partispolitiques dans leprocessus dedialogue"**Cible** :" Le niveau del’implication desdifférents acteursest amélioré" |  |  |  |  | **Produit 1.**Les leaders locaux et représentants des partis politiques au niveau provincial disposent des capacités (négociations) et constituent un cadre de référence et de canalisation des aspirations communautaires au processus de dialogue national. | **Indicateur**Existence des cadres de renforcement de capacités mis en place et opérationnels **Référence**: Absence de cadrespermanents de renforcement des capacités sur les questionscitoyennes au niveau local.**Cible**: Au moins 2 cadresde renforcement decapacités desleaders locaux sontmis en place etopérationnels danschaque province. |  |  |  |  |
| **Indicateur 2.**Nombre derecommandationspertinentes issuesde la base prisesen compte dans leprocessus de préparation du dialogue**Référence**: 0**Cible**: Au moins 10recommandationspertinentes issuesdes représentantslocaux et desleaderscommunautaires prises encompte dans leprocessus deDialogue National  |  | **Produit 2**: Lesrecommandations et idéesissues des échanges réguliersentre leaders locaux et représentant des partis politiques à la base contribuent effectivement au processus de dialogue national | **Indicateur**Existence d’unrecueil desaspirationscommunautairesau processus deréconciliationnationale et decohésion sociale**Référence** :0**Cible**: Au moins 1 recueildes aspirationscommunautairesexiste et lesaspirations sontintégrées dans leprocessus dedialogue national |  |  |  |  |
| **Produit 3**: Les jeunes des partis politiques, de la société civile, des groupescommunautaires clés, cibles par le projet, y compris les leaders religieux, contribuent de manièrepaisible et positive à la sauvegarde de la paix, et s’engagent restreignent de tout acte de violence. | **Indicateur** Existence d’un cadre d’échange et de dialogueentre les jeunes à tous les niveaux**Référence**: 0**Cible** : Un cadre d’échangeexiste et fonctionnel  |  |  |  |  |
| **Produit 4**: La population est mobiliséeautour des valeurs de dialogue, depaix et de cohésion sociale, et a l’opportunité de donner sa contribution à la promotion de cesvaleurs | **Indicateur 4.1.**Niveau d’expression de lapopulation sur les valeurs dedialogue, de paix et de cohésion sociale**Référence** : La population a un faible niveau d’expression sur les valeurs de dialogue, de paix et de cohésion sociale**Cible** : Des représentantsde la population (hommes, femmes, garçons) de toutesles couches sociales et de toutes les communautésprennent la parole pour exprimer leurs points de vue. |  |  |  |  |
| **Indicateur 4.2**:Nombre et type d’outils decommunication/information sont produits et diffusés**Référence** : Peu d’outils decommunication/information quiintègrent les valeursculturelles aux finsde la consolidationde la paix Au moins1 pièce de théâtreinteractive et 30représentations- Au moins 1 piècede théâtre populaireNinde et une 1diffusion à RTNB- Au moins 60écoles, 25 centresjeunes**Cible** : Nombre et typed’outils de communication/information sont produits et diffusé |  |  |  |  |

## Résumé des déductions-conclusions clés

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Effets clés identifies par l’Evaluation | Produits contributifs du Projet | Autres facteurs contributifs | Niveau de contribution du projet | Evidences |
| Niveau politique | * Existence de cadres de dialogue politique et civil :
* Echelle nationale
* Echelle provinciale : 18
 | * Assistance à la mise en place des cadres de dialogue
 | * Partis politiques
* Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
 | Elevé/décisif | * Interviews des membres de ces cadres confirment
* Rapports des agences d’exécution attestent de l’existence de ces cadres
 |
| * Mise en place d’un dialogue interne inclusif : partis, SocCivile/Communautés
 | * Assistance à la tenue d’ateliers/forums inter partis et société civile : à l’intérieur et à l’extérieur du pays
 | * Partis politiques
* Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
 | Elevé/décisif | * Recommandations élaborée et versées l’Agenda du dialogue externe d’Arusha
 |
| * Dynamiques trans partisanes en place d’un "Fond civique" partagé au-delà des divergences
 | * Assistance à la tenue d’ateliers/forums inter partis et société civile : à l’intérieur et à l’extérieur du pays
 | * Partis politiques
* Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
 | Elevé/décisif | * Existence de passerelles entre partis politiques
* Phénomènes de solidarité inter partis
* Comportements politiques
 |
| * Dynamiques de gouvernance vertueuse se mettent en place dans les partis :
* Place des femmes
* Notion de programme
* Participation électorale
 | * Assistance à la tenue d’ateliers/forums inter partis et société civile : à l’intérieur et à l’extérieur du pays
 | * Partis politiques
* Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
 | Elevé/décisif | * Témoignages de leaders politiques :
 |
|  | * Maintien d’une certaine respiration politique dans un contexte où les réunions étaient interdites aux partis qui avaient de toute manière peu de moyens pour les tenir
 | * Assistance à la tenue d’ateliers/forums inter partis et société civile : à l’intérieur et à l’extérieur du pays
 | * Partis politiques
* Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
 | Très Elevé/décisif | * Témoignages de leaders politiques :
 |
| Niveau Commun. | * 14 910 personnes sensibilisées sur le vivre ensemble : dont 5694 garçons, 5296 filles, 2401 hommes, et 1500 femmes, dont 202 responsables scolaires
 | * 72 représentations théâtrales interactives organisées
* 5 conférences / débats sur Culture de dialogue, organisés
* 3 publireportages sur les défis du pays produits et diffusés
* 3 spots, 3 sketches audio, 2 sketches TV produits
* 112 diffusions dans les médias.
* 530 copies supports de communication sur le civisme distribuées dans les écoles secondaires
* 2 pièces populaires réalisées avec 3 diffusions-média
* 18 panneaux portant un message de cohésion sociale installés dans les chefs lieu de province
 | * Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
* Médias publics et privés
 | Elevée | * Interviews des partenaires d’exécution
* Rapports des agences d’exécution
 |
| Niveau Global | Baisse/prévention des tensions dans certaines localités | * Ensemble des inputs du projet
 | * Partis politiques
* Organisations de société civile
* Entités gouvernementales
* Communautés
 |  | * Témoignage du Ministère de l’intérieur : "dans des provinces, l’action des ONG a aidé à circonscrire ou empêcher la violence"
 |

## Bibliographie

* Projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi : Document de projet, PNUD/PBF, 2014
* Projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi : Document de projet, PNUD/PBF, révision 2016
* Extension des projets PBF, UN PBF, Comité de Pilotage Conjoint/Burundi, 2017
* Rapport final ICB
* PNUD, Note sur la signature du document de projet révisé, Septembre 2017
* Projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi, rapport final ACCORD, 2017
* Projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi, rapport final NIMD/BLTP, 2017
* Projet d’appui à la promotion du dialogue national au Burundi, rapport final ICB, 2017
* Plan Prioritaire de Coonsolidation de la Paix au Burundi, PPCP III, 2014-2016
* Sondage de perception des interventions du PPCP III, Octobe 2017.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>

*ISTEEBU – Projection des données du dernier recensement de 2008*

* *Plan Sectoriel d’Intégration de la Biodiversité́ du MINAGRIE (v)*
* Programme Pays/CPD 2014-2016
* PNUAD/Burundi 2014-2016
* ROAR 2016, Version imprimée
* UNDP Burundi\_Country Development Analysis report\_Jan2016\_FINAL (004)
* Programme Pays/CPD 2014-2016
* PNUAD/Burundi 2014-2016

PAM – Analyse de la sécurité alimentaire d’urgence au Burundi - mai 2016, p 18

## Liste des personnes rencontrées

* **Système des Nations Unies**
* Alfredo TEIXEIRA, PNUD, Directeur Pays (débriefing)
* Rose NITUNGA, PNUD, Chef d’Unité Gouvernance et Etat de droit
* Patricia NTAHORUBUZE, PNUD, Chargée de programme Unité Gouvernance et Etat de droit (débriefing)
* Ruth NDAYISHIMIYE, PNUD, Programme Associate
* Pascal MUKANYA MUFUTA, Chargé du Suivi-Evaluation, PNUD
* Suzanne KANYANGE, Spécialiste en Suivi-Evaluation, PNUD
* Aminata BA, Spécialiste Genre, PNUD (débriefing)
* Joséphine NTAHOBARI, Chargée de Programmes Culture, Communication et Information, UNESCO, Bureau pays Burundi
* Gervais KAREKUZI, PBF/PBSO, Point Focal Bujumbura
* **Ministère de l’Intérieur**
* Térence MBONABUCA, Ministère de l’Intérieur, Directeur Général de la Formation Patriotique
* **Organisations de la Société civile/partenaires de mise en œuvre**
* Adelin HATUNGIMANA, ACCORD Burundi, Coordonnateur Adjoint des Opération,
* Léonidas NIJIMBERE, Initiatives et Changements Burundi (ICB), Chef de Projet
* Egide NDERAGAKURA, Burundi Leadership Training Programme (BLTP), Chargé de programme
* Michel-Ange NZOJIBWAMI, Représentant Légal, Association TUBIYAGE
* Jean Pierre NSENGYMUNUA, Chargé de programme, Association TUBIYAGE
* **Partenaires Médias**
* Sylvère NTAKARUTIMANA, Directeur Radia privée ISANGANIRO
* Léonard Juma NDUWAYO, Directeur Radio Nationale du Burundi
* **Partis politiques**
* Phenias NIYIGABA, porte parole du parti politique SAHAWANYA-FRODEBU
* Gratien NIYIMANA, Secrétaire Général Adjoint du Parti CNDD

## Termes de référence de la mission

Date : 18/6/2018

**Lieu de la mission:** A Bujumbura -BURUNDI + missions sur terrain

**Durée de la mission:**  **30** jours prestés pour remise du livrable final requis - ASAP

**Description** : Consultant International  chargé de l’Evaluation du Projet « Appui à la Promotion du Dialogue National au Burundi »

**Nom du projet:** Appui à la Promotion Du Dialogue National au Burundi

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

Le Gouvernement du Burundi, le Système des Nations-Unies, les Partenaires Internationaux et la Société Civile Burundaise ont conjointement élaboré un Plan Prioritaire 2014-2016 pour la Consolidation de la Paix (PPCP III) qui a été approuvé par le Bureau d’Appui à la Consolidation de la Paix (PBSO) le 19 février 2014, avec une allocation de 11,65 millions de dollars américains.

L’un des projets financés dans le cadre de ce plan prioritaire concerne la promotion du dialogue nationale. En effet, avec le cycle électoral de 2015, il était primordial de maintenir un climat politique et social serein avant, pendant et après les élections de 2015.Le projet avait pour objectif d’une part de promouvoir et de renforcer le dialogue entre les leaders et les acteurs politiques en tenant en compte du rôle des jeunes affiliés aux Partis Politiques ainsi que celui des Médias. D’autre part, il était question de fournir une assistance technique aux partis politiques afin de mieux les préparer à participer au processus électoral.

Le dialogue politique s’est avéré être l'outil le plus important, en passant notamment par le rapprochement des hommes et la conciliation des différences entre les acteurs, capable de favoriser un consensus sur les principes fondamentaux. Ces initiatives de dialogue devraient permettre une meilleure cohabitation des différentes composantes politiques burundaises et l’assainissement du climat politique dans le pays pour parvenir à une participation démocratique de tous au processus électoral de 2015 et au bout du compte à une paix durable.

Après les élections de 2015 et les mouvements consécutifs de contestation, le projet a été révisé afin de prendre en compte les nouveaux défis du dialogue et de cohésion sociale. Ainsi, deux raisons majeures ont fondamentalement justifié la révision de ce projet : d’une part la réorientation du centre d’intérêt autour du dialogue inter burundais pour la réconciliation nationale et la cohésion sociale au regard de la crise socio-politique actuelle. D’autre part, la présence des partenaires / acteurs nouveaux, au niveau national et international, pilotant des dynamiques de résolution de la crise. D’où la nécessité d’intégrer le projet à ces dynamiques et de contribuer à la résolution globale concertée de la crise. La révision s’est inscrite également dans une dynamique de complémentarité et synergies avec les autres initiatives au niveau des Nations-Unies. Il s’agit en l’occurrence du projet « Fonds de soutien au dialogue pour une résolution de la crise au Burundi », du bureau du Conseiller Spécial du Secrétaire-Général - Office of the Special Advisor to the Secretary General (OSASG) ; du projet « Promotion du rôle de la femme dans la consolidation de la paix » de l’ONUFEMMES ; du projet conjoint « Appui de la sécurité communautaire et la cohésion sociale auprès des jeunes touchés par le conflit » impliquant UNFPA , PNUD, UNV et du projet « Consolidation des acquis de la paix par les théâtres axés sur les valeurs Ubuntu » mis en œuvre par l’UNICEF ».

Le projet est mis en œuvre par le PNUD conjointement avec l’UNESCO en tant que récipiendaires des fonds PBF à avec un budget à la hauteur de 1.240.000 $.

Dans la mise en œuvre, le PNUD a spécifiquement travaillé avec des ONGs ayant une longue expérience dans le domaine de dialogue politique et d’engagement et de capacitation des partis politiques. Il s’agit particulièrement des ONG Burundi Leadership Training Program (BLTP), Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD), Initiative et Changement Burundi Tugenderubuntu ICBU, le Centre Africain pour la Résolution Pacifique des Conflits (ACCORD).

Ce projet poursuivait 4 résultats majeurs en 2015 :

1. La confiance est renforcée entre les leaders politiques et acteurs politiques grâce au dialogue participatif sur le processus électoral et sur le système politique Burundais.
2. Les partis politiques qui le souhaitent participent pleinement et démocratiquement au processus électoral et politique
3. Les jeunes des partis politiques contribuent de manière paisible et positive aux processus électoraux, et se restreignent de tout acte de violence.
4. La population est informée à travers les médias des engagements pris par les Partis Politiques et à l’opportunité de donner sa contribution aux échanges sur les principaux défis du pays.

A partir de 2016, suite à la crise politique que traversait le pays, le projet a été réorienté et ne poursuit actuellement qu’un seul résultat : Les communautés, les acteurs politiques et de la société civile, dont les femmes et les jeunes, ont leur capacités renforcées et leurs aspirations prises en compte par le processus de dialogue inter burundais.

Les bénéficiaires du programme sont : a) la population de ces Provinces ciblées et b) les institutions chargées de la promotion du dialogue national et la cohésion sociale comme le Ministère de l’Intérieur ainsi que les Organisation de la Société Civile impliquée dans la mise en œuvre.

La période de mise en œuvre du Projet va de mars 2015 à septembre 2017. Le projet est mis en œuvre selon la modalité d’exécution Direct (DIM).

1. **OBJET DE L’ÉVALUATION**

Sur base d’une exploitation judicieuse de toutes les données et informations disponibles du projet, l’évaluation devra faire un état des lieux de la mise en œuvre des produits. Tout en tenant compte des critères de l’évaluation pour fournir des informations nécessaires et les pistes de solutions pour la planification et les décisions futures au PNUD et en mettant l’accent sur les forces et faiblesses.

Il y a lieu de noter que cette évaluation s’intègre dans le plan d’évaluation 2015-2017 du PNUD.

1. **Portée de l’évaluation et Objectifs de la mission**

En vue d’apprécier les résultats atteints par le projet « appui à la promotion du dialogue national », le PNUD a décidé, d’organiser cette évaluation.

Elle poursuit les objectifs spécifiques suivants :

* Evaluer dans quelle mesure le projet a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes des populations/institutions 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 et ou institutions, 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, et plan stratégique du PNUD)
* 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 le degré d’appropriation nationale et les chances de pérennisation des acquis (durabilité), lorsque l’appui aura cessé.
* Proposer le type de décision que les utilisateurs prendront en compte sur base des problèmes qui seront identifiés.

Cette évaluation permettra aux bailleurs du projet, au PNUD et au Gouvernement du Burundi de faire le bilan de ce projet dans une perspective de redevabilité vis-à-vis de la population burundaise 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 mars 2015 à septembre 2017. Elle couvrira l’ensemble des activités, produits et résultats du projet, dans ses provinces d’intervention. Il y a lieu de souligner que cette évaluation rentre dans le cadre du plan d’évaluation du Bureau 2015-2017.

**En cas de mission sur terrain :** le consultant devra prévoir dans son offre les frais nécessaires à la réalisation d’une mission de terrain pour une mission n’excédant pas 10jours.

1. **Questions de l’évaluation**

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**
* Jusqu’à quel point le projet est-il aligné avec le mandat du PNUD, les priorités nationales et les exigences des femmes et des hommes ciblés ?
* Jusqu’à quel point la théorie du changement présentée au niveau des effets, était-elle une vision pertinente sur laquelle bâtir le projet ?
* Quelle est la pertinence et comment les acteurs principaux s’alignent-ils au Document de Programme original et sa révision ?
* Chaque produit escompté répondait-il à des besoins faisant partie des priorités nationales, des bénéficiaires ciblés, des partenaires ou de donateurs ? 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 ?
* 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 ?
* De quelle manière le projet a-t-il promut les principes du PNUD en matière d’égalité du genre, droits de l’homme et développement humain ?
* Jusqu’à quel point l’engagement du PNUD est-il le reflet de considérations stratégiques, y inclus le rôle du PNUD dans un contexte particulier de développement et ses avantages comparatifs ?
* Jusqu’à quel point la méthode de mise en œuvre choisie par le PNUD était-elle pertinente dans le contexte de développement ?
1. **Efficacité du projet**
* Jusqu’à quel point les effets ont-ils été atteints ou des progrès réalisés vers leur atteinte ?
* Comment est-ce que les produits correspondants du PNUD, ont-ils affectés les effets, et dans quelle mesure n’ont-ils pas été efficaces ?
* Quelle a été la contribution, des partenaires et d’autres organisations, aux effets et quelle a été l’efficacité des partenariats du PNUD dans l’atteinte des effets ;
* Quelle a été la contribution, des partenaires et d’autres organisations, aux effets et quelle a été l’efficacité des partenariats du PNUD dans l’atteinte des effets.
* Quels ont été les changements positifs et négatifs, prévus ou accidentels apportés par le travail du PNUD ?
* Jusqu’à quel point les effets atteints ont-ils bénéficiés aux femmes et aux hommes de manière égale ?
* Les stratégies et les outils (y compris le M&E) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?
* 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 ?
* 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**
* Jusqu’à quel point les produits du projet ont-ils été atteints grâce à une utilisation optimale des ressources ?
* 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 produits ont-ils été atteints dans le temps imparti?
* Jusqu’à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l’atteinte des produits?
* Jusqu’à quel point les systèmes de suivi ont-ils donné à la direction une source de données permettant l’apprentissage et permettant d’ajuster la mise en œuvre en conséquence?
* De quelle manière le PNUD a–t-il promut l’égalité des genres, les droits de l’Homme et le développement humain dans l’exécution des produits?
* Les structures de gestion et de redevabilité du projet étaient-elles efficientes ?
1. **Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions**
* Quelles sont les indications de la durabilité des effets, des produits. à travers des capacités requises (systèmes, structures, personnels, etc.)?
* Jusqu’à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre?
* Jusqu’à quel point des politiques et cadres règlementaires sont-ils en place afin d’assurer la persistance des bénéfices.
* Jusqu’à quel point les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur appui ?
* De quelle manière les intérêts pour l’égalité du genre, les droits de l’Homme et le développement humain, ont été pris en compte par les principales parties prenantes?
* De manière spécifique, Le projet permet-il aux autorités politiques, administratives et sécuritaires d’acquérir les capacités nécessaires pour initier et piloter des projets de renforcement de de la cohésion sociale et la Consolidation de la Paix et en mobiliser les ressources externes et internes?
* 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 la Consolidation de la Paix au Burundi ?
* Quelle différence réelle, le projet a-t-il eu sur les bénéficiaires?
* Combien de personnes ont été touchées par le projet?
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 l’intérieur, la CENI 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.

N.B. : Le Consultant International pourra s’adjoindra une personne ressource ou un consultant national pour faciliter son travail sur terrain. Il devra cependant le justifier dans son offre technique et bien le refléter dans son offre financière.

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

Sous le suivi des Unités Gouvernance & Etat de Droit et du Suivi & Evaluation du PNUD, 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 groupe 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 la Directrice Pays 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. **Composition de l’équipe de l’évaluation et Critères de qualité**

L’évaluation sera faite par un consultant International. Celui-ci pourra s’adjoindre une personne ressource ou un consultant national pour faciliter son travail sur terrain. Il devra cependant le justifier dans son offre technique et bien le refléter dans son offre financière.

Il devra avoir :

* 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

 **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/ou de la conduite des évaluations de projets et de programmes dans un contexte de développement et/ou post conflit ;
* Avoir conduit ou participé substantivement dans au moins un exercice d’évaluation d’un projet de Consolidation de la Paix 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 ;
* Connaissances techniques et expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une expérience détaillée dans le domaine de l’évaluation et des domaines transversaux tels que le genre, approche basée sur les droits de l’Homme et le développement de capacités.
* Connaissance du contexte et de la situation nationale.
* Expertise en GAR
* Familiarité avec les processus de conception des politiques (conception, adoption et mise en œuvre)
* Démontrer de bonnes qualités en réflexion stratégique de haut niveau et des compétences en politique de développement et de réforme du secteur de Sécurité.

**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. **Éthique d'évaluation**

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans [le Guide pour l’éthique de l’évaluation du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation](http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines)[[8]](#footnote-8) et [le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies](http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct)[[9]](#footnote-9).

1. **Modalités d’exécuction**

 Les rôles et responsabilités clés dans les processus d’évaluation sont répartis comme suit :

a) **Commanditaires de l'évaluation**: la Direction du bureau pays du PNUD et le Ministère de l’intérieur l’Intérieur : 1) fournir des conseils à l’évaluateur; 2) répondre à l'évaluation en préparant une réponse du Management et en utilisant les constats de manière appropriée; 3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires; 4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l’évaluation; 5) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence.

b) **L’évaluateur**: Le consultant international pour effectuer l'évaluation réelle, soumettre l’approche méthodologique, collecter et analyser les données, animer les mini-ateliers, développer le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.

c) **Co-gestionnaires de l'évaluation**: les spécialistes en Suivi et Evaluation (S&E) de l’Unité du Bureau Pays, le Chef de l’Unité Bonne Gouvernance (UGED) du PNUD et le Spécialiste du Procurement pour: 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui en coordination au groupe de référence, au commissaire de l’évaluation et à l'équipe d'évaluation; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative et les informations et données requises; 4) Analyser le document d’approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s’assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

d) **Groupe de référence** : les représentants des parties prenantes (partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité. Un atelier sera organisé avec ce Groupe de référence pour passer en revue le draft du rapport.

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal du PNUD est de fournir un appui stratégique, financier et administratif. Le PNUD doit aussi mener l’ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d’évaluation avec le consultant et s’assurer également de la dissémination et de l’utilisation des conclusions et des recommandations de l’évaluation afin de renforcer l’apprentissage avec les parties prenantes et l’amélioration de la mise en œuvre du Programme du Pays.

1. **Calendrier pour l'évaluation**

La période de réalisation de l’évaluation est répartie comme suit pour les principales étapes. Le chronogramme détaillé de l’évaluation proprement dite sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l’équipe au démarrage de l’évaluation. La durée totale prévue pour l’évaluation est estimée à 30 jours prestés. Pour plus de détails confère le Point VI du TdRs.

1. **Coûts**

Le consultant est prié de soumettre sa note technique ainsi que sa note financière en vue de la réalisation de cette évaluation.

1. **Annexes**

**Annexe 1: Modèle de rapport d’évaluation**

1. Titre et pages de démarrage
	* Nom de l’intervention d’évaluation
	* Calendrier de l’évaluation et date du rapport
	* Pays de l’intervention d’évaluation
	* Noms et organisations des évaluateurs
	* Nom de l’organisation initiant l’évaluation
	* Remerciements
2. Table des matières
	* Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
3. Liste des acronymes et abréviations
4. Document de synthèse (une section indépendante de 1 à 2 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
5. Introduction
6. Description de I’ intervention
7. Etendue de l’évaluation et objectifs
8. Approche et méthodes d’évaluation
9. Analyse des données
10. Déductions et conclusions
11. Recommandations
12. Enseignement tirés
13. Annexes du rapport
	* TDR pour evaluation
	* Matrice de conception d’évaluation
	* Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
	* Liste des documents d’aide révises
	* Cadre des résultats du programme
	* Tableaux de résumé des déductions
1. Pour mémoire, les 4 priorités du cycle 2018-2020 du PBF sont : (i) Prévention et résolution des conflits localisés ; (ii) Engagement des jeunes et des femmes (et d'autres groupes vulnérables) ; (iii) Atténuation des conséquences des déplacements (Personnes Déplacées Internes/ réfugiés et retournés) ; (iv) Renforcement de l'État de droit et la bonne gouvernance (Source : UNCT, 26 mars 2018). [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html> [↑](#footnote-ref-2)
3. *ISTEEBU – Projection des données du dernier recensement de 2008* [↑](#footnote-ref-3)
4. *Plan Sectoriel d’Intégration de la Biodiversité́ du MINAGRIE (v)* [↑](#footnote-ref-4)
5. PAM – Analyse de la sécurité alimentaire d’urgence au Burundi - mai 2016, p 18 [↑](#footnote-ref-5)
6. PNUD, Sondage de perception sur les interventions du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix, PPCP III, Octobre 2017. [↑](#footnote-ref-6)
7. Pour mémoire, les 4 priorités du cycle 2018-2020 du PBF sont : (i) Prévention et résolution des conflits localisés ; (ii) Engagement des jeunes et des femmes (et d'autres groupes vulnérables) ; (iii) Atténuation des conséquences des déplacements (Personnes Déplacées Internes/ réfugiés et retournés) ; (iv) Renforcement de l'État de droit et la bonne gouvernance (Source : UNCT, 26 mars 2018). [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines. [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct [↑](#footnote-ref-9)