



**United Nations Peacebuilding Fund**

Preventing a Relapse into Violent Conflict



## BURKINA FASO

# Evaluation finale du projet d'appui au processus de Vérité, justice et réconciliation nationale (VJRN) du Burkina Faso

## RAPPORT FINAL

Présentée par :

<p><b>Komi GLIGBE, Ph.D</b></p>  <p>DEVELOPMENT CAPACITY GROUP</p> <p><a href="http://www.developmentcapacity.org">www.developmentcapacity.org</a></p> <p><b>Consultant international, Chef de mission principal</b></p>	<p><b>&amp;</b></p>	<p><b>Dr Julien NATIELSE</b></p> <p><b>Consultant national Université OUAGA II</b></p>
---	---------------------	--

Date : 29 juillet 2019

## Table des matières

Liste des tableaux .....	4
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>ABBRÉVIATIONS ET ACRONYMES:.....</b>	<b>6</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....</b>	<b>7</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>14</b>
1.1. Contexte et justifications de l'évaluation .....	14
1.2. Le projet Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS).....	15
1.3. Le projet transfrontalier «Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso)» .....	17
1.4. Objectifs de l'évaluation .....	19
1.5. Plan du rapport .....	19
<b>2.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>20</b>
2.1. La matrice méthodologique de l'étude .....	20
2.2. Les critères de l'évaluation et l'échelle de mesure de performance de d'impact du projet utilisée.....	21
2.3. Échantillon de l'étude.....	22
2.4. Contraintes et limites de l'étude.....	23
<b>3.0 ANALYSE DE LA STRATÉGIE DU HCRUN ET DES RÉALISATIONS DU PROJET .....</b>	<b>24</b>
3.1. La stratégie d'ensemble des interventions .....	24
3.2. Analyse du fonctionnement du projet.....	24
3.3. Des activités réalisées, des résultats atteints et des acquis à consolider .....	25
<b>4.0 ANALYSE DES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION .....</b>	<b>30</b>
4.1. Pertinence.....	30
4.2. Efficacité .....	34
4.3. Efficience .....	37
4.4. Impact .....	38
4.5. Pérennité/ durabilité.....	40
4.5. Collaboration inter-agence nationale et inter-agence internationale .....	41
<b>5.0 BONNES PRATIQUES, LEÇONS APPRISSES ET DÉFIS IDENTIFIÉS.....</b>	<b>42</b>
5.1. Les bonnes pratiques et les leçons apprises .....	42
5.2. Les problèmes et défis relevés.....	43

<b>6.0. SYNERGIE ENTRE LES TROIS PROJETS, VJRN, RSS &amp; SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE TRANSFRONTALIER.....</b>	<b>46</b>
6.1. Dénominateur commun : contexte de règlement des conflits violents, gouvernance, État de droits, cohésion sociale et consolidation de la paix .....	46
6.2. Convergence des stratégies et des produits.....	47
<b>7.0. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>50</b>
7.1. Conclusion .....	50
7.2. Recommandations .....	51
7.2.1. Recommandation en ce qui concerne le HCRUN.....	51
7.2.2. Recommandation à l'attention du PNUD.....	52
7.2.3. Recommandations au niveau national.....	53
 <b>LISTE BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>	 <b>54</b>
 <b>ANNEXES 1 : LISTE DES ACTEURS CADRES DES SECTEURS STRATÉGIQUES.....</b>	 <b>55</b>
<b>ANNEXES 2 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS RÉALISÉES ET RÉSULTATS ATTEINTS PAR PRODUIT.....</b>	<b>58</b>
<b>ANNEXES 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AUPRÈS DES ACTEURS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXES 4 : QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL AUPRÈS DES ACTEURS.....</b>	<b>73</b>

## Liste des tableaux

---

Tableau 1: Matrice méthodologique de l'étude.....	20
Tableau 2: Présentation de l'échantillon.....	22
Tableau 3: Situation de prise en charge, en 2018, des blessés par le HCRUN.....	26
Tableau 4: État d'avancement de six dossiers prioritaires suspendus.....	27
Tableau 5: Évaluation de la pertinence du projet par les acteurs.....	31
Tableau 6: Évaluation des questions des droits humains dans le projet par les acteurs .....	32
Tableau 7: Opinion des acteurs sur la validité des objectifs du projet aujourd'hui .....	34
Tableau 8: Opinion des acteurs sur l'efficacité du projet .....	35
Tableau 9: Évaluation de l'impact du projet par les acteurs .....	39
Tableau 10: Facteurs de la fragilité et de la résilience dans le domaine de la sécurité.....	47
Tableau 11: Tableau comparatif des fondamentaux des projets VJRN, RSS et promotion de la cohésion sociale transfrontalier.....	48
Tableau 12: Recommandations au niveau du HCRUN .....	51
Tableau 12: Recommandations au niveau du PNUD .....	52
Tableau 12: Recommandations au niveau national.....	53

---

## **REMERCIEMENTS**

L'équipe de l'évaluation tient à remercier le personnel du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au Burkina Faso pour sa diligence et son soutien tout le long de l'étude.

Particulièrement, nos remerciements vont à Mme Rokhaya Paquita, Gestionnaire des projets PBF, pour les efforts déployés pour nous faciliter la liaison avec les acteurs et pour la mise en notre disposition des documents pertinents relatifs au projet.

Enfin, nos sincères gratitude vont à toutes et à tous au centre des enjeux de la consolidation de la paix dans le pays pour leur collaboration et pour s'être prêtés volontiers à l'exercice de consultation dans le cadre de cette étude.

## ABBREVIATIONS ET ACRONYMES:

---

ANTD : Association Nationale des Travailleurs Déflatés  
AP : Assemblée Plénière  
BAMO : Bureau d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage du Premier Ministre  
BF : Burkina Faso  
CATC : Confédération Africaine des Travailleurs Chrétiens  
CDP : Congrès pour la Démocratie et le Progrès  
CE : Comité Exécutif  
CEO : Commission d'Étude et d'Orientation  
CES : Conseil Économique et Social  
CFASE : Coalition Femme Paix et Sécurité  
CGD : Centre de Gouvernance Démocratique  
CLEP : Compte rendu comité local d'examen de projet  
CMRPN : Comité Militaire de Redressement pour le Progrès National  
CNT: Conseil National de la Transition  
CNUR : Commission Nationale pour l'Unité et la Réconciliation  
CODEL: Convention des Organisations de la Société Civile pour l'Organisation Démocratique des Élections  
CRIRS : Commission de Réhabilitation, d'Indemnisation et de Réinsertion Sociale  
CRNR : Commission de Réconciliation Nationale et des Réformes  
CRPA : Centre Régional de Production Agricole  
CVJR : Commission Vérité-Justice-Réconciliation  
DCRP : Directeur de la Communication et des Relations Publiques  
DIPD: Institut Danois pour les partis et la Démocratie  
ENAM: École Nationale d'Administration et de Magistrature  
FAIB: Fédération des Associations Islamiques du Burkina

FESPACO : Festival Panafricain du Cinéma de Ouagadougou  
GTZ: Coopération Allemande au Développement  
HCRUN : Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale  
IDRI : Institut Diplomatique et des Relations Internationales  
IVD: Instance Vérité et Dignité  
MAE: Ministère des Affaires Étrangères  
MLN : Mouvement de Libération Nationale  
OFNACER: Office National des Céréales  
OIF: Organisation des Nations Unies  
OIM: Office des Migrations Internationales  
ONG: Organisation Non Gouvernementale  
ONU Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes  
PAS : Programme d'Ajustement Structurel  
PBSO : Bureau d'appui à la Consolidation de la Paix  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
PRA: Parti du Rassemblement Africain  
RAN/SCFB: Réseau des Associations Nationales / Sociétés des Chemins de Fer du Burkina  
RDA : Rassemblement Démocratique Africain  
SAMAE: Syndicat des Agents du Ministère des Affaires Etrangères  
SITARAIL : Société Internationale de Transport Africain par Rail  
TDR : Terme de Références  
UNOWAS : Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest  
UNST/HV : Union Nationale des Syndicats des Travailleurs de Haute Volta  
WANEP: West African Network for Peace Building/ Réseau Ouest Africain pour l'édification de la Paix.

### CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

**Contexte :** Le projet « Appui au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale (VJRN) au Burkina Faso » qui fait l'objet de l'évaluation s'inscrit dans l'appui du PNUD au gouvernement burkinabè dans sa volonté à faire face aux défis de la réconciliation, de la stabilité et de la consolidation de la paix dont le pays est confronté. Ce projet est complémentaire et s'inscrit dans une synergie avec le projet « Réformes du Secteur de la Sécurité (RSS) » et le projet transfrontalier « Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso) ». Il est initié par les autorités du Burkina Faso avec l'appui du PNUD à travers le Fond pour la consolidation de la paix (PBF), suite aux nombreux de nombreux coups d'Etat, complots, mutineries, insurrections populaires, crises sociopolitiques et de violation des droits humains dont le pays a fait face depuis son indépendance. Le projet a pour objectif général d'apporter l'appui nécessaire pour la réussite du processus de consolidation de la paix et de la réconciliation nationale au Burkina Faso. Plus spécifiquement, le projet devrait permettre de renforcer les capacités institutionnelles des acteurs et parties prenantes du processus de la réconciliation nationale, notamment, le Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale (HCRUN) d'une part, et apporter une assistance juridique et administratives aux victimes, groupes vulnérables ainsi qu'aux organisations de la société civile, d'autre part. Mis en place en novembre 2015, le HCRUN a, quant à lui, pour mandat d'assurer le traitement des dossiers relatifs aux violations des droits de l'homme commises de 1960 à 2015, d'en connaître les causes profondes, d'écouter les victimes, de procéder à des investigations, de proposer et d'assurer la réparation des préjudices occasionnés et de contribuer à la réconciliation nationale.

**L'objectif général de l'évaluation** est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. Il s'agira de manière spécifique d'apprécier (i) la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales, (ii) la stratégie de mise en œuvre adoptée ; (iii) le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité et l'efficacité de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus, (iii) l'impact sur les populations ; et (iv) les synergies entre ce projet et les deux projets financés par le PBF (projet RSS et transfrontalier) ; (v) proposer des recommandations pour les prochaines programmations.

**La méthodologie** de l'étude est basée sur l'analyse quantitative (enquêtes documentaires), l'analyse qualitative (entretien/enquête semi-directif par questionnaire auprès de 45 répondants de divers secteurs) et sur les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD *de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité/pérennité* du projet ainsi que de *synergie* inter-institutions et inter-projets. Les parties prenantes directes et indirectes du projet sont invitées à en mesurer les résultats et à proposer des recommandations. Ces critères sont mesurés par rapport à l'**échelle d'évaluation (IRC)**<sup>1</sup> de résultats de très satisfaisant, satisfaisant, modérément satisfaisant, modérément non satisfaisant, non satisfaisant, et largement non satisfaisant lorsque, dans la réalisation des objectifs du projet par rapport

---

<sup>1</sup> International Rescue Committee: *Evaluation Joint Guidelines for Use in ICR and in the OECD-World Bank*

à chaque critère, il n'y a pas eu de lacunes, il y a eu des insuffisances mineures, moyennes, importantes, majeurs ou graves, respectivement.

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

**L'analyse des données recueillies démontre que les résultats du projet sont mitigés** et oscillent entre l'échelle de satisfaisant à non satisfaisant. Des avancées notables ont été relevées dans la mise en œuvre du projet VJRN en ce qui concerne le renforcement des capacités du HCRUN. A la fin de 2018, le HCRUN dispose de capacités techniques et des outils méthodologiques pour la mise en œuvre du processus de la réconciliation nationale : les compétences des conseillers et des partenaires (OSC, Associations de victimes, médias) ont été renforcées et les outils de travail validés. Cela a permis aux acteurs concernés de travailler sur le terrain pour sensibiliser la population aux problématiques de la réconciliation et de la justice transitionnelle dont le fondement est la vérité, la justice, la réparation et les garanties de non répétition.

Les objectifs du Résultat 1 du projet (Le Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale (HCRUN) dispose des capacités logistiques, techniques et des outils méthodologiques requis pour la mise en œuvre du processus de réconciliation nationale) et de compétences en justice transitionnelle ont été largement atteints. Les produits du PTA 2018 ont été réalisés à 87 % (selon les données disponibles au HCRUN). Cependant, les données recueillies révèlent qu'à ce jour (alors que le projet est déjà officiellement clôturé), 1) les textes et les programmes de réparation des préjudices ne sont pas finalisés; 2) trois (3) régions du pays n'ont pas été visitées; 3) le psychologue d'accompagnement des victimes a été recruté mais n'a pas encore commencé son travail; 4) l'activité 3.4 « Faciliter l'organisation des initiatives de commémoration publiques ouvertes à toutes les victimes » a été mutée en Colloque sur la justice transitionnelle.

En matière d'appui et d'accompagnement des victimes, l'évaluation estime que les résultats du projet sont largement en deçà des attentes. Le HCRUN a écouté et assuré la prise en charge de 524 blessés parmi lesquels, 25 ont bénéficié d'opérations chirurgicales, entre autres. Étant en réalité imputables sur le budget du gouvernement, ces éléments sont considérés sur l'axe catalytique du projet. Cependant, on peut catégoriser ces résultats comme consécutifs des capacités opérationnelles développées de l'institution en justice transitionnelle (formations et connaissances tirées des expériences ivoirienne, tunisienne, togolaise et rwandaise) et des outils (document méthodologique de recherche, d'analyse et de traitement des dossiers des victimes) mis à sa disposition par le projet. Il est important de noter que les victimes écoutées ne représentent que 10% des 5056 dossiers recensés et transmis le 20 avril 2016 au HCRUN par la CRNR, 1555 dossiers individuels sont encore en cours de traitement.

## Réponses aux questions d'évaluation

Critère	Évaluation
Pertinence	Satisfaisante à très satisfaisante
Efficacité	Mitigée
Efficienc	Mitigée
Impact	Mitigée
Durabilité	Non satisfaisante
Collaboration inter-agences nationales	Mitigée
Collaboration inter-agences internationales	Modérément satisfaisante

**Pertinence :** Satisfaisante à très satisfaisante. Le degré de pertinence du projet est très élevé en ce qui concerne l'adéquation des objectifs du projet par rapport aux priorités nationales tel qu'envisagés lors de sa conception. Ils répondaient aux besoins urgents de rétablir la justice et la vérité auprès des Burkinabè et à contribuer à la mise en œuvre de l'initiative « Sustaining peace » / « Paix durable ». Les degrés de cohérence des objectifs et stratégies du projet avec les besoins des populations est également très élevé. Cependant, les répondants sont en faible nombre (21 %) à estimer que les objectifs ainsi que la stratégie du projet ont intégré les questions du genre à l'élaboration des plans opérationnels, contre 34 % le jugeant non satisfaisant. Aussi, seulement 20 % ont trouvé satisfaisant l'intégration des questions du genre dans l'exécution des activités opérationnelles, contre 24 % qui trouve cet aspect non satisfaisant. Cette faible évaluation peut s'expliquer à la fois par le fait que les responsables du projet n'ont pas suffisamment et spécifiquement mis à l'avant les questions liées ou par la méconnaissance du projet par la grande majorité des acteurs. La prise en compte du volet des droits humains est satisfaisante. Il n'y a pas eu cependant d'outils de suivi des résultats de développement. Les résultats obtenus ont été constatés à partir des rapports d'activités et des comptes rendus de réunion et triangulés avec les consultations des acteurs. La majorité des acteurs (56%) estiment que les objectifs du projet VJRN restent encore valables dans le contexte national d'aujourd'hui. Cela s'explique par le caractère mitigé des solutions vis-à-vis des victimes, beaucoup de dossiers restent en suspens, la réconciliation ne semble pas avoir encore été réalisée et la crise est loin d'être actuellement réglée durablement.

**Efficacité :** L'efficacité du projet se mesure essentiellement par le niveau de ses résultats. Les résultats du projet quant à l'atteinte de ses objectifs peuvent être jugés satisfaisants sur le volet du renforcement des capacités du HCRUN mais insuffisants quant à l'aide aux victimes, la vérité, justice et réconciliation. Les acteurs sont également nombreux à reprocher la faiblesse de la communication et de visibilité des actions du projet. Cela s'explique par le manque de stratégie de communication du HCRUN ainsi que le faible impact du travail de l'expert national en communication mis à la disposition de l'institution. En effet, la majorité des enquêtés ignorent l'existence d'un tel projet. La plupart des acteurs consultés au cours de l'étude ont une grande méconnaissance du projet, confondant ses objectifs et résultats à ceux du mandat du HCRUN lui-même, mandat qui va au-delà des effets spécifiques du projet. Les impacts dont s'attendent ces derniers visent essentiellement la prise en charge des victimes et la réparation plutôt que le renforcement des capacités opérationnelles du HCRUN. C'est ainsi qu'ils estiment que les résultats ne sont pas atteints. Le projet VJRN semble être, selon eux, dans une phase préliminaire

puisque jusque-là, le besoin de VJRN reste crucial. À l'étape actuelle, le projet ne représente selon eux qu'un début d'écoute et de résolution du problème de la VJRN dans la mesure où d'importants dossiers piétinent et sont toujours en attentes d'être résolus (voir tableau 4), incluant des victimes ayant besoin de suivis médicaux et l'emblématique dossier des militaires radiés. L'évaluation a relevé quelques malentendus entre les attentes du HCRUN et les mécanismes de fonctionnement des du bureau du PNUD, notamment les des projets à modalités d'implantation directe (DIM). Le facteur externe principal relevé est la crise politique de leadership et de gouvernance qu'a connu le HCRUN lui-même et qui a négativement influencé le projet en termes de facilité d'action à la fois de l'institution et du PNUD et en termes de respect des échéanciers. Le mécanisme de coordination est défaillant, car le Comité de pilotage prévu à cet effet n'a jamais été opérationnalisé. De plus, il n'y a pas eu d'outils de suivi à proprement parler des résultats du projet.

**Efficienc** : Les résultats sont aussi mitigés quant à l'efficacité de la stratégie et des activités du projet. Les fonds alloués au HCRUN pour les activités lui ont permis de réaliser 87% des activités programmées. Cela était lié à la disponibilité des personnes chargées de la mise en œuvre et des moyens financiers dont le Project Manager, appuyé plus tard par le CTP en justice transitionnelle. La crise interne de leadership et de gouvernance du HCRUN et la longue paralysie de l'institution qui en a résulté a beaucoup contribué à une extension du projet sans coût direct – en ce qui concerne l'enveloppe initiale, du moins – de 12 à 21 mois. Ainsi, l'ensemble des activités planifiées n'a pu être réalisé dans les délais impartis. Généralement, les acteurs évaluent faiblement l'efficacité et l'efficacité du projet. Ils sont 13 % seulement à estimer que les mécanismes en place ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accru les synergies et la complémentarité dans l'action. Néanmoins, l'évaluation relève que le HCRUN a démontré beaucoup de créativité et de gestion efficace pour faire face à l'insuffisance de ressources qui lui sont allouées en procédant à des regroupements d'activités, dont celle relatives à la sensibilisation. Ainsi, l'activité 2.2 (Organisation de concertation pour le public en général et avec des victimes et partenaires de la société civile) a été fusionnée à celle 2.4 (Organisation d'un atelier à l'attention des gouverneurs, préfets et maires afin de faciliter les missions du HCRUN au niveau régional). Au lieu des 12 séminaires programmés par région, ces séminaires ont été regroupés en 03 axes. L'activité 1.8 relatif à la cartographie des acteurs de la réconciliation s'est déroulée dans seulement 02 régions (Ouagadougou et Koudougou) au lieu de 13. Le rapport de la cartographie est en finalisation. Cette adaptation aux contraintes financière de la part du HCRUN s'inscrit parfaitement dans l'esprit de la théorie du changement et de la gestion efficace des ressources.

**Impact** : Il est satisfaisant sur le volet du renforcement des capacités de l'institution d'exécution, le HCRUN. Son impact est jugé non satisfaisante quant aux résultats de développement, notamment la réparation des violations des droits humains ainsi que la réconciliation nationale. Alors que 21 % des répondants estiment que l'impact du projet est satisfaisant (2%) ou modérément satisfaisant (19 %), 45% d'entre eux le jugent largement non satisfaisant. Cela s'explique par le fait que selon les acteurs consultés, les actions du HCRUN représentent un début de résolution des problèmes de violation des droits humains et de réparation des préjudices subies par les victimes. Quant à la réconciliation, il apparaît que du chemin reste à faire. Même si certaines avancées ont été notées en termes de résultats (des victimes soignées et/ ou dédommagées), le changement global n'est pas pour le moment très visible, même s'il peut s'inscrire dans la durée. Les membres du HCRUN sont conscients

de la très forte demande et pression provenant des victimes. Les évaluations des acteurs consultés vont également dans le même sens. En effet, les acteurs consultés représentent seulement 19 % à juger que le projet a contribué à la VJRN et aux attentes des populations et particulièrement à celles des victimes en termes de la théorie du changement, contre 76 % qui considèrent l'application de la théorie du changement modérément non satisfaisante (33 %) ou largement non satisfaisante (43 %). Ce constat n'est pas forcément imputable à l'efficacité ou non du projet dont l'objectif principal est le renforcement des capacités opérationnelles du HCRUN et, accessoirement, l'assistance juridique et administrative aux victimes. La prise en charge des victimes en termes de soins et de réparation des préjudices subis est davantage imputable à l'État burkinabè. Ces aspects ne font justement pas partie des produits du projet. Cependant, la population devient de plus en plus favorable aux missions du HCRUN, car l'enjeu est crucial et encore d'actualité. Le HCRUN a créé des conditions initiales favorables à la réconciliation et a apporté des solutions à un certain nombre de dossiers.

**Pérennisation/durabilité :** La pérennisation des acquis du projet est très faible si ces acquis ne sont pas consolidés, les dossiers importants en suspens réglés, voire, si le projet n'est pas reconduit et redéfini avec plus d'inclusivité, de synergie et de complémentarité entre les parties prenantes clés au cœur de la prévention et la gestion des conflits. Primo, l'objectif principal du projet, c'est-à-dire, le renforcement des capacités institutionnelles du HCRUN, est satisfaisant, au regard des actions planifiées au PTA. Cet acquis reste cependant fragile et peut se dissiper si le projet n'est pas reconduit et que le développement des capacités du HCRUN n'est pas renforcé en vue d'un transfert durable des expertises vers le personnel de l'institution et des autres parties prenantes clés des enjeux de justice, des droits humains et de réconciliation dans le pays. Secundo, l'objectif du projet quant au Produit 3 concernant l'assistance juridique aux victimes de violations graves des droits de l'homme semble largement non atteints, du point de vue de la plupart des acteurs et des victimes. Sur ce point, les acteurs estiment presque unanimement que le projet, à son stade actuel, n'est que le début du règlement du problème. D'ailleurs, les nombreux cas en suspens dits dossiers prioritaires – dans les livres du HCRUN en sont l'illustration indéniable.

**Collaboration inter-agences nationales : Mitigée.** D'après les responsables du HCRUN, l'institution a collaboré dans la mise en œuvre du Projet avec le CGD, l'Association des Femmes Juristes, la CODEL, la Coalition Femme, Paix et sécurité, les partis politiques. Cependant, certains organismes nationaux, dont la CNDH, estiment n'avoir pas été impliqués dans le projet, si ce n'est l'invitation à prendre part à la réunion-bilan de sa clôture. À la section « III Gestion et coordination », le Prodoc a prévu un Comité de pilotage constitué du Secrétaire général du Ministère de la Justice, des représentants de la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH), du PNUD, des associations des victimes ainsi que du Comité exécutif du HCRUN. Ce comité n'a jamais été mis en place de façon formelle ni opérationnalisée. Il aurait contribué à la collaboration inter-agences et à l'inclusivité s'il avait été mis en place et opérationnalisé.

**Collaboration inter-agences internationales : modérément satisfaisante :** le PNUD, à travers le Fond pour la consolidation de la paix (PBF), est le partenaire direct du projet, donc le plus visible. Un autre partenaire clé du projet est le Haut-Commissariat des Droits de l'Homme (HCDH). Des agences internationales sont intervenues de façon ponctuelle dans l'implantation du projet. Par exemple,

relativement au volet « renforcement de capacités des acteurs du HCRUN », le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (BRAO) du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme a envoyé par trois fois des experts internationaux en appui au projet.

**Synergie entre le projet VJRN et les projets RSS et Promotion de la cohésion communautaire transfrontalière :** Le projet d'appui au processus de « Vérité, Justice et Réconciliation Nationale (VJRN) » est complémentaire et s'inscrit dans une synergie avec le projet « Réformes du Secteur de la Sécurité (RSS) » et le projet transfrontalier « Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso) ». Les trois projets concourent aux règlements des conflits, à l'instauration de l'État de droit, à la bonne gouvernance et à la consolidation de la paix au Burkina Faso. Le contexte et les justifications des trois projets (VJRN et RSS et transfrontalier) découlent principalement des manquements à la gouvernance inclusive et à l'État de droit. Les résultats de l'étude démontrent une synergie à la fois sémantique et opérationnelle entre les trois projets. Les trois projets s'inscrivent aussi dans la dynamique de gestion des conflits et l'extrémisme violent, répertoriés parmi les principaux facteurs de fragilité sociale, économique et sécuritaire en Afrique. Les menaces à la sécurité des États aussi bien que des populations sont multiples, complexes et sont multidimensionnelles. La mauvaise gouvernance et le manque de volonté politique ou de capacité à gérer efficacement les diversités, qu'elles soient ethniques, religieuses ou politiques se révèlent être les principales causes des conflits. La mauvaise gouvernance est le terroir le plus fertile de l'insécurité humaine, des crises et des conflits. Elle se manifeste, entre autres, par la redistribution inéquitable de ressources de l'État parmi les différentes couches sociales, géographiques et ethniques des pays, la corruption, la perte de confiance dans les institutions publiques, les violations des droits de l'homme, etc. La capacité et l'efficacité des institutions garantes de la paix et de la sécurité ont des effets transversaux sur la santé de tous les autres secteurs de la vie publique. Certaines activités conjointes ont eu lieu entre les acteurs desdits projets. La synergie des trois projets est donc démontrée non seulement à travers le contexte, les stratégies mais aussi à travers l'opérationnalisation de certaines de leurs activités.

## RECOMMANDATIONS :

N°	Pour le HCRUN
1	Mettre en place un Plan d'action stratégique triennal basé sur les indicateurs précis, avec des cibles spécifiques et des moyens de vérification interne. Fondé sur le modèle Pareto, les principes de la théorie du changement, la gestion axée vers les résultats.
2	Faire une revue interne de la stratégie de communication du HCRUN pour en connaître les avancées enregistrées, dégager les défis rencontrés et la recadrer à la lumière de la nouvelle vision de l'institution. Des thématiques actuelles à l'instar de l'extrémisme violent, des conflits communautaires, des mécanismes de dialogue, de cohésion sociale pourront enrichir les programmes médiatiques qui seront mis en œuvre.
3	Diversifier le partenariat et les sources de financement en vue d'éviter le stress de fin de financement d'un PTF spécifique et de prendre en charge totalement les besoins des publics cibles du projet.
4	Assurer une mobilisation sociale afin d'obtenir la pleine adhésion de l'ensemble des couches sociales
5	Considérant les leçons apprises relatives à l'exécution du projet – qu'on peut désigner d'expérience pilote – redéfinir le cadre logique du projet incluant une analyse de risques accompagnés de mesures d'atténuation. L'implication effective et plus visible de la Présidence Faso et un Comité de pilotage effectif sont des facteurs clés de médiation, de résolution de conflits et de canalisation des synergies de succès.
<b>Pour le PNUD</b>	
6	Reconduire/redéfinir le projet avec plus d'inclusivité, de synergie et de complémentarité entre les parties prenantes clés au cœur de la prévention et la gestion des conflits.
7	Rendre plus flexible les mécanismes de gestion des projets à modalités d'implantation directe (DIM) pour impliquer davantage les parties nationales d'exécution des projets dans tous les processus de planification et de mise en œuvre surtout dans les prises de décisions importantes, dont la gestion du budget et le recrutement des experts du projet. Il est crucial de mettre le HCRUN au centre du processus de conception, planification, implantation, suivi-évaluation, et surtout, au centre des prises de décisions relatives au projet dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ainsi que du Programme d'action d'Accra.
8	Poursuivre le renforcement des capacités des acteurs à travers la mise à disposition d'experts nationaux et étrangers pour le partage continu d'expériences. Dans la mesure où le PBF ne prévoit pas d'extension du projet, il faut trouver d'autres mécanismes ou PTF pour poursuivre les actions
9	Augmenter les ressources du projet pour soutenir, au-delà des charges de personnel, les activités qui ont un impact réel sur la réconciliation nationale (prise en charge des victimes notamment).
<b>Au niveau national (pour le gouvernement)</b>	
10	Que le PNUD fasse du plaidoyer pour davantage d'engagement, soutien et contribution financière de l'État dans la mise en œuvre du projet.
11	Il est primordial de mettre en place le Comité de pilotage du projet et le rendre opérationnel
12	Plutôt que leur association ponctuelle à des activités spécifiques, <b>décentraliser certains volets spécifiques du projet vers des agences nationales et des OSC</b> impliquées dans les enjeux de violation des droits humains, de justice et de cohésion nationale, incluant les mécanismes traditionnels, coutumiers, et religieux de règlement des conflits, ce, sous la supervision du HCRUN. Cela donnera lieu à davantage d'inclusivité, d'échanges entre le HCRUN et les partenaires nationaux, d'adhésion de ces derniers aux stratégies opérationnelles du projet ainsi qu'à la visibilité du projet et du HCRUN au niveau national.
13	Clarifier le rôle des acteurs là où il y a des chevauchements en vue de créer des synergies d'actions plutôt que des conflits de compétences entre les différentes institutions au cœur des enjeux des droits humains, réconciliation et de cohésion nationale.

## 1.0 INTRODUCTION

### 1.1 Contexte et justifications de l'évaluation

1. Le projet « Appui au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale (VJRN) au Burkina Faso » qui fait l'objet de l'évaluation s'inscrit dans l'appui du PNUD au gouvernement burkinabè dans sa volonté à faire face aux défis de la réconciliation, de la stabilité et de la consolidation de la paix dont le pays est confronté. Ce projet s'inscrit dans une synergie avec le projet « Réformes du Secteur de la Sécurité (RSS) » et le projet transfrontalier « Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso) ». Il est initié par les autorités du Burkina Faso avec l'appui du PNUD à travers le Fond pour la consolidation de la paix (PBF), suite aux nombreuses crises sociopolitiques et de violation des droits humains dont le pays a fait face depuis des décennies.
2. Le projet VJRN s'inscrit dans un contexte de crise politico-militaro-social depuis l'indépendance du pays et qui est marqué par de nombreux coups d'Etat, violations de droits humains, complots et mutinerie commis par les forces de défenses jusqu'à leurs points culminants, l'insurrection populaire des 30 et 31 octobre 2014 ainsi que le coup d'État manqué du 16 septembre 2015.
3. Au lendemain de l'insurrection des 30 et 31 octobre 2014 avec les implications politiques y afférentes, le gouvernement de transition burkinabè a mis en place dès janvier 2015, une Commission pour la réconciliation Nationale et les réformes (CRNR). Cette structure disposait du mandat d'établir les fondements d'une société véritablement démocratique, juste, libre et inclusive sur la base de cinq chantiers prioritaires notamment : i) la vérité, justice et réconciliation nationale ; ii) les réformes institutionnelles, politiques et constitutionnelles burkinabè ; iii) les finances publiques et iv) la gestion des médias et de l'information. Ainsi, le 06 novembre 2015, le Conseil national de la Transition (CNT) adoptait une loi portant création, attributions, composition, organisation et fonctionnement du Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité nationale (HCRUN).
4. Aux termes de ladite loi, le HCRUN est chargé de la mise en œuvre des recommandations de la sous-commission vérité, justice et réconciliation nationale de la commission de la réconciliation nationale et des réformes. En outre, le HCRUN a pour mandat d'assurer le traitement des dossiers relatifs aux violations des droits de l'homme commises de 1960 à 2015, d'en connaître les causes profondes, d'écouter les victimes, de procéder à des investigations, de proposer et d'assurer la réparation des préjudices occasionnés par les événements à caractère politique et de contribuer à la réconciliation nationale. C'est dans cette optique que le gouvernement burkinabè par la suite s'est engagé, en collaboration avec ses partenaires notamment le système des Nations Unies à faire face aux défis de la réconciliation, de la stabilité et de la consolidation de la paix. C'est ainsi qu'en réponse aux priorités ci-dessus mentionnées, le Fond de consolidation de la Paix a mis à disposition \$1 Million pour

le projet « Appui au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale au Burkina Faso », mis en œuvre par le PNUD. Couvrant la période du 01 janvier 2017 au 31 décembre 2017, avec une extension sans coût d'une année supplémentaire (01 janvier 2018 au 31 décembre 2018)

5. **Le projet a pour objectif général d'apporter l'appui nécessaire pour la réussite du processus de consolidation de la paix et de la réconciliation nationale au Burkina Faso. De manière plus spécifique, cela consistait à renforcer les capacités institutionnelles des acteurs et parties prenantes du processus de la réconciliation nationale, notamment, le HCRUN. Le projet vise également à apporter une assistance juridique et administrative aux victimes, groupes vulnérables ainsi qu'aux organisations de la société civile.** La théorie du changement formulé dans le document du projet s'énonce que : « Si le HCRUN dispose des capacités nécessaires pour remplir son mandat en impliquant les populations, les victimes et les institutions étatiques au processus qui sera engagé pour la réconciliation nationale, alors la Commission pourra entamer un processus de vérité et justice crédible et légitime qui va contribuer à la réconciliation nationale ». En lien avec les objectifs poursuivis, quatre résultats étaient attendus du projet :

- Produit 1 : D'ici à fin Décembre 2017, le Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale (HCRUN) dispose des capacités techniques et des outils méthodologiques requis pour la mise en œuvre du processus de réconciliation nationale.
- Produit 2 : D'ici à fin décembre 2017 un cadre national de concertation et d'échanges national sur la réconciliation est mis en place et les populations sensibilisées sur la cohésion sociale.
- Produit 3 : D'ici à fin décembre 2017 un service d'assistance juridique est offert à toutes les victimes de violations graves qui participent au processus national de réconciliation.
- Produit 4 : le projet est géré efficacement et une expertise adéquate est disponible.

## 1.2. Le projet Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS)

6. Comme le projet VJRN, le projet RSS s'inscrit dans le contexte de crises politico-militaires marquées par de nombreux coups d'Etat, complots et mutinerie des forces de défenses depuis l'indépendance du pays. L'armée est restée pendant longtemps un acteur important du jeu politique national jusqu'à l'insurrection populaire de 2014. Après la transition politique et l'organisation de nouvelles élections fondationnelles pour la démocratie burkinabè, les nouvelles autorités font vite face à un défi de taille. La chute du régime Compaoré entraîne en 2015 la dissolution du régiment de sécurité présidentielle, une armée d'élite auparavant au service du Chef de l'Etat. Cette dissolution aura des conséquences sur la stabilité du pays. Les attentats terroristes du 15 janvier 2016 perpétrés contre un hôtel et un restaurant à Ouagadougou deux semaines seulement après la prestation de serment du président Kaboré, et depuis lors, les attaques contre les postes frontaliers de l'armée, de la gendarmerie et de la police par des hommes armés, sont considérés comme une conséquence du vide laissé par la dissolution du régiment de sécurité présidentielle (RSP). Par conséquent, en plus de l'héritage d'une société militarisée, politisée et un secteur de la sécurité perturbé et dans le besoin de réformes profondes,

le pays est confronté à un sérieux défi face à la menace terroriste et d'autres formes de criminalité transnationale.

7. Ce contexte est également marqué par un secteur de la sécurité et de la défense encore perturbé et fragilisé par des décennies de mauvaise gestion militaire et par la dissolution du RSP. Ainsi, un plan stratégique (2017-2021) pour la réforme des Forces Armées Nationales (FAN) fut élaboré par le Ministère de la défense nationale et des anciens combattants. C'est dans ce contexte que lors d'une réunion qui s'est tenue le 3 mars 2016 avec le Secrétaire Général des Nations Unies, le président Kaboré a demandé un soutien des Nations Unies au processus de la réforme du secteur de la sécurité du Burkina Faso. Cette demande d'assistance en RSS a été réitérée durant les visites du Représentant spécial pour l'Afrique de l'Ouest et du Sahel, ainsi que le Secrétaire général adjoint pour la consolidation de la paix. En guise de suivi à cette demande, une mission technique DOMP OROLSI/UNOWAS a été déployée à Ouagadougou du 29 mai au 11 juin 2016, afin d'identifier les défis en matière de gouvernance du secteur de la sécurité, de formuler des recommandations au gouvernement pour faire face à ces défis, et proposer des recommandations pour l'engagement de l'ONU à soutenir le processus RSS au Burkina Faso.

8. Pendant la période post-transition, le Burkina Faso aura besoin d'un accompagnement de la communauté internationale afin de soutenir la consolidation de la stabilité et de la démocratie, le renforcement des secteurs de la justice et de la sécurité, la promotion des droits de l'homme et le développement socioéconomique. De ce fait, le soutien des Nations Unies est nécessaire à ce stade initial du processus de réforme du secteur de la sécurité pour faciliter l'émergence d'une compréhension partagée des principes de la gouvernance et la réforme du secteur de la sécurité. L'appui stratégique des Nations Unies contribuera à créer une cohérence entre le contexte burkinabè et le changement de comportement recherché au sein des forces de sécurité et de défense et d'autres parties prenantes.

9. **Le projet RSS a pour objectif général de fournir aux autorités burkinabè un appui stratégique afin de mener un processus RSS qui soit inclusif et participatif, et qui réponde aux besoins en sécurité de l'Etat ainsi que des populations sans discrimination basée sur le genre (hommes et femmes), la religion ou l'ethnicité.** Le processus RSS est basé sur une vision nationale de la RSS et de la gouvernance du secteur de la sécurité, tout en assurant une cohérence institutionnelle et une synergie intersectorielle. En termes de résultat escompté du projet, les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont efficaces, redevables et respectueuses des principes de gouvernance démocratique et fournissent des services de qualité à la population. A cet effet, la réforme du secteur de la sécurité doit être initiée et consolidée grâce à une amélioration des capacités stratégiques nationales en la matière, et à un engagement accru de la communauté internationale dans ce secteur. La théorie de changement du projet énonce que « Si les autorités burkinabè ainsi que les secteurs spécifiques de la sécurité et de la défense reçoivent le soutien nécessaire en matière d'appui conseil stratégique, politique et technique, alors elles seront plus à même de mener un processus de RSS qui soit intégré, cohérent, participatif et inclusif. Un tel processus permettra une meilleure gouvernance du secteur de la sécurité et de défense qui soit efficace et redevable vis-à-vis des institutions et des populations (hommes et femmes du Burkina Faso) ».

10. En référence au principal résultat 1 attendu du projet RSS, à savoir « Les forces de défense et de sécurité du Burkina Faso sont respectueuses des principes de gouvernance démocratique en vue de fournir des services de qualité aux populations », le projet est assorti de trois principaux impacts avec des activités identifiées :

- Impact 1 : « Les parties prenantes à la RSS reçoivent l'appui stratégique nécessaire permettant d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale RSS ».
- Impact 2 : « Les partenaires techniques et financiers et les Nations Unies apportent leurs appuis dans un cadre cohérent et coordonné ».
- Impact 3 : « Des ressources adéquates sont mobilisées pour la mise en œuvre de la RSS ».

### **1.3. Le projet transfrontalier «Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso)»**

11. Le contexte du projet de promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale est relatif aux éléments conjoncturels de vulnérabilité issus des facteurs structurels identiques pour les trois Etats aux frontières communes (325 km entre le Mali et le Burkina Faso, et 838 km entre le Niger et le Burkina Faso). En effet, la région frontalière entre ces trois pays reste dans une situation de fragilité aigue caractérisée par des sécheresses récurrentes, l'insécurité causée par la crise de 2011-2012 au Nord Mali, l'augmentation de la présence des groupes terroristes, et le crime organisé. Les vecteurs de conflits et d'insécurité transcendent les frontières nationales des pays de la zone. La grande perméabilité des frontières et la faible présence et capacités limitées des forces de sécurité dans les zones frontalières concourent à l'instabilité des zones frontalières et se répercutent même sur l'ensemble du territoire de ces pays.

12. En ce qui concerne les facteurs conjoncturels, ils sont la résultante directe des éléments structurants la gouvernance dans les trois Etats objets du projet. Comme résultats de la marginalisation politique, sociale et économique, les frontières communautaires côté Malien, Nigérien et Burkinabé des régions de Liptako-Gourma ont souffert et continuent de souffrir de l'isolation et de l'extrême pauvreté. Cette pauvreté est alimentée par la marginalisation de la région, créant un cercle vicieux qui doit être combattu par le moyen d'efforts coordonnés et globaux par les autorités et les partenaires internationaux. De façon générale, cette tendance inquiétante nourrit l'augmentation du manque de confiance entre les membres des différentes communautés, les acteurs gouvernementaux locaux et nationaux.

13. **Ce projet a pour objectif de promouvoir la sécurité communautaire la cohésion sociale dans la région Liptako-Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso).** De façon plus précise, la sécurité communautaire et la cohésion sociale des populations dans la zone à l'intersection du Mali, du Niger et du Burkina Faso sont améliorées à travers des interventions visant à mitiger les vecteurs de conflits que sont la marginalisation de certains jeunes, le déficit de confiance entre les populations et les FDS, et les conflits entre éleveurs et agriculteurs. Les populations dans la zone à l'intersection du Mali, du Niger et du Burkina Faso vivent mieux en sécurité et dans la cohésion sociale grâce aux interventions visant à

mitiger les vecteurs de conflits que sont la marginalisation de certains jeunes, le déficit de confiance entre les populations et les FDS, et les conflits entre éleveurs et agriculteurs. Les principales composantes du projet sont constituées de trois résultats (effets attendus) auxquels ressortent des produits bien définis.

14. Effet Attendu 1 : Les jeunes et les femmes, notamment ceux qui se sentent marginalisés sont de plus en plus impliqués dans les processus de prise de décision, adoptent des comportements civiques et entreprennent des activités génératrices de revenus

- Produit 1.1: Les centres multifonctionnels d'activités socio-économiques/ Cellule d'appui conseils pour les jeunes filles et garçons sont créés et/ou renforcés et fonctionnels.
- Produit 1.2: Les mécanismes transfrontaliers de sensibilisations à l'engagement civique et social sont renforcés.
- Produit 1.3: Les jeunes filles et garçons sont impliqués dans les processus de prise des décisions dans leurs communautés.

15. Effet Attendu 2 : La sécurité communautaire dans les zones frontalières des trois pays est renforcée à travers la collaboration entre les FDS et les autorités administratives et locales, entre les FDS et les populations et entre les populations frontalières

- Produit 2.1: Des réunions de coopération et de coordination entre les FDS et les autorités administratives et locales des trois pays sont organisées.
- Produit 2.2: La collaboration est instaurée entre les FDS et les populations civiles à travers des activités de masse, des campagnes de sensibilisation.
- Produit 2.3: Les capacités des communautés pour la gestion et résolution pacifique des conflits sont renforcées à travers des formations sur la paix et la sécurité, des comités locaux d'alerte précoces et consolidation de la paix sont mis en place et fonctionnels.

16. Effet Attendu 3 : Les conflits entre communautés transfrontalières liés à la transhumance sont réduits par une meilleure gestion des ressources naturelles.

- Produit 3.1: Les couloirs de transhumance sont créés et viabilisés.
- Produit 3.2: Les acteurs sont formés et informés sur les réglementations et coutumes relatives à la gestion des ressources naturelles.
- Produit 3.3: Un mécanisme de gestion des conflits transfrontaliers liés à la transhumance est opérationnel.

## 1.4. Objectifs de l'évaluation

17. **L'objectif général de l'évaluation** est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. Il s'agira de manière spécifique d'apprécier (i) la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales, (ii) la stratégie de mise en œuvre adoptée ; (iii) le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité et l'efficacité de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus, (iii) l'impact sur les populations ; et (iv) les synergies entre ce projet et les deux projets financés par le PBF (projets RSS et transfrontalier) ; (v) proposer des recommandations pour les prochaines programmations.

18. **Les objectifs spécifiques de l'évaluation** sont de :

- Documenter les succès (et pourquoi) ainsi que les résultats importants qui n'ont pas été atteints (et pourquoi) pendant la mise en œuvre du projet HCRUN ;
- Tirer les leçons de la mise en œuvre du projet en se focalisant davantage sur la manière dont les parties prenantes ont travaillé ensemble pour atteindre les résultats obtenus ;
- Identifier les bonnes pratiques en matière de Justice transitionnelle ;
- Identifier les facteurs favorables ou défavorables à la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'actions et interventions dans le cadre de la Réconciliation.

## 1.5. Plan du rapport

19. Le rapport de l'étude est divisé en trois (3) grandes parties. La première partie présente le contexte (introduction) de l'évaluation (section 1) ainsi que son cadre méthodologique (section 2). La deuxième partie est constituée de l'analyse de la stratégie du HCRUN ainsi que des résultats et acquis du projet (section 3). La troisième partie concerne l'analyse des résultats du projet en lien avec les questions de l'évaluation – questions de recherche – (section 4), la présentation des bonnes pratiques, des leçons apprises et des défis identifiés (section 5), et les pistes de synergie entre les 2 projets – VJRN et RSS & transfrontalier – (section 6). Enfin, le rapport est sanctionné par la conclusion ainsi que les recommandations (section 7).

## 2.0 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

### 2.1. La matrice méthodologique de l'étude

20. La méthodologie utilisée lors de l'étude se décline par la combinaison de l'analyse qualitative et de l'analyse quantitative à travers les **sources secondaires** (revue et analyse documentaire) ainsi que les **sources primaires** (entrevues structurées et semi-structurées). Les méthodes quantitatives comprennent la revue des documents pertinents et l'analyse des données quantitatives disponibles, basée sur des méthodes d'analyse statistique appropriées faisant ressortir les liens entre les interventions du projet et les résultats observés. Quant aux méthodes qualitatives, elles incluent les groupes de discussion, l'observation directe ainsi que des entretiens avec les parties-prenantes et auprès d'informateurs clés afin de compléter les données quantitatives. Le tableau ci-après présente la matrice méthodologique de l'évaluation.

**Tableau 1: Matrice méthodologique de l'étude**

Méthodes et techniques de collecte de données		Sources des données
Revue documentaire ; Analyse quantitative et qualitative ; Entrevue individuelle Discussions Focus Group Observation directe (visite de projets, de sites)		Sources des données secondaires : UNDAF ; Prodoc « Appui au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale au Burkina Faso » ; Différents PTA, rapports annuels, évaluations de mi-parcours ; Etc
		Sources des données primaires concernent les acteurs suivants : PNUD ; Secteur public général ; Institutions républicaines, Collectivités locales ; Autorités traditionnelles ; Autorités religieuses ; OSC/ ONG ; Partis politiques/ députés ; Média publics ; Media privés ; Centrales syndicales ; Victimes de violation grave des droits humains ; Union des familles des Martyres de l'insurrection populaire ; Bénéficiaires directs et indirects du projet ; les citoyens ordinaires, etc.
Échantillonnage	42 répondants	
Outils collecte des données	Questionnaires Guide discussion Focus Groupe.	
Outils d'analyse	Word, Excel, SPSS, Power Point	

21. **Le groupe cible de l'étude** est représenté par les institutions et personnes impliquées dans la gestion du projet, les institutions et acteurs au centre des enjeux de gestion des conflits, des droits humains, de la réconciliation et de la consolidation de la paix, sans oublier les victimes des graves violations des droits de l'homme, les bénéficiaires comme les non bénéficiaires du projet, les organisations de la société civile et les citoyens ordinaires.

## 2.2. Les critères de l'évaluation et l'échelle de mesure de performance de d'impact du projet utilisée

22. La méthodologie de l'évaluation est en outre basée sur les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD *de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité/pérennité* du projet ainsi que de *synergie* inter-institutions et inter-projets. Ces critères sont subdivisés en sous-thèmes de mesures de performance et d'impact déclinés en questions de recherche conformément aux Termes de référence de l'évaluation.

23. Lors du processus de consultation, les répondants sont invités à mesurer les résultats du projet, à identifier les bonnes pratiques, les défis ainsi que des recommandations pour plus de pérennité du projet. En règle générale, les critères sont mesurés par rapport à l'**échelle d'évaluation (IRC)**<sup>2</sup> suivante :

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| Très satisfaisant :           | Le projet a pleinement atteint ses objectifs et <i>n'a pas connu de lacunes</i> par rapport au critère en question.                      |
| Satisfaisant :                | Des <i>insuffisances mineures</i> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Modérément satisfaisant :     | Des <i>insuffisances moyennes</i> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Modérément non satisfaisant : | Des <i>insuffisances importantes</i> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question. |
| Non satisfaisant :            | Des <i>insuffisances majeures</i> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Largement non satisfaisant :  | Des <i>insuffisances graves</i> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.      |

---

<sup>2</sup> International Rescue Committee: *Evaluation Joint Guidelines for Use in ICR and in the OECD-World Bank*

## 2.3. Échantillon de l'étude

24. L'échantillon de l'évaluation est constitué d'acteurs institutionnels et non institutionnels, très variés. Le tableau ci-après présente le profil des acteurs consultés au cours de l'étude.

**Tableau 2: Présentation de l'échantillon**

		Sexe			
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Masculin	30	66.7	71.4	71.4
	Féminin	12	26.7	28.6	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Systeme	Manquant	3	6.7		
Total		45	100.0		
		Âge			
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	15 ans à 30 ans	4	8.9	9.8	9.8
	31 ans à 40 ans	17	37.8	41.5	51.2
	41 ans à 50 ans	8	17.8	19.5	70.7
	51 ans et plus	12	26.7	29.3	100.0
	Total	41	91.1	100.0	
Systeme	Manquant	4	8.9		
Total		45	100.0		
		Secteurs			
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Secteur public général	3	6.7	7.1	7.1
	Institutions républicaines	3	6.7	7.1	14.3
	Collectivités locales	3	6.7	7.1	21.4
	Autorités traditionnelles	1	2.2	2.4	23.8
	Autorités religieuses	2	4.4	4.8	28.6
	OSC/ ONG	10	22.2	23.8	52.4
	Partis politiques/ députés	4	8.9	9.5	61.9
	Média public	2	4.4	4.8	66.7
	Media privé	4	8.9	9.5	76.2
	Centrales syndicales	4	8.9	9.5	85.7
	Victimes	4	8.9	9.5	95.2
	Autres	2	4.4	4.8	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Systeme	Manquant	3	6.7		
Total		45	100.0		

- La liste détaillée des acteurs consultés par secteur et par institution est présentée en Annexe 1

## 2.4. Contraintes et limites de l'étude

25. Cette mission d'évaluation a fait face à des contraintes de temps et de ressources. Le calendrier très serré, de la collecte des données à la production du rapport provisoire (du 1<sup>er</sup> au 27 juin), en plus de la difficulté à obtenir de rendez-vous auprès de certains acteurs, et non des moindres, a rendu le travail de terrain très ardu. En effet, le temps accordé à l'évaluation n'est pas assez suffisant pour une évaluation finale avec des techniques de mesure des impacts qui nécessitent généralement la consultation d'un grand nombre de parties prenantes, notamment des acteurs étatiques et non étatiques, l'équipe de projet et divers bénéficiaires et non-bénéficiaires, à l'échelle nationale, régionale et même locale. Cette contrainte de temps d'exécution de la mission aurait pu être grandement atténuée si les parties prenantes et acteurs clés du projet avaient été avisés à l'avance de la conduite de l'évaluation ainsi que du calendrier détaillé contenu dans le rapport de démarrage.

26. Vue l'importance et la sensibilité du sujet de l'évaluation, le fait que les acteurs ne soient pas informés à l'avance de la visite de l'équipe d'évaluation les a rendus très suspicieux, voire réfractaire à l'idée de nous recevoir, encore moins nous accorder d'entrevue. Nous pensons que l'évaluation devrait être étendue sur un minimum de deux mois, avec un temps suffisant de préparation, incluant des notifications verbales et ou écrites à l'avance aux parties prenantes clés, de consultation des documents et des acteurs.

27. Cependant, même si nous regrettons n'avoir pas pu rencontrer le nombre des 60 répondants prévus, le recrutement de quatre enquêteurs (2 femmes et 2 hommes), en plus des deux consultants ont permis d'en atteindre 45 (75 %), une taille très représentative et variées susceptible de nous permettre de solides triangulations pour soutenir les résultats de l'évaluation. Une liste détaillée des institutions et acteurs consultés est fournie en Annexe 1 du rapport.

## 3.0 ANALYSE DE LA STRATÉGIE DU HCRUN ET DES RÉALISATIONS DU PROJET

### 3.1. La stratégie d'ensemble des interventions

28. Le projet est mis en œuvre par l'équipe d'experts recrutée par le PNUD et déployée auprès du HCRUN. Sur le plan administratif et hiérarchique, cette équipe est directement redevable au Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies (SNU) au Burkina Faso. Notons cependant que même si les termes de référence précisent que l'équipe rend compte au Coordonnateur Résident du SNU, dans la pratique l'équipe relevait du management du PNUD. S'inscrivant en cohérence avec l'approche des réformes globales initiées au Burkina Faso, le projet est directement complémentaire avec le processus de réforme du secteur de la sécurité dans sa composante justice.

29. Le projet s'inscrit en complémentarité des appuis en cours en matière d'appui aux réformes engagées dans le secteur de la gouvernance sécuritaire. Pour cette raison, les différentes équipes de projet travaillent en synergie à travers les échanges d'informations et de planification concertée. De façon spécifique, « *En termes d'effets catalytiques et de durabilité, l'approche d'ensemble du projet consiste à créer les compétences et le savoir-faire pour la conduite du processus par les institutions nationales, tout en s'assurant d'une large compréhension du processus par la population en vue de pérenniser les acquis* ».

30. Par ailleurs, des associations ont été identifiées comme des partenaires pour la mise en œuvre du projet, notamment le CGD et l'ONG DIAKONIA. Les entretiens avec les représentants de ces structures ont cependant révélé qu'elles n'ont pas été associées à l'exécution du projet qui est resté une affaire du PNUD et du HCRUN.

### 3.2. Analyse du fonctionnement du projet

31. La mise en œuvre du projet est largement de la responsabilité du PNUD. En effet, le PNUD est le bénéficiaire des fonds ayant trait au recrutement du personnel et à l'acquisition des différents biens et services. Le PNUD est également en charge de la mise en œuvre du projet. Aussi, la mise en œuvre des activités est réalisée en étroite collaboration et avec l'accompagnement technique du Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

32. L'exécution du projet s'est faite par un système rapproché de suivi et évaluation ainsi qu'une documentation des leçons apprises pour servir de modèle à tous les autres futurs projets dans le domaine de la consolidation de la paix. De manière spécifique, le système de suivi-évaluation devrait se baser sur une approche conjointe, inclusive et participative. Il devrait étroitement associer les partenaires étatiques (HCRUN et structures concernées) et non étatiques (acteurs sociaux partenaires au projet : groupes

vulnérables, OSC, etc...). Par ailleurs, un comité de pilotage est mis en place pour veiller au respect des opérations stratégiques du projet, et la conformité de son exécution dans les délais. Sous la co-présidence du président du HCRUN et la Coordinatrice résidente, le comité de pilotage comprend le Secrétaire général du ministère de la justice, le représentant de la Commission nationale des droits humains, les représentants du PNUD, les représentants de pays donateurs, deux représentants des associations de victimes à parité homme et femme et le comité exécutif du HCRUN. Pendant la mise en œuvre du projet, les partenaires sont impliqués en théorie dans la réalisation de certaines activités, notamment dans la collecte de données utiles pour l'évaluation.

33. À l'examen, le projet Vérité-Justice et Réconciliation devait être inclusif et participatif. Cependant, l'exercice de cette évaluation remet au jour les insuffisances de ces aspects inclusifs et participatifs. Le processus de démarrage de cette évaluation témoigne déjà du manque d'implication des différents acteurs du projet. L'information tardive du déroulement de cette mission d'évaluation auprès du partenaire principal HCRUN témoigne certainement en partie des difficultés de fonctionnement du projet. Les partenaires autres que le HCRUN, dont le CGD et DIAKONIA, n'ont pas été impliqués dans la mise en œuvre du projet contrairement à la lettre du Prodoc. Tout porte à croire qu'il y a un coincement dans le rouage de l'information. Certaines activités n'ont pas été mises en œuvre, dont l'appui psychologique aux victimes.

### **3.3. Des activités réalisées, des résultats atteints et des acquis à consolider**

34. **Des avancées notables ont été relevés dans la mise en œuvre du projet VJRN.** A la fin de 2018, le HCRUN dispose de capacités techniques et des outils méthodologiques pour la mise en œuvre du processus de la réconciliation nationale : Les compétences des conseillers et des partenaires (OSC, Associations de victimes, médias) ont été renforcées et les outils de travail validés. Cela a permis aux acteurs concernés de travailler sur le terrain pour sensibiliser la population aux problématiques de la réconciliation et de la justice transitionnelle dont le fondement est la vérité, la justice, la réparation et les garanties de non répétition.

35. Le projet a bénéficié de l'expertise d'un Conseiller Technique Justice et Réconciliation (justice transitionnelle) et d'un Expert national en communication, de même qu'un Project Manager. Cette expertise a permis de renforcer la dynamique de la capacité opérationnelle du HCRUN à mener plus efficacement ses activités. L'initiation des conseillers à leurs responsabilités, le renforcement de leurs capacités en justice transitionnelle ainsi qu'une mise à leur disposition des documents techniques sur les commissions de réconciliation a permis d'accélérer la mise en œuvre du projet. Ces acquis du projet ont contribué à la consolidation de la paix au Burkina Faso.

36. L'instauration d'un cadre permanent d'échange entre le leadership du HCRUN et le Système des Nations Unies a permis d'organiser dans le cadre du projet, des missions de partage d'expériences du personnel du HCRUN avec la Tunisie, le Togo, le Rwanda et la Côte d'Ivoire, ainsi que deux séminaires (un avec les parlementaires et un autre avec le Gouvernement). Ces sessions de sensibilisation ont permis aux différents acteurs touchés de mieux comprendre les défis et les enjeux de la réconciliation nationale et d'apprécier le niveau des avancées. Le travail d'appui du HCRUN par le Project Manager

lancé depuis 2017 a été renforcé en novembre 2018 par l'appui conseil stratégique à travers la mise à disposition par le projet d'un Conseiller technique principal installé au sein du HCRUN a contribué à la dynamisation des impacts du projet auprès des organisations de la société civile et des associations de victimes. Il est aussi important de noter la réalisation d'activités de sensibilisation dans 10 des 13 régions du pays.

37. La mise à disposition du Conseiller technique principal justice et réconciliation a concrètement permis non seulement de renforcer les capacités des Conseillers du HCRUN mais aussi de leur permettre d'avoir accès à une variété d'expériences africaines et internationales sur la conduite des processus de réconciliation. Grâce à cet appui, la structure s'est sentie plus sereine et rassurée et a fait des bonds qualitatifs dans la mise en oeuvre du projet. Dans cette veine, des cadres permanents de concertation ont été institués avec les médias, les OSC et les associations des victimes. De plus, les deux séminaires stratégiques organisés dans ce contexte ont pu l'institution avec des recommandations pour une plus grande performance dans la mise en oeuvre de son mandat. Par ailleurs, l'expertise a aidé le HCRUN à diversifier son partenariat en bénéficiant désormais de l'accompagnement technique du Centre pour le Dialogue Humanitaire (HD), de l'Ecole Internationale de " Maintien de la Paix (EMP) ainsi que d'un accès au service d'information et de communication à l'international notamment avec Africa 24.

38. En ce qui concerne les actions envers les victimes, le HCRUN a écouté et assuré la prise en charge de 524 blessés, dont 110 sont en attente de consultation médicale. On peut catégoriser ces résultats comme consécutifs des capacités opérationnelles développées de l'institution en justice transitionnelle (formations et connaissances tirées des expériences ivoirienne, tunisienne, togolaise et rwandaise) et des outils (document méthodologique de recherche, d'analyse et de traitement des dossiers des victimes) mis à sa disposition par le projet. Le niveau d'avancement de ces dossiers est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 3: Situation de prise en charge, en 2018, des blessés par le HCRUN**

Catégorie	Nombre
Effectif définitif des blessés du Ministère de la Santé	524
Effectif des Blessés opérés en 2015	10
Effectif des Blessés opérés en 2018	15
Blessés en attente de consultation	110
Blessés opérés bénéficiant de soutien alimentaire	15
Blessé non opéré bénéficiaire de vivres	01

Source : HCRUN (Rapport d'activité 2018)

39. Rappelons que la prise en charge des victimes qui est imputable sur le budget du gouvernement s'est déclinée sous l'axe catalytique du projet.

40. Le HCRUN a également fait le plaidoyer et le suivi pour la prise en charge des frais de chirurgie et d'hospitalisation de 25 blessés, dont l'un a bénéficié d'une évacuation sanitaire en Tunisie.

41. De plus, après avoir écouté les femmes victimes de déguerpissement d'un marché, le HCRUN a entrepris des démarches de réconciliation aboutissant au dédommagement de 156 commerçantes de légumes. En outre, un total de 133 militaires radiés qui menaçaient de porter de graves atteintes à la cohésion sociale ont été entendus par le HCRUN et ce dernier a entamé des démarches de médiation pour leur intégration. Sur ce sujet, le Conseil des ministres du 3 juillet 2019 s'est penché sur le rapport relatif à la situation des militaires et fonctionnaires de police radiés suite à la mutinerie de 2011. Au total six cent trente-trois (633) militaires ont été radiés des forces armées nationales et cent trente-six (136) fonctionnaires de police révoqués de la fonction publique suite aux événements de 2011. Le Haut conseil pour la réconciliation et l'unité nationale (HCRUN) qui avait été saisi du dossier, a formulé des recommandations conformément à ses missions visant à créer les conditions pour la réconciliation et l'unité nationale. Le Conseil des ministres a donné son accord pour les propositions formulées par le HCRUN visant à permettre la réinsertion sociale des militaires radiés et fonctionnaires de police révoqués et a instruit les ministres en charge du dossier de prendre toutes les dispositions pour leur mise en œuvre.

42. **Six catégories de dossiers aux enjeux critiques à la paix durable restent en suspens et méritent d'être rapidement évalués et solutionnés de façon pérenne.** L'état d'avancement de ces dossiers est présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 4: État d'avancement de six dossiers prioritaires suspens**

	Événements	Intitulé du dossier	Étape du traitement
1	<b>Insurrection populaire des 30 et 31 octobre 2014, coup d'Etat manqué du 16 septembre 2015</b>	Atteintes à l'intégrité physique	Prise en charge des blessés et collecte des informations
		Atteintes physiques ayant entraîné la mort	
2		Destruction de biens	Collecte d'informations, évaluation et établissement des valeurs
3	<b>Programmes d'ajustement structurel (PAS)</b>	Déflatés	Auditions des corporations
4	<b>Conflit foncier</b>	Déguerpissement et spoliations foncières	Auditions des requérants, Consolidation des dossiers.
5	<b>Contentieux administratif au sein des forces armées</b>	Requête des adjudants chefs major	Auditions des requérants
6	<b>Dossier pendant auprès des juridictions</b>	Décisions de justice non exécutées	

Source : HCRUN (Rapport d'activité 2018)

43. **En matière d'appui et d'accompagnement des victimes, l'évaluation estime que les résultats du projet sont largement en deçà des attentes.** Comme relevé plus haut, l'appui du projet a permis au HRCUN d'écouter 524 blessés des événements (insurrection, coup d'Etat qu'a connu le

pays) et de leur apporter à des degrés divers de l'aide, somme toute partielle pour la plupart. Cependant, il est important de noter que les victimes écoutées ne représentent que 10% des 5056 dossiers recensés et transmis le 20 avril 2016 au HCRUN par le CRNR, 1555 dossiers individuels sont encore en cours de traitement et 110 sont en attente de traitement.

44. **Un fait récurrent constaté par l'équipe d'évaluateurs est le retard dans la mise en place** du projet aussi bien que dans l'implantation de ses activités.

45. D'abord, le HCRUN, jeune institution créée vers la fin de 2015 (Loi n° 074-2015/CNT du 06/11/2015), n'avait pas été intégré au Budget 2016 de l'État. Ainsi, aucune ressource financière n'était donc disponible pour l'opérationnalisation de l'institution, de son mandat et de son programme. Les démarches entreprises auprès du ministère des finances ont abouti, en juillet 2016, avec la signature d'une dotation par l'Etat le 15 septembre 2016 (HCRUN, 2018). Ces difficultés ont certainement entravé le démarrage des activités de l'institution.

46. Les objectifs du Résultat 1 du projet (Le Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale dispose des capacités techniques et des outils méthodologiques, requis pour la mise en œuvre du processus de réconciliation nationale) ont été atteint à 87 % selon les données disponibles au PNUD et au HCRUN. Le renforcement des capacités institutionnelles du HCRUN par le projet a non seulement contribué indirectement à ces résultats mais aussi directement au Produit 3 du projet visant l'assistance juridique aux victimes de violations graves des droits de l'homme.

47. Les appuis nécessaires ont été apportés au HCRUN en termes de renforcement de capacités, document de méthodologie d'étude, de recherche, d'analyse et de traitement des dossiers des victimes, achats d'équipements pour le fonctionnement, organisations des consultations régionales et de voyage d'études, d'une stratégie de communication, d'une cartographie des acteurs de la réconciliation, d'un fonds documentaire sur la réconciliation, etc. Un total de 21 Conseillers du HCRUN connaissent les bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience ivoirienne, tunisienne, rwandaise et togolaise. L'institution est désormais opérationnelle avec l'appui du projet en équipements informatiques (05 ordinateurs de bureau, 20 Ordinateurs portables, 01 imprimante, un photocopieur, une caméra, un appareil photo, 03 Routeurs avec connexion, supports numériques – clés USB, etc). Le recrutement, quoique tardive<sup>3</sup>, du Conseiller Technique Principal (CTP) Justice et Réconciliation (justice transitionnelle) mis à la disposition du HCRUN le 1<sup>er</sup> novembre 2018 a permis de renforcer les capacités des conseillers, des directeurs de service, et des partenaires du HCRUN en justice transitionnelle et de procéder à l'élaboration et la validation d'outils d'enquête, d'investigation et de réparation du HCRUN.

48. Cependant, même si 87 % des activités du Plan de travail annuel 2018 (PTA 2018) ont été réalisées, les données recueillies auprès du HCRUN révèlent qu'à ce jour (alors que le projet est déjà officiellement clôturé), 1) les textes et les programmes de réparation des préjudices ne sont pas finalisés; 2) trois (3) régions du pays n'ont pas été visitées; 3) le psychologue d'accompagnement des victimes a été recruté mais n'a pas encore commencé son travail; 4) l'activité 3.4 « Faciliter l'organisation des

---

<sup>3</sup> Le CTP a été recruté deux mois avant la fin du projet alors que l'institution le voulait pour un an. Cependant, sur la base de l'orientation stratégique du management, l'expert a poursuivi son accompagnement technique de janvier à mai 2019. Ce dernier a donc été détaché auprès du HCRUN pour une période total de 7 mois.

initiatives de commémoration publiques ouvertes à toutes les victimes » a été mutée en Colloque sur la justice transitionnelle. L'orientation de cette dernière activité est pertinente dans la mesure où au cours de ces dernières années, les associations de victimes, insatisfaites du niveau d'avancement et de traitement des dossiers des victimes de l'insurrection et du putsch manqué, boycottent les activités officielles de commémoration.

## 4.0. ANALYSE DES RÉPONSES AUX QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

### 4.1. Pertinence

49. Le critère de pertinence du projet se mesure par rapport aux objectifs du projet et sa stratégie de mise en œuvre. Il consiste à déterminer si ces objectifs et stratégies sont cohérents avec les besoins des populations d'une part, et avec les priorités nationales d'autre part.

50. **Le degré de pertinence du projet est très élevé en ce qui concerne l'adéquation des objectifs du projet par rapport aux priorités nationales tel qu'envisagés lors de sa conception.** Ils répondaient aux besoins urgents de rétablir la justice et la vérité auprès des Burkinabè et à contribuer à la mise en œuvre de l'initiative « Sustaining peace » / « Paix durable ». En effet, les différents événements qui ont perlé l'histoire du pays depuis 1960 avec pour point culminant, l'insurrection populaire des 30 et 31 octobre 2014 ainsi que le coup d'État manqué du 16 septembre 2015, ont eu de graves conséquences quant à la sécurité non seulement des citoyens mais aussi de l'État. Au-delà des pertes en vies humaines, des atteintes à l'intégrité physique et aux biens, des contentieux administratifs, les injustices et les inégalités sociales subséquentes avait sérieusement ébranlé la cohésion sociale au sein des communautés et dans le pays. Le projet VJRN venait donc à point nommé. La majorité des acteurs consultés (74%) estime que les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins urgents de rétablir la justice et la vérité auprès des Burkinabè. Ainsi, jugent-ils le niveau de pertinence du projet, soit comme très satisfaisant (10 %), satisfaisant (43 %) ou modérément satisfaisant (21 %). Ils justifient leur bonne évaluation de la pertinence du projet entre autres, par le contexte du pays qui s'y prête et qu'il est évident que le pays traverse une crise réelle. Nombreux sont parmi eux à estimer que l'initiation du cadre HCRUN a contribué à apaiser le climat social et à amorcer un processus de construction de la paix et la bonne entente sociale.

51. **Le degré de cohérence des objectifs et stratégies du projet avec les besoins des populations est également très élevé (74 %).**

**Tableau 5: Évaluation de la pertinence du projet par les acteurs**

<b>Par rapport aux priorités nationales lors de la conception du projet</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Très satisfaisant	4	8.9	9.5	9.5
	Satisfaisant	18	40.0	42.9	52.4
	Modérément satisfaisant	9	20.0	21.4	73.8
	Modérément non satisfaisant	1	2.2	2.4	76.2
	Largement non satisfaisant	1	2.2	2.4	78.6
	Ne sait pas	9	20.0	21.4	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Système	Manquant	3	6.7		
Total		45	100.0		

**Par rapport aux besoins des populations**

<b>Par rapport aux besoins des populations</b>					
		Frequency	Pourcentage	Valid Percent	% Cumulé
Valide	Très satisfaisant	2	4.4	4.8	4.8
	Satisfaisant	21	46.7	50.0	54.8
	Modérément satisfaisant	8	17.8	19.0	73.8
	Largement non satisfaisant	2	4.4	4.8	78.6
	Ne sait pas	9	20.0	21.4	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Système manquant		3	6.7		
Total		45	100.0		

52. Cependant, les répondants sont en faible nombre (21 %) à estimer que les **objectifs ainsi que la stratégie** du projet ont intégré les questions du **genre** à l'élaboration des plans opérationnels, contre 34 % le jugeant non satisfaisant. Si dans l'élaboration des objectifs et stratégies du projet le produit 3 a pris en compte le genre à travers les groupes vulnérables où figure l'Association de femmes juristes comme partenaire de mise en œuvre, la perspective genre ne semble pas non plus suffisamment visible dans son opérationnalisation. À ce niveau aussi, seulement 20 % ont trouvé satisfaisant l'intégration des questions du **genre** dans **l'exécution des activités opérationnelles**, contre 24 % qui trouvent cet aspect non satisfaisant. Cette faible évaluation peut s'expliquer à la fois par le fait que les responsables du projet n'ont pas suffisamment et spécifiquement mis à l'avant les questions liées ou par la méconnaissance du projet par la grande majorité des acteurs. En effet, seulement 40 % des acteurs ont déclaré avoir une connaissance très satisfaisante (3%), satisfaisante (9 %) et modérément satisfaisante (28 %) du projet.

53. Il est à noter cependant que lors de l'exécution du projet, le HCRUN a associé à ses activités des partenaires dont des femmes, notamment, la Coalition Femme Paix et Sécurité, l'Association des

femmes dans les régions. Lors des sorties de sensibilisation, le HCRUN aurait toujours exigé que des femmes soient associées dans les délégations régionales. De plus, il nous a été indiqué que lors des sessions de sensibilisation, le point de vue des femmes est toujours demandé sur les stratégies de mise en œuvre de la réconciliation et de la justice transitionnelle. Lors des entretiens, il nous a été justement relevé qu’au cours de la visite de demande de conseil, un Naaba a démontré toute l’importance de la femme dans les mécanismes traditionnels de pacification des relations. Il a exhorté le HCRUN à s’en inspirer et suppose que si son exhortation a été suivi d’effet, la question du genre a été pris en compte.

54. Alors que **les questions de droits humains** se trouvent au cœur du projet Vérité, Justice et Réconciliation Nationale, 52 % seulement des acteurs estiment que ces questions sont prises en compte dans la stratégie et les plans opérationnels. Ils sont encore moins nombreux (39 %) à considérer que les questions des droits humains sont traduites en actions et résultats dans l’exécution du projet. Or, le résultat 01 du cadre logique du projet prévoit expressément la prise compte de l’assistance et les réparations à l’endroit des groupes vulnérables, volets directement liés aux droits humains. Également, le droit de savoir et d’être informé, ainsi que la prise en compte des besoins de sécurité des victimes et des conseillers en sont parties intégrantes.

**Tableau 6: Évaluation des questions des droits humains dans le projet par les acteurs**

<b>Droits humains dans les plans opérationnels</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Très satisfaisant	1	2.2	2.4	2.4
	Satisfaisant	11	24.4	26.2	28.6
	Modérément satisfaisant	10	22.2	23.8	52.4
	Modérément non satisfaisant	1	2.2	2.4	54.8
	Ne sait pas	19	42.2	45.2	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Système	Manquant	3	6.7		
Total		45	100.0		

<b>Droits humains dans les activités opérationnelles</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Satisfaisant	6	13.3	14.6	14.6
	Modérément satisfaisant	5	11.1	12.2	26.8
	Modérément non satisfaisant	5	11.1	12.2	39.0
	Largement non satisfaisant	2	4.4	4.9	43.9
	Ne sait pas	23	51.1	56.1	100.0
	Total	41	91.1	100.0	
Système	Manquant	4	8.9		
Total		45	100.0		

55. Les raisons qui expliquent la faible évaluation du projet par les acteurs viennent, entre autres, du fait que, beaucoup d'acteurs considèrent que les résultats du projet ne sont pas encore au rendez-vous, du moins visibles. D'autres estiment que les droits de beaucoup de victimes, incluant les réparations ne sont pas encore satisfaits par le HCRUN. De plus, il a été constaté que l'assistance et la sécurité aux victimes n'ont pas été effectives.

56. L'application de **la théorie du changement** représente l'un des points aux résultats mitigés du projet. Le principe de la théorie du changement renvoie au mode de gestion axé sur les résultats. Ainsi, à partir d'un cadre logique comprenant des objectifs stratégiques, des indicateurs de mesure de performance et des résultats (cibles) à atteindre en un temps défini, les acteurs adoptent un cadre de suivi-évaluation, s'adaptent au fur et à mesure de l'exécution des plans. Ici, la dynamique du changement s'inscrit dans **l'adaptation et la résilience** à partir des défis rencontrés et des leçons apprises.

57. Le contenu de la théorie du changement du projet postule que : *« Si le HCRUN dispose des capacités nécessaires pour remplir son mandat en impliquant les populations, les victimes et les institutions étatiques au processus qui sera engagé pour la réconciliation nationale, alors la Commission pourra entamer un processus de vérité et justice crédible et légitime qui va contribuer à la réconciliation nationale »*. Deux volets semblent ressortir de cette théorie de changement : le renforcement des capacités du HCRUN et la mise en œuvre d'un processus de réconciliation nationale inclusif.

58. Le projet vise à renforcer les capacités techniques du HCRUN pour lui permettre d'avoir une compréhension exhaustive des principes de fonctionnement des organes non-judiciaires chargés du traitement du passé. Pour ce faire, fut prévu que les Nations Unies combinent à la fois une équipe d'experts internationaux spécialisés sur les processus de réconciliation nationale, ayant une connaissance avérée Afrique et de par le monde. Au niveau du PNUD, les experts gouvernance et le Conseiller paix et développement devraient également apporter une grande expérience dans le domaine de la réconciliation et de la justice transitionnelle. Cette équipe devrait en outre conduire des sessions de formations et de sensibilisation des membres de la Commission sur les thématiques relatives à la recherche de la vérité et la justice. De même le directoire du HCRUN devrait bénéficier des conseils et appuis requis pour la finalisation des outils stratégiques clés pour le démarrage du processus de recherche de la vérité et de la justice sur les victimes en attente de justice. Par ailleurs, des experts originaires des pays ayant conduit avec succès des exercices similaires seront conviés à partager ces expériences avec l'ensemble du personnel du HCRUN. Le projet a également prévu accompagner le HCRUN dans la formulation d'une stratégie de communication nationale. A terme, le projet devrait être capable de donner une réponse adéquate aux groupes vulnérables, particulièrement ceux ayant été affectés par les violations des droits de l'homme.

59. ***La contribution du projet à l'atteinte de la théorie du changement semble plausible pour ce qui concerne le volet du renforcement des capacités.*** Ainsi, à travers des sessions différentes, les membres du HCRUN disposent des capacités techniques et des outils méthodologiques requis pour la mise en œuvre du processus de réconciliation nationale ainsi que des partages d'expériences avec la Tunisie, le Rwanda, le Togo et la Côte d'Ivoire. Par ailleurs, les expériences d'autres pays comme l'Afrique du Sud, la Guinée, le Ghana, la Centrafrique, le Pérou, le Canada, l'Argentine ou encore le

Chili ont été partagées avec les Conseillers. Enfin, la mise à disposition d'une documentation pertinente sur la justice transitionnelle est venue consolider les capacités des Conseillers.

60. La majorité des acteurs (56%) estiment que les objectifs du projet VJRN restent encore valables dans le contexte national d'aujourd'hui.

**Tableau 7: Opinion des acteurs sur la validité des objectifs du projet aujourd'hui**

		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Très satisfaisant	4	8.9	10.3	10.3
	Satisfaisant	15	33.3	38.5	48.7
	Modérément satisfaisant	3	6.7	7.7	56.4
	Modérément non satisfaisant	1	2.2	2.6	59.0
	Largement non satisfaisant	9	20.0	23.1	82.1
	Ne sait pas	7	15.6	17.9	100.0
	Total	39	86.7	100.0	
Système	Manquant	6	13.3		
Total		45	100.0		

61. Le fait que les objectifs du projet soient toujours actuels s'explique par le caractère mitigé des solutions vis-à-vis des victimes, le sentiment que le projet n'a pas encore démontré tout son potentiel, beaucoup de dossiers restent en suspens, la réconciliation ne semble pas avoir été encore réalisée et que la crise est loin d'être actuellement réglée.

## 4.2. Efficacité

62. Cette partie de l'évaluation vise à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de l'intervention de développement et du niveau d'efficacité opérationnelle du projet. Autrement dit, il est question d'apprécier dans quelle mesure les objectifs du projet VJRN ont été atteints, les outils de suivi de la mise en œuvre ont été cohérents avec le cadre logique du projet, les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne remontée de l'information du HCRUN vers le bureau du PNUD.

63. **Les résultats du projet quant à l'atteinte de ses objectifs peuvent être jugés satisfaisants sur le volet du renforcement des capacités du HCRUN mais insuffisants quant à l'aide psychologique et juridique aux victimes. Le but ultime de vérité, justice et réconciliation ne semble pas non plus atteint de façon satisfaisante. Les acteurs sont également nombreux à reprocher la faiblesse de la communication et de visibilité des actions du projet.** Cela s'explique par le manque de stratégie de communication du HCRUN ainsi que le faible impact du travail de l'expert national en communication mis à la disposition de l'institution. En effet, la majorité des enquêtés ignorent même l'existence d'un tel projet.

**Tableau 8: Opinion des acteurs sur l'efficacité du projet**

<b>Dans quelle mesure les objectifs du projet VJRN ont été atteints ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Satisfaisant	1	2.2	2.4	2.4
	Modérément satisfaisant	8	17.8	19.5	22.0
	Modérément non satisfaisant	1	2.2	2.4	24.4
	Largement non satisfaisant	15	33.3	36.6	61.0
	Ne sait pas	16	35.6	39.0	100.0
	Total	41	91.1	100.0	
Système	Manquant	4	8.9		
Total		45	100.0		

<b>Dans quelle mesure les outils de suivi de la mise en œuvre ont été cohérents avec le cadre logique du projet ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Modérément satisfaisant	2	4.4	4.9	4.9
	Modérément non satisfaisant	1	2.2	2.4	7.3
	Largement non satisfaisant	5	11.1	12.2	19.5
	Ne sait pas	33	73.3	80.5	100.0
	Total	41	91.1	100.0	
Système	Manquant	4	8.9		
Total		45	100.0		

<b>Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne remontée de l'information du HCRUN vers le bureau ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Très satisfaisant	1	2.2	2.4	2.4
	Satisfaisant	1	2.2	2.4	4.9
	Modérément satisfaisant	2	4.4	4.9	9.8
	Modérément non satisfaisant	2	4.4	4.9	14.6
	Largement non satisfaisant	3	6.7	7.3	22.0
	Ne sait pas	32	71.1	78.0	100.0
	Total	41	91.1	100.0	
Système	Manquant	4	8.9		
Total		45	100.0		

64. La sous-évaluation des résultats du HCRUN par les acteurs externes s'explique en grande partie par déficit de communication effective de l'institution pour présenter ses

**stratégies, actions concrètes et résultats tangibles à l'attention des acteurs et du grand public d'une part, et au choix de gestion direct du projet par le PNUD, d'autre part.**

65. **La méconnaissance des mécanismes de gestion du fonds du projet par les acteurs externes et même l'absence d'implication de la partie nationale (le HCRUN) au processus de gestion des fonds du projet est imputable, selon les responsables du PNUD, aux mécanismes de gestion DIM du PBF lui-même, qui requiert une gestion directe des fonds par le SNU, le PNUD, pour le cas d'espèce.** Ce point est aussi lié aux questions de gestion des flux d'information reliés au projet. L'équipe d'évaluation pense que, dans la mesure où les fonds du projet sont des fonds publics, la transparence s'impose sur leurs mécanismes de gestion et d'utilisation. Ces modalités devraient être largement communiquées et rendues publiques, même s'il s'agit d'un projet à DIM. Le HCRUN devrait être associé à sa gestion, ne serait-ce qu'à titre d'observateurs. Cela leur aura permis d'acquérir des compétences en gestion de budget de projet auprès des professionnels du PNUD en la matière et dans une perspective de transfert de compétences.

66. L'observation médiatique montre également une absence d'initiative en termes de communication et de sensibilisation d'un public plus large. La plupart des acteurs consultés au cours de l'étude ont une grande méconnaissance du projet, confondant ses objectifs et résultats à ceux du mandat du HCRUN lui-même, mandat qui va au-delà des effets spécifiques du projet. Les résultats dont s'attendent ces derniers visent essentiellement la prise en charge des victimes et la réparation plutôt que le renforcement des capacités opérationnelles du HCRUN. C'est ainsi qu'ils estiment que les résultats ne sont pas atteints en termes de VJRN. Le projet VJRN semble être, selon eux, dans une phase préliminaire puisque jusque-là, le besoin de VJRN reste crucial. À l'étape actuelle, le projet ne représente selon eux qu'un début d'écoute et de résolution du problème de la VJRN dans la mesure où d'importants dossiers piétinent et sont toujours en attentes d'être résolus (voir tableau 4), incluant des victimes ayant besoin de suivis médicaux et l'emblématique dossier des militaires radiés (en voie de résolution selon les recommandations du Conseil des ministres du 3 juillet 2019).

67. La recherche d'une adhésion citoyenne au processus de réconciliation nationale doit s'enraciner dans la durée dans les actions et projections de l'institution. Du moment où les actions menées ne sont pas véritablement perçues, les populations ne seront pas en mesure d'apprécier les résultats obtenus par le HCRUN, quel que soit leur grandeur. Ainsi, le faible niveau d'efficacité du projet quant à son impact perçu à l'extérieur du HCRUN suggère que le grand public n'est pas objectivement en mesure d'apprécier à leur juste valeur, les résultats du projet ainsi que de son impact.

68. L'une des questions de recherche de l'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont été mis en place, fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle, l'évaluation a déterminé l'inexistence. Sur ce point, l'évaluation statue que le mécanisme de coordination est défaillant, car le Comité de pilotage prévu à cet effet n'a jamais été opérationnalisé. De plus, il n'y a pas eu d'outils de suivi à proprement parler des résultats du projet. Les résultats obtenus ont été constatés à partir des rapports d'activités et des comptes rendus de réunion et triangulés avec les consultations des acteurs.

69. Enfin, une autre question importante de l'évaluation sur le volet de l'efficacité consiste les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte ou la non-atteinte des résultats attendus (y compris en termes de synergies). À ce niveau, le facteur externe principal relevé est la crise politique de leadership et de gouvernance qu'a connu le HCRUN lui-même et qui a négativement influencé le projet en termes de facilité d'action à la fois de l'institution et du PNUD et en termes de respect des échéanciers.

### 4.3. Efficience

70. Le critère de l'efficience vise à mesurer le rapport entre les résultats obtenus et les ressources mises en œuvre pour atteindre ces résultats et dans quelle mesure les ressources / intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont été bien gérés et transformés en résultats de façon optimale). Il est en outre question ici d'apprécier si les financements mobilisés pour le projet étaient suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés ainsi que dans quelle mesure les mécanismes en place ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accru les synergies et la complémentarité dans l'action.

71. **Les résultats sont aussi mitigés quant à l'efficience de la stratégie et des activités du projet.** Les fonds alloués au HCRUN pour les activités lui ont permis de réaliser 87% des activités programmées. Cela était lié à la disponibilité des personnes chargées de la mise en œuvre et des moyens financiers dont le Project Manager, appuyé plus tard par le CTP en justice transitionnelle. Le projet a eu une durée de 12 mois avec un début effectif des activités en mars 2017, suivi par des ralentissements, voire une paralysie de six mois, suite à la crise interne de leadership et de gouvernance du HCRUN. Ce qui a donné lieu à une extension sans coût direct – en ce qui concerne l'enveloppe initiale du projet – à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour arriver à une durée totale d'exécution de 21 mois. Cependant, l'ensemble des activités planifiées n'a pu être réalisé dans les délais impartis.

72. Au niveau des acteurs consultés en général, l'évaluation de l'efficience des actions du projet est similaire à celle de son efficacité. Une faible proportion de ceux-ci, soit 22 et 20 % des acteurs estiment que **le temps et les ressources humaines**, respectivement, ont été bien gérés et transformés en résultats de façon optimale. Cependant, selon l'un de nos interlocuteurs, l'efficience dans la gestion des ressources du projet est supposée bonne dans la mesure où les fonds sont entièrement gérés par le PNUD.

73. Quant à la question de savoir si les **financements mobilisés** pour le projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés, 10 % seulement des acteurs sont de cet avis. En raison du fait que seulement 10% des victimes ont été prises en compte par le projet, ajouté au fait que parmi eux, beaucoup attendent encore d'être soignés, les indemnités accordées à une infime partie d'entre eux, il est évident que les ressources financières, avec leur corolaire des ressources humaines, sont insuffisantes pour mener à bien les activités et réaliser durablement la réconciliation nationale.

74. Le HCRUN a démontré beaucoup de créativité et de gestion efficace pour faire face à l'insuffisance de ressources qui lui sont allouées. L'insuffisance des ressources financières a amené le HCRUN à procéder à des regroupements d'activités, dont celle relatives à la sensibilisation. Ainsi, l'activité 2.2 (Organisation de concertation pour le public en général et avec des victimes et partenaires de la société civile) a été fusionnée à celle 2.4 (Organisation d'un atelier à l'attention des gouverneurs, préfets et maires afin de faciliter les missions du HCRUN au niveau régional). Au lieu des 12 séminaires programmés par région, ces séminaires ont été regroupés en 03 axes. Dans chaque axe, d'autres activités de sensibilisation ont été prises en compte (les gouverneurs, et les Hauts commissaires et les maires). L'activité 1.8 relatif à la cartographie des acteurs de la réconciliation s'est déroulée dans seulement 02 régions (Ouagadougou et Koudougou) au lieu de 13. Le rapport de la cartographie est en finalisation. Cette adaptation aux contraintes financière de la part du HCRUN s'inscrit parfaitement dans l'esprit de la théorie du changement et de la gestion efficace des ressources.

75. Les acteurs externes au HCRUN sont également en très faible nombre (13 %) à estimer que les mécanismes en place ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accru les synergies et la complémentarité dans l'action.

#### 4.4. Impact

76. L'évaluation de l'impact du projet vise à déterminer les effets de l'intervention sur les résultats de développement et dans quelle mesure le projet a contribué à la vérité, la justice et la réconciliation nationale dans le pays. Il s'agit également d'évaluer si le programme conjoint a eu un impact sur les bénéficiaires ciblés et si tous les bénéficiaires potentiels ont été atteints par le projet.

77. **L'impact du projet est satisfaisant sur le volet du renforcement des capacités de l'institution d'exécution, le HCRUN. Son impact est jugé non satisfaisant quant aux résultats de développement, notamment la réparation des violations des droits humains ainsi que la réconciliation nationale.** Cela s'explique par le fait que selon les acteurs consultés, les actions du HCRUN représentent un début de résolution des problèmes de violation des droits humains et de réparation des préjudices subies par les victimes. Quant à la réconciliation, il apparaît que du chemin reste à faire. Les membres du HCRUN sont conscients de la très forte demande et pression provenant des victimes et de la société. Les évaluations des acteurs consultés vont également dans le même sens. En effet, les acteurs consultés représentent seulement 19 % à juger que le projet a contribué à la VJRN et aux attentes des populations et particulièrement à celles des victimes conformément à la théorie du changement, contre 76 % qui considèrent l'application de la théorie du changement modérément non satisfaisante (33 %) ou largement non satisfaisante (43 %). **Cependant, certaines avancées ont été notées en termes de résultats (des victimes soignées et ou dédommagées).** Le changement global n'est pas pour le moment très visible mais pourrait s'inscrire dans la durée. Néanmoins, la population devient de plus en plus favorable aux missions du HCRUN, car l'enjeu est crucial et encore d'actualité. Le HCRUN a créé des conditions initiales favorables à la réconciliation et a apporté des solutions à un certain nombre de dossiers.

78. Alors que 21 % des répondants estiment que l'impact du projet est satisfaisant (2%) ou modérément satisfaisant (19 %), 45% d'entre eux le jugent largement non satisfaisant (33%).

**Tableau 9: Évaluation de l'impact du projet par les acteurs**

<b>Le projet a-t-il contribué à la vérité, justice et réconciliation nationale dans le pays ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Satisfaisant	1	2.2	2.4	2.4
	Modérément satisfaisant	8	17.8	19.0	21.4
	Modérément non satisfaisant	5	11.1	11.9	33.3
	Largement non satisfaisant	14	31.1	33.3	66.7
	Ne sait pas	14	31.1	33.3	100.0
	Total	42	93.3	100.0	
Système	Manquant	3	6.7		
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100.0</b>		

<b>Le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les bénéficiaires ciblés ?</b>					
		Fréquence	Pourcentage	% valide	% Cumulé
Valide	Satisfaisant	1	2.2	2.4	2.4
	Modérément satisfaisant	4	8.9	9.8	12.2
	Modérément non satisfaisant	1	2.2	2.4	14.6
	Largement non satisfaisant	10	22.2	24.4	39.0
	Ne sait pas	25	55.6	61.0	100.0
	Total	41	91.1	100.0	
Système	Manquant	4	8.9		
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100.0</b>		

79. Nombreux sont les acteurs consultés qui restent amers, estimant qu'il n'y a pas eu de vérité, de justice, encore moins de réconciliation, mais seulement quelques prises en charge des blessés d'indemnisations. Ce constat n'est pas forcément imputable à l'efficacité ou non du projet dont l'objectif principal est le renforcement des capacités opérationnelles du HCRUN et, accessoirement, l'assistance juridique et administrative aux victimes. La prise en charge des victimes en termes de soins et de réparation des préjudices subis est davantage imputable à l'État burkinabè. Ces aspects ne font justement pas partie des produits du projet.

#### 4.5. Pérennité/ durabilité

80. L'évaluation de la pérennité du projet est relative à la probabilité que les bénéficiaires de l'intervention se poursuivent à long terme. Spécifiquement, il est question ici d'identifier les mécanismes mis en place par le projet pour garantir des résultats et un impact, à savoir une politique, des mécanismes participatifs de coordination des politiques, des partenariats, des réseaux sur le long terme et de déterminer dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de reddition en place sont fonctionnels, les systèmes mis en place au sein des communautés à la base permettront d'assurer la viabilité et la durabilité des interventions ainsi que dans quelle mesure l'approche a permis d'accroître la capacité des communautés à la base à mobiliser leurs ressources propres en vue de prendre en charge certaines de leurs actions.

81. **La pérennisation des acquis du projet est très faible. Sa garantie devrait passer par la consolidation des acquis, le règlement des dossiers importants en suspens et le développement de synergie entre les parties prenantes clés au cœur de la prévention et la gestion des conflits.** Il s'agit notamment des acteurs tels que les forces de sécurité (armée, gendarmerie, police, services de renseignement), le Conseil supérieur de la magistrature, le Médiateur du Faso, le Haut conseil pour le dialogue social, les associations des victimes, les OSC, les autorités traditionnelles et coutumières, les collectivités locales, les organisations syndicales, les communautés religieuses, les médias publics comme privés.

82. L'écrasante majorité des répondants (87 %) déclarent ne pas savoir si les mécanismes de coordination et de reddition en place sont fonctionnels. Seulement 8 % d'entre eux estiment que ces mécanismes sont fonctionnels, contre 13 % qui les jugent largement non fonctionnels.

83. Une proportion de 18 % des acteurs identifient les systèmes mis en place au sein des communautés à la base comme pouvant permettre d'assurer la viabilité et la durabilité des interventions, contre 13 % qui pensent le contraire. Sur ce point aussi, la grande majorité d'entre eux (69 %) déclare ne rien en savoir.

84. Les acteurs sont toujours en faible nombre (10 %) à considérer que l'approche a permis d'accroître la capacité des communautés à la base à mobiliser leurs ressources propres en vue de prendre en charge certaines de leurs actions, en opposition à 20 % qui pensent le contraire.

#### 4.5. Collaboration inter-agence nationale et inter-agence internationale

85. Les résultats de l'étude démontrent que la collaboration inter-agences nationales est mitigée. Le HCRUN, dans la mise en œuvre du Projet a collaboré au plan national avec le CGD et l'Association des Femmes Juristes, la CODEL, la Coalition Femme, Paix et sécurité, les partis politiques, selon les responsables de l'institution. La mise en œuvre du projet a aussi donné l'opportunité au HCRUN de collaborer avec le Système des Nations Unis à travers le Haut-Commissariat au Droit de l'Homme, le PNUD, l'Office des Migrations Internationales (OMI), au Burkina Faso<sup>4</sup>.

86. Néanmoins, certains acteurs relèvent un manque de collaboration entre les institutions nationales. Par exemple, la Commission Nationale des Droits Humains (CNDH) n'aurait pas été associée au processus du projet si ce n'est qu'à sa clôture qu'elle a été invitée. Selon un autre acteur, « *Il ne semble pas y avoir de synergie entre les politiques et l'institution dans la poursuite des buts VJRN. On n'a pas le sentiment que les politiques soient dans la dynamique de permettre à l'institution de faire jaillir toute la vérité* ». De plus, à la section « III Gestion et coordination », le Prodoc a prévu un Comité de pilotage constitué du Secrétaire général du Ministère de la Justice, des représentant de la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH), du PNUD, des associations des victimes ainsi que du Comité exécutif du HCRUN. Ce comité n'a jamais été mis en place de façon formelle ni opérationnalisée. Il aurait contribué à la collaboration inter-agence et à l'inclusivité s'il avait été mis en place et opérationnalisé.

87. **Collaboration inter-agences internationales : modérément satisfaisante :** le PNUD, à travers le Fonds pour la consolidation de la paix (PBF), est le partenaire direct du projet, donc le plus visible. Un autre partenaire clé du projet est le Haut-Commissariat des Droits de l'Homme (HCDH). Des agences internationales sont intervenues de façon ponctuelle dans l'implantation du projet. Par exemple, le Bureau régional pour les droits de l'homme en Afrique de l'Ouest (BRAVO) a envoyé par trois fois des experts internationaux en appui au projet. Le projet a permis la mobilisation d'autres PTF, dont le Maroc. Mais l'implication significative d'autres PTF dans le processus de VJRN est grandement souhaitable.

---

<sup>4</sup> Cette collaboration s'est faite par des échanges entre les deux institutions et une séance de travail axée sur la justice transitionnelle organisée à l'attention du HCRUN.

## 5.0. BONNES PRATIQUES, LEÇONS APPRISSES ET DÉFIS IDENTIFIÉS

### 5.1. Les bonnes pratiques et les leçons apprises

88. La mise à disposition d'une expertise sur la justice transitionnelle quoique tardive a permis de dynamiser la mise en œuvre des activités planifiées dans le projet. Cela signifie en termes de leçon apprise qu'au regard de la complexité des questions de traitement du passé, il est nécessaire d'identifier via des mécanismes administratifs flexibles les compétences nécessaires et à les mettre à disposition dès le démarrage du projet afin de rassurer les bénéficiaires et réaliser les activités dans le temps imparti par le projet.

89. La session de renforcement des capacités des médias a spontanément débouché sur l'initiative des médias à mettre en place un réseau national des médias sur la justice transitionnelle au Burkina Faso, une structure qui n'a jamais existé auparavant. Ce réseau est devenu un canal de vulgarisation des actions menées par le HCRUN d'une part et une force de proposition pour l'institution en matière de communication. Engager les médias dans un processus de réconciliation c'est donc en faire des alliés au service de la consolidation de la paix.

90. Au démarrage du projet, bien des acteurs pensaient que la justice transitionnelle dont l'objectif ultime est la réconciliation nationale était une prime à l'impunité. Les résistances au sein des OSC devenaient importantes de même qu'au sein des victimes, des médias et de certains acteurs politiques. Ayant progressivement compris que le droit à la justice est une des composantes essentielles de la justice transitionnelle, l'adhésion au processus a commencé à être effective et le volontarisme des médias et des associations des victimes est devenu une source d'émulation pour le HCRUN. Ce résultat a permis de renforcer la légitimité institutionnelle du HCRUN.

91. Les mécanismes traditionnels et coutumiers de règlement des conflits, l'action des groupes de sage dans certaines communautés, des communautés religieuses et ethniques ont servi de relai de l'information et de la sensibilisation à la base. D'autres pratiques sociales telles que la parenté à plaisanterie et le système social du neveu représentent les cadres sociaux de facilitation de l'action du projet.

## 5.2. Les problèmes et défis relevés

92. Les principaux problèmes et défis relevés sont les suivants :

### *Au niveau du HCRUN*

1. Ressources très en-deçà des besoins de réparation et d'accompagnement des victimes (seulement 10 % environ 524/5065 des victimes ont été pris en compte, encore de façon limitée). Le HCRUN manque de ressources suffisantes pour conduire ses actions. Notons qu'un projet ne prévoit pas nécessairement apporter des solutions à tous les aspects d'une problématique. Il revient donc à la partie nationale (le gouvernement) de prendre en charge les aspects non couverts par le projet pour assurer au processus un impact holistique et complet. Or, il apparaît que le gouvernement n'a pas apporté tout l'appui dont a besoin le HCRUN pour réaliser efficacement son mandat. De plus, les fonds PBF sont des fonds catalytiques et doivent permettre durant la mise en œuvre de drainer d'autres bailleurs vers le projet. Tout dépendant de l'approche de communication et de mobilisation de ressources mise en place. Or, à ce niveau également, la stratégie de communication du projet n'a pas réussi à attirer de soutiens financiers conséquent d'autre PTF. Enfin, les divisions internes du HCRUN et la longue crise de leadership qu'il a traversé et ayant conduit à la paralysie de l'institution de même que la contestation de sa légitimité par certains acteurs nationaux ont amené des partenaires potentiels à s'interroger sur sa survie même et à choisir la voie l'attentisme.
2. La plupart des acteurs consultés au cours de l'étude ont une grande méconnaissance du projet, confondant ses objectifs et résultats à ceux du mandat du HCRUN lui-même, mandat qui va au-delà des effets spécifiques du projet. Les impacts dont s'attendent ces derniers visent essentiellement la prise en charge des victimes et la réparation plutôt que le renforcement des capacités opérationnelles du HCRUN. C'est ainsi qu'ils estiment que les résultats ne sont pas atteints en termes de VJRN. Le projet VJRN semble être, selon eux, dans une phase préliminaire puisque jusque-là, le besoin de VJRN reste crucial. À l'étape actuelle, le projet ne représente selon eux qu'un début d'écoute et de résolution du problème de la VJRN dans la mesure où d'importants dossiers piétinent et sont toujours en attentes d'être résolus (voir tableau 4), incluant des victimes ayant besoin de suivis médicaux et l'emblématique dossier des militaires radiés.
3. L'opérationnalisation de la théorie du changement quant à l'évaluation continue et le suivi des effets et impacts du projet est inexistante. En effet, Le HCRUN ne dispose pas d'un mécanisme de suivi-évaluation de ses performances de telle sorte que certains résultats ne sont pas perceptibles.
4. La mise en place d'une stratégie de communication efficace requiert un travail de benchmark ainsi que de l'expertise internationale d'appui et d'accompagnement de l'institution, donc plus de ressources, plus d'implication à la fois du gouvernement burkinabè et d'autres partenaires. Ce qui ne semble pas encore au rendez-vous.

5. **Faiblesse d'inclusivité et d'adhésion des acteurs.** Malgré le caractère très actuel des enjeux de justice et de réconciliation nationale, enjeux sur lesquels la majorité des acteurs reconnaissent l'urgence de règlement, ces derniers ne semblent pas adhérer entièrement aux stratégies d'implantation du projet. Cet état de fait s'explique, entre autres, par l'inclusivité très limitée du projet. Les associations des victimes ainsi que les organisations de défense des droits humains déplorent leur non implication dans le montage du projet et dans l'implantation des plans d'action.
6. **Crise de leadership et de gouvernance interne :** Le HCRUN a connu une crise interne sérieuse de leadership conduisant à la démission de l'ancien Président de l'institution et à la nomination d'un nouveau Président. Cette crise a beaucoup paralysé l'institution pour près de six mois et par voie de conséquence, l'implantation du projet. Cela a contribué à certains retards dans la mise en place des activités du projet et à la réticence des autres Partenaires techniques et financiers (PTF). Elle a contribué significativement au retard dans le démarrage des activités du projet qui a été effectif qu'en fin 2017. Cette crise a également eu un impact quant au taux de livrables et a contraint le PNUD à demander une extension du projet qui s'est finalement échelonné sur 21 mois pour une durée effective d'implantation de 14 mois. Même si l'extension a été réalisé sans coût en termes d'enveloppe budgétaire, il n'en demeure pas moins que le coût en temps perdu soit réel. Cette crise peut avoir laissé des séquelles à ne pas négliger.

#### *Au niveau du PNUD*

7. **L'objectif du Projet VJRN demeure et est toujours d'actualité.** Beaucoup de défis liés aux droits humains, à la justice et à la cohésion nationale demeurent non réglés.
8. **Implication suffisante du HCRUN, structure d'exécution du projet, dans tout le processus du projet, depuis sa conception à son suivi et évaluation et post-évaluation, en passant par l'implantation, le contrôle et le suivi des effets à la fois intermédiaires et ultimes (impacts), dans les projets à modalités de gestion DIM.** Le défaut d'implication au sens complet de l'approche participative du HCRUN dans tous les processus du projet a conduit à des divergences de vue et de stratégies entre le PNUD et ce dernier pendant l'implantation. Au début du projet, un Comité local d'examen de projet (CLEP) dont ont pris part les membres du HCRUN a été mis en place. De ses rencontres, découle un plan de travail. Il aurait été souhaitable que tous les membres du CLEP soient également impliqués de près à tout le reste du processus du projet, incluant la gestion du budget, la sélection des prestataires de service liés au projet ainsi que dans le recrutement des experts dépêchés auprès du HCRUN, ne serait-ce qu'à titre d'observateurs.

Par exemple, les questionnements de la partie nationale sur le recrutement de l'expert international dont elle trouve le coût de prise en charge trop élevé a donné lieu à une approche par appuis externes ponctuels. Cela a certainement contribué au retard dans son implication comme membre intégré de l'équipe du HCRUN. Une autre illustration du défaut d'implication suffisante du HCRUN dans tout le processus du projet vient du fait que le PNUD n'ait pas jugé nécessaire d'aviser à l'avance le HCRUN du début de la présente évaluation. Au demeurant, le

PNUD aurait dû partager le rapport de démarrage de la mission, rapport contenant le calendrier détaillé ainsi qu'une liste détaillée des parties prenantes et acteurs à consulter. La frustration justifiée du HCRUN à cet effet, réticent à recevoir l'équipe d'évaluation, attendant la lettre d'information du PNUD, ajouté au fait que la lettre officielle d'introduction de l'équipe auprès des autres acteurs a fait perdre une semaine entière au processus de consultation des parties prenantes et acteurs. Contrairement aux audits financiers et aux inspections de conformité dont la visite surprise peut être de mise, pour garantir l'appropriation nationale, les évaluations, même indépendantes de projet de développement ne devraient pas prendre de court les parties prenantes clés porteurs des projets.

9. Le risque de ne pas atteindre des résultats holistiques – donc le but ultime du projet qui est la justice et la réconciliation – si le PNUD ne fait pas suffisamment de plaidoyer auprès du gouvernement et des autres PTF pour la prise en charge des aspects essentiels de consolidation de la paix non couverts par le PBF.

### *Au niveau national*

10. **Insuffisance de l'implication de l'État dans le projet**, incluant l'exécutif, le législatif et le judiciaire, ainsi que les institutions républicaines.
11. **Défaut de coordination effective du projet** : En dehors du PNUD et du HCRUN, il n'existe aucun organe de pilotage du projet. La Présidence du Faso, institution dont relève directement le HCRUN et qui devrait superviser le projet ne semble pas non plus avoir été effective sur ce point. Dans la mesure où le projet comporte des enjeux pan-sectoriels, un comité de pilotage, de contrôle et de suivi des effets, incluant des représentants du PNUD, du HCRUN, de la Présidence du Faso, des institutions au cœur des enjeux des droits de l'homme, de la justice et de la cohésion sociale, sans oublier les OSC et les associations des victimes, devrait être mis en place et opérationnalisé. Cela aurait contribué à l'adhésion des divers acteurs aux objectifs et stratégies du projet ainsi qu'à sa visibilité nationale. La non opérationnalisation du Comité de pilotage explique en grande partie les problèmes de coordination du projet.
12. **Collaboration inter-agences nationales** : D'après les responsables du HCRUN, l'institution a collaboré dans la mise en œuvre du Projet avec la CGD, l'Association des Femmes Juristes, la CODEL, la Coalition Femme, Paix et sécurité, les partis politiques. Cependant, certains organismes nationaux, dont la CNDH, estiment n'avoir pas été impliqués dans le projet, si ce n'est l'invitation à prendre part à la réunion-bilan de sa clôture. À la section « III Gestion et coordination », le Prodoc a prévu un Comité de pilotage constitué du Secrétaire général du Ministère de la Justice, des représentants de la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH), du PNUD, des associations des victimes ainsi que du Comité exécutif du HCRUN. Ce comité n'a jamais été mis en place de façon formelle ni opérationnalisée. Il aurait contribué à la collaboration inter-agence et à l'inclusivité s'il avait été mis en place et opérationnalisé.
13. Le Haut conseil pour le dialogue social a presque les mêmes attributions que le HCRUN. Cela donne lieu à des conflits de compétence évidents.

## 6.0. SYNERGIE ENTRE LES TROIS PROJETS, VJRN, RSS & SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE TRANSFRONTALIER

### 6.1. Dénominateur commun : contexte de règlement des conflits violents, gouvernance, État de droits, cohésion sociale et consolidation de la paix

93. Le projet d'appui au processus de « Vérité, Justice et Réconciliation Nationale (VJRN) » est complémentaire et s'inscrit dans une synergie avec le projet « Réformes du Secteur de la Sécurité (RSS) » et le projet transfrontalier « Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso) ». Les trois projets concourent aux règlements des conflits, à l'instauration de l'État de droit, à la bonne gouvernance et à la consolidation de la paix au Burkina Faso.

94. **Le contexte et les justifications des trois projets (VJRN, RSS et transfrontalier) découlent principalement des manquements à la gouvernance inclusive<sup>5</sup> et à l'État de droit. Les résultats de l'étude démontrent une synergie à la fois sémantique et opérationnelle entre les trois projets.** Même si le projet de promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale est transnational, il s'inscrit dans les mêmes enjeux que les Projets VJRN et RSS. En effet, la région frontalière de Liptako-Gourma commune au Burkina Faso, au Mali et au Niger est confrontée à une situation de fragilité aigue caractérisée par des sécheresses récurrentes, l'insécurité causée par la crise de 2011-2012 au Nord Mali, l'augmentation de la présence des groupes terroristes, et le crime organisé. Les vecteurs de conflits et d'insécurité transcendent les frontières nationales des pays de la zone.

95. Alors que le projet des RSS vise à répondre aux besoins en sécurité de l'Etat ainsi que des populations sans discrimination, le projet de la VJRN vise ultimement la paix et la cohésion entre les communautés. Les questions de RSS relèvent du quatrième pilier de la justice transitionnelle et de ce fait sont clefs pour les processus de réconciliation. Quant au projet transfrontalier, il vise la promotion de la sécurité communautaire, de la cohésion sociale par la mitigation des vecteurs de conflits que sont la marginalisation de certains jeunes, le déficit de confiance entre les populations et les FSD, et la cohabitation difficile éleveurs- agriculteurs. Il est donc central que les acteurs des deux projets travaillent en synergie, car visant le même but et conduisant des actions complémentaires et interdépendants. Le succès de l'un concourt au succès de l'autre. Également, l'échec de l'un compromettra le succès de l'autre.

96. Les trois projets s'inscrivent aussi dans la dynamique de gestion des conflits et l'extrémisme violent, répertoriés parmi les principaux facteurs de fragilité sociale, économique et sécuritaire en

---

<sup>5</sup> L'absence d'une gouvernance inclusive peut conduire au sentiment de laissé pour compte et à l'extrémisme religieux et idéologique au niveau des jeunes.

Afrique. Les menaces à la sécurité des États aussi bien que des populations sont multiples, complexes et sont multidimensionnelles.

**Tableau 10: Facteurs de la fragilité et de la résilience dans le domaine de la sécurité**

Facteurs de fragilité et de pression	Facteurs de résilience
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conflits armés</li> <li>- La pauvreté et l'exclusion sociale</li> <li>- La pression démographique et le chômage des jeunes</li> <li>- Les troubles et émeutes socio-politiques</li> <li>- La pression du changement climatique et des catastrophes naturelles</li> <li>- La mauvaise gouvernance et la corruption</li> <li>- L'extrémisme idéologique violent</li> <li>- La criminalité et la violence faite aux femmes</li> <li>- Violence récurrente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne gouvernance</li> <li>- Inclusion sociale, renforcement des capacités des jeunes et des femmes</li> <li>- Lutte contre le chômage des jeunes</li> <li>- Réforme holistique et participative du secteur de la sécurité</li> <li>- État de droit, protection des droits de l'homme, intégration du genre dans les projets de développement</li> <li>- Contrôle et surveillance des services de sécurité et des forces armées par des élus et les civils</li> </ul>

Source : Komi Gligbe, Banque africaine de développement, 2019<sup>6</sup>.

97. **La mauvaise gouvernance et le manque de volonté politique ou de capacité à gérer efficacement les diversités, qu'elles soient ethniques, religieuses ou politiques se révèlent être les principales causes des conflits.** La mauvaise gouvernance est le terroir le plus fertile de l'insécurité humaine, des crises et des conflits. Elle se manifeste, entre autres, par la redistribution inéquitable de ressources de l'État parmi les différentes couches sociales, géographiques et ethniques des pays, la corruption, la perte de confiance dans les institutions publiques, les violations des droits de l'homme, etc. La capacité et l'efficacité des institutions garantes de la paix et de la sécurité ont des effets transversaux sur la santé de tous les autres secteurs de la vie publique.

## 6.2. Convergence des stratégies et des produits

98. Les projet VJRN, RSS et transfrontalier utilisent les mêmes approches (partenariat international et local), mènent des actions complémentaires et interdépendantes conduisant au même but, des solutions holistiques pour une paix durable au Burkina Faso.

<sup>6</sup> Évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP) et l'Évaluation de la résilience et de la fragilité des pays (ERFP). Dimension sécurité. Groupe de la Banque africaine de développement (BAD, jan 2019).

**Tableau 11: Tableau comparatif des fondamentaux des projets VJRN, RSS et promotion de la cohésion sociale transfrontalier**

Nom du projet	Objectif	PTF	Partenaires d'exécution	Observation
<p><b>VJRN</b></p> <p>Février 2017 à déc. 2018</p>	<p>Renforcer les capacités institutionnelles des acteurs et parties prenantes du processus de la réconciliation nationale, notamment, le HCRUN</p> <p>Apporter une assistance juridique et administrative aux victimes, groupes vulnérables ainsi qu'aux organisations de la société civile.</p>	<p>PNUD (Fonds pour la consolidation de la paix – PBF)</p> <p>Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (par entremise du PNUD @Fonds pour la consolidation de la paix – PBF)</p>	<p>HCRUN</p> <p>Centre pour la Gouvernance Démocratique (CGD)</p> <p>DIAKONIA</p> <p>Association des Femmes Juriste du Burkina Faso (AFJ/BF)</p> <p>Barreau du Burkina</p>	<p>Clôturé, aux résultats mitigés</p>
<p><b>RSS</b></p> <p>17 avril 2017 au 16 avril 2018</p> <p>Prorogé pour 1 an</p>	<p>Fournir aux autorités burkinabè un appui stratégique afin de mener un processus RSS qui soit inclusif et participatif, et qui réponde aux besoins en sécurité de l'Etat ainsi que des populations sans discrimination basée sur le genre, la religion ou l'ethnicité.</p>	<p>PNUD (Fonds pour la consolidation de la paix – PBF), UNOWAS.</p>	<p>Présidence du Faso</p> <p>Ministère de la défense nationale et des anciens combattants ;</p> <p>Forces Armées Nationales (FAN)</p> <p>Ministère de la sécurité,</p> <p>Ministère de la justice.</p>	<p>En cours d'exécution</p>
<p><b>Promotion cohésion sociale transfrontalier</b></p> <p>15 Août 2017 au 15 jan. 2019</p>	<p>Promouvoir la sécurité communautaire et la cohésion sociale dans la région du Liptako-Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso).</p>	<p>PNUD (Fonds pour la consolidation de la paix – PBF), OIM, UNHCR, Programme Régional Sahel, l'UNOWAS et l'ECOWAS.</p>	<p>Secrétariat de la Commission Nationale des Frontières</p> <p>Gouvernorat de la région du Sahel,</p> <p>Mairie de Dori,</p> <p>Ministère de la Jeunesse, de l'insertion et de la Formation Professionnelle</p>	<p>En cours d'exécution</p>

99. En ce qui concerne le volet opérationnel, les contraintes de temps n'ont pas permis à l'équipe de l'évaluation de rencontrer tous les responsables des trois projets. Cependant, selon les données recueillies, certaines activités conjointes ont eu lieu entre les acteurs desdits projets. Par exemple, l'équipe RSS a participé à deux sessions de renforcement des capacités à l'endroit des médias et des organisations de la société civile avec une présentation sur les liens intrinsèques entre la réconciliation et la réforme du secteur de la sécurité. Cette participation a permis aux différents partenaires en l'occurrence le HCRUN, les médias et les OSC d'avoir une meilleure compréhension des impacts concrets pouvant découler du projet y compris sur l'amélioration des relations civilo-militaires.

100. Comme le projet VJRN, les activités liées au Résultat 1 du projet de promotion de la cohésion transfrontalier (Les jeunes et les femmes, notamment ceux qui se sentent marginalisés sont de plus en plus impliqués dans les processus de prise de décision, adoptent des comportements civiques et entreprennent des activités génératrices de revenus.) ont été quasiment exécutés au cours de l'année 2018. Une partie des activités déjà réalisées et qui sont reliées au Résultat 2 (La sécurité communautaire dans les zones frontalières des trois pays est renforcée à travers la collaboration entre les FDS et les autorités administratives et locales, entre les FDS et les populations et entre les populations frontalières) est réalisée de façon conjointe, incluant 2400 personnes issues des diverses catégories de FDS, des populations civiles (jeunes, femmes, coutumiers, religieux), des autorités locales et de représentants des agences du SNU mobilisées dans 07 activités de salubrité communautaires au Burkina Faso et au Niger. Notons que les femmes (Association de Femmes Juristes), ainsi que les autorités locales, coutumières et religieuses ont été des partenaires du HCRUN dans l'opérationnalisation de ses activités.

## 7.0. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

### 7.1. Conclusion

101. L'analyse des données recueillies démontrent que les résultats du projet sont mitigés et oscillent entre l'échelle de satisfaisants à modérément non satisfaisants. Des avancées notables ont été relevées dans la mise en œuvre du projet en ce qui concerne le renforcement des capacités du HCRUN. A la fin de 2018, le HCRUN dispose de capacités techniques et des outils méthodologiques pour la mise en œuvre du processus de la réconciliation nationale : les compétences des conseillers ont été renforcées et la plupart des outils de travail validé. Cela a permis au HCRUN de travailler sur le terrain pour sensibiliser la population aux problématiques de la réconciliation et de la justice transitionnelle dont le fondement est la vérité, la justice, la réparation et les garanties de non répétition.

102. En matière d'appui et d'accompagnement des victimes, l'effet catalytique du projet, l'évaluation estime que les résultats sont largement en deçà des attentes. Le HCRUN a écouté et assuré la prise en charge de plus de 500 blessés. L'organisation a aussi entrepris des démarches de réconciliation aboutissant au dédommagement de 156 commerçantes de légumes. Un total de 133 militaires radiés qui constituaient un risque à la sécurité et à la cohésion sociale ont été entendus par le HCRUN, avec des démarches de médiation pour le règlement du problème. Dans ce sens 40 victimes ont bénéficié du soutien du projet. Cependant, 110 d'entre eux sont en attente de consultation médicale et six catégories de dossiers aux enjeux critiques à la paix durable restent en suspens sans solution.

103. Il est important de noter que les victimes écoutées ne représentent que 10% des 5056 dossiers recensés et transmis le 20 avril 2016 au HCRUN par la CRNR, 1555 dossiers individuels sont encore en cours de traitement. Un fait récurrent constaté par l'équipe d'évaluateurs est le retard dans la mise en place du projet aussi bien que dans l'implantation de ses activités.

104. En outre, le projet d'appui au processus de « Vérité, Justice et Réconciliation Nationale (VJRN) » est complémentaire et s'inscrit dans une synergie avec le projet « Réformes du Secteur de la Sécurité (RSS) » et le projet transfrontalier « Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région Liptako Gourma (Mali, Niger, Burkina Faso) ». Les trois projets concourent aux règlements des conflits, à l'instauration de l'État de droit, à la bonne gouvernance et à la consolidation de la paix au Burkina Faso. Le contexte et les justifications des trois projets (VJRN et RSS et transfrontalier) découlent principalement des manquements à la gouvernance inclusive et à l'État de droit. Les résultats de l'étude démontrent une synergie à la fois sémantique et opérationnelle entre les trois projets. Les trois projets s'inscrivent aussi dans la dynamique de gestion des conflits et l'extrémisme violent, répertoriés parmi les principaux facteurs de fragilité sociale, économique et sécuritaire en Afrique. Les menaces à la sécurité des États aussi bien que des populations sont multiples, complexes et sont multidimensionnelles. La mauvaise gouvernance et le manque de volonté politique ou de capacité

à gérer efficacement les diversités, qu'elles soient ethniques, religieuses ou politiques se révèlent être les principales causes des conflits. La mauvaise gouvernance est le terroir le plus fertile de l'insécurité humaine, des crises et des conflits. Elle se manifeste, entre autres, par la redistribution inéquitable de ressources de l'État parmi les différentes couches sociales, géographiques et ethniques des pays, la corruption, la perte de confiance dans les institutions publiques, les violations des droits de l'homme, etc. La capacité et l'efficacité des institutions garantes de la paix et de la sécurité ont des effets transversaux sur la santé de tous les autres secteurs de la vie publique.

105. Certaines activités conjointes ont eu lieu entre les acteurs desdits projets. La synergie des trois projets est donc démontrée non seulement à travers le contexte, les stratégies mais aussi à travers l'opérationnalisation de certaines de leurs activités.

## 7.2. Recommandations

106. Les recommandations de l'évaluation sont présentées dans le tableau ci-après. Elles sont précédées en rappel des défis qu'elles sont appelées à résoudre.

### 7.2.1. Recommandation en ce qui concerne le HCRUN

**Tableau 12: Recommandations au niveau du HCRUN**

N°	PROBLEMES/DÉFI IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS
1	L'opérationnalisation de la théorie du changement quant à l'évaluation continue et le suivi des effets et impacts du projet est inexistante.	Mettre en place un Plan d'action stratégique triennal basé sur les indicateurs précis, avec des cibles spécifiques et des moyens de vérification interne. Fondé sur le modèle Pareto, les principes de la théorie du changement, la gestion axée vers les résultats incluant un plan d'action stratégique servira de cadre directeur aux Plans de travail annuel (PTA).
2	La stratégie de communication de l'institution porteuse du projet ne semble pas porter des résultats satisfaisants vis-à-vis des partenaires, du public cible et de la population en général.	Faire une revue interne de la stratégie de communication du HCRUN pour en connaître les avancées enregistrées, dégager les défis rencontrés et la recadrer à la lumière de la nouvelle vision de l'institution. Des thématiques actuelles à l'instar de l'extrémisme violent, des conflits communautaires, des mécanismes de dialogue, de cohésion sociale pourront enrichir les programmes médiatiques qui seront mis en œuvre.
3	Le HCRUN manque de ressources suffisantes pour conduire ses actions.	Diversifier le partenariat et les sources de financement en vue d'éviter le stress de fin de financement d'un PTF spécifique et de prendre en charge totalement les besoins des publics cibles du projet.
4	Faiblesse d'inclusivité et d'adhésion des acteurs.	Assurer une mobilisation sociale afin d'obtenir la pleine adhésion de l'ensemble des couches sociales et socioprofessionnelles pour une synergie d'actions
5	<b>Crise de leadership et de gouvernance interne.</b> Cette crise peut avoir laissé des séquelles à ne pas négliger.	Considérant les leçons apprises relatives à l'exécution du projet – qu'on peut désigner d'expérience pilote – redéfinir le cadre logique du projet incluant une analyse de risques accompagnés de mesures d'atténuation. L'implication effective et davantage visible de la Présidence Faso et un Comité de pilotage effectif représentent des facteurs clés de médiation, de résolution de conflits et de canalisation des synergies de succès.

## 7.2.2. Recommandation à l'attention du PNUD

Tableau 13: Recommandations au niveau du PNUD

N°	PROBLEMES/DÉFI IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS
6	L'objectif du Projet VJRN demeure et est toujours d'actualité. Beaucoup de défis liés aux droits humains, à la justice et à la cohésion nationale ne sont pas réglés.	Reconduire/redéfinir le projet avec plus d'inclusivité, de synergie et de complémentarité entre les parties prenantes clés au cœur de la prévention et la gestion des conflits. Il s'agit notamment des acteurs tels que les forces de sécurité (armée, gendarmerie, police, services de renseignement), le Conseil Supérieur de la Magistrature, le Médiateur du Faso, le Haut conseil pour le dialogue social, les associations des victimes, les OSC, les autorités traditionnelles et coutumières, les collectivités locales, les organisations syndicales, les différentes communautés religieuses, les médias publics comme privés.
7	Implication suffisante du HCRUN dans les projets à modalités de gestion DIM.	Rendre plus flexible les mécanismes de gestion des projets à modalités d'implantation directe (DIM) pour impliquer davantage les parties nationales d'exécution des projets dans tous les processus de planification et de mise en œuvre surtout dans les prises de décisions importantes, dont la gestion du budget et le recrutement des experts du projet. Il est crucial de mettre le HCRUN au centre du processus de conception, planification, implantation, suivi-évaluation, et surtout, au centre des prises de décisions relatives au projet dans l'esprit de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide <sup>7</sup> ainsi que du Programme d'action d'Accra <sup>8</sup> . Cela évitera les remises et les frustrations après coup de la part des homologues gouvernementaux/nationaux <sup>9</sup> .
8	Les membres du HCRUN ont toujours besoin de l'accompagnement de personnes ressources qualifiées	Poursuivre le renforcement des capacités des acteurs à travers la mise à disposition d'experts nationaux et étrangers pour le partage continu d'expériences. Dans la mesure où le PBF ne prévoit pas de renouvellement ou d'extension du projet, il est important de trouver d'autres mécanismes ou PTF pour poursuivre les actions
9	Le pourcentage du budget accordé aux activités du HCRUN est insuffisant pour lui permettre de prendre en charge des activités cruciales pour la réconciliation.	Augmenter les ressources du projet pour soutenir, au-delà des charges de personnel, les activités qui ont un impact réel sur la réconciliation nationale (prise en charge des victimes notamment).

<sup>7</sup> La Déclaration de Paris (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008) sont ancrés dans cinq principes fondamentaux, nés de décennies d'expériences de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le secteur du développement. Ces principes ont reçu l'appui de la communauté du développement, vers un changement positif des pratiques de l'aide. La norme pour les receveurs d'aide est désormais d'élaborer leurs propres stratégies nationales de développement avec leurs parlements et électeurs (**appropriation**); pour les donateurs elle est de soutenir ces stratégies (**alignement**) et de travailler à accorder leurs efforts dans les pays (**harmonisation**); pour les politiques de développement elle est d'être orientées vers l'atteinte de buts précis et l'amélioration du suivi de ces objectifs (**résultats**); et pour les donateurs comme les receveurs d'être conjointement responsables de la réalisation de ces objectifs (**redevabilité mutuelle**).

<sup>88</sup> Prévu pour renforcer et approfondir la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, le **Programme d'action d'Accra** (PAA, 2008) fait le bilan des progrès et établit un programme pour accélérer le déploiement vers la réalisation des objectifs de Paris. Elle propose les principaux domaines d'amélioration suivants 1 – *Les pays ont plus d'influence sur les processus de développement à travers une plus large participation à la formulation des politiques de développement, un plus fort leadership dans la coordination de l'aide et une plus grande utilisation des systèmes nationaux pour l'acheminement de l'aide (Appropriation)*, 2.– *Tous les partenaires participent pleinement - dont les donateurs du Comité d'assistance de l'aide de l'OCDE et les pays en développement, ainsi que les autres donateurs, fondations et la société civile (Partenariats inclusifs)*, 3. – *L'aide est axée sur un impact réel et mesurable du développement (Obtention de résultats)*, 4 – *Construire la capacité des pays pour gérer leur propre future - repose aussi au cœur du PAA (Développement des capacités)*.

<sup>9</sup> La position de l'équipe d'évaluation est qu'il est crucial – même s'agissant du fonds DIM - que les membres du Comité de pilotage du projet, si inopérant, des représentants de l'institution d'exécution (HCRUN) soient impliqués dans la planification des dépenses et dans leur suivi, pas seulement mis au fait des rapports financiers après coup.

### 7.2.3. Recommandations au niveau national

Tableau 14: Recommandations au niveau national

N°	PROBLEMES/DÉFI IDENTIFIÉS	RECOMMANDATIONS
10	Insuffisance de l'implication de l'État dans le projet, incluant l'exécutif, le législatif et le judiciaire, ainsi que les institutions républicaines.	Que le PNUD fasse du plaidoyer pour davantage d'engagement, soutien et contribution financière de l'État dans la mise en œuvre du projet.
11	Coordination effective du projet	Il est primordial de mettre en place le Comité de pilotage du projet et le rendre opérationnel
12	Collaboration inter-agences nationales	Plutôt que leur association ponctuelle à des activités spécifiques, <b>décentraliser certains volets spécifiques du projet vers des agences nationales et des OSC</b> impliquées dans les enjeux de violation des droits humains, de justice et de cohésion nationale, incluant les mécanismes traditionnels, coutumiers, et religieux de règlement des conflits, ce, sous la supervision du HCRUN. Cela donnera lieu à davantage d'inclusivité, d'échanges entre le HCRUN et les partenaires nationaux, d'adhésion de ces derniers aux stratégies opérationnelles du projet ainsi qu'à la visibilité du projet et du HCRUN au niveau national.
13	Le Haut conseil pour le dialogue social a presque les mêmes attributions que le HCRUN. Cela donne lieu à des conflits de compétence évidents.	Clarifier le rôle des acteurs, là où il y a des chevauchements en vue de créer des synergies d'actions plutôt que de conflits de compétences entre les différentes institutions au cœur des enjeux des droits humains, réconciliation et de cohésion nationale.

## LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

1. Commission africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP/ACHPR), 2019 *Étude sur la justice transitionnelle, des droits de l'homme et des peuples en Afrique*
2. Geneva Center for Security Sector Governance, Burkina Faso Note d'information RSS, <https://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library2/Country-Profiles/Burkina-Faso-Note-d-information-RSS> (consulté le 29 juin 2019)
3. Gligbe, Komi : *Évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP) et l'Évaluation de la résilience et de la fragilité des pays (ERFP) en Afrique. Dimension sécurité*. Groupe de la Banque africaine de développement (BAD, jan 2019).
4. HCRUN, Rapport d'activités 2018
5. International Rescue Committee: *Evaluation Joint Guidelines for Use in ICR and in the OECD-World Bank*
6. PBF, Rapport annuel 2017, Projet RSS
7. PBF (Fond pour la consolidation de paix), 2018. Rapport de fin du projet « Vérité, Justice et Réconciliation Nationale au Burkina Faso »
8. PNUD, Budget HCRUN au 15 Septembre 2018
9. PNUD, PBF project document - Annex D on budget - 2018 HCRUN
10. PNUD, 2019, *Guide d'évaluation du PNUD*, Bureau indépendant d'évaluation, PNUD, New York, janvier 2019,
11. PNUD, PRODOC : Cross Border Burkina Mali et Niger
12. PNUD, PRODOC JUSTICE VERITE ET RECONCILIATION
13. PNUD, RAPPORT PBF 2017 HCRUN
14. Union Africaine, 2013, *Paix, justice et réconciliation en Afrique : Opportunités et défis liés à la lutte contre l'impunité*, RAPPORT DU GROUPE DES SAGES DE L'UA, DÉCEMBRE 2013

## **ANNEXES 1 : LISTE DES ACTEURS CADRES DES SECTEURS STRATÉGIQUES**

## Lite des acteurs consultés

No	Nom	Prénom(s)	Titre/fonctions	Entité
1	ANONYME		Secrétaire Général de l'AJEA	Société Civile,AJEA
2	BADIARA	Michel	Député	UNIR/PS
3	BAMBARA	Serge	Artiste Musicien/Membre fondateur du Balai Citoyen	Culture
4	BASSINGA	Etienne	Journaliste	Télévision nationale
5	BATIONO	Toussaint	Membre du Secrétariat Exécutif	Centrales Syndicales CNTB/SGA
6	BAYALA	Pierre Marie	Pasteur/Responsable des Eglises pentécotistes au BF	FEME
7	BAYALA	Jean - Pierre	Magistrat à la retraite	Ministère de la Justice
8	BONKOUNGOU	Anatole	Maire	Mairie de l'Arrondissement n°04
9	CISSÉ	Losseni	Expert en gouvernance	PNUD
10	CONFE/OUEDRAOGO (Mme)	Bernadette	Rapporteur Général Adjoint du HCRUN et Point focal du HCRUN auprès du PNUD	HCRUN
11	DABILGOU	Antoine	Journaliste	NetAfrique
12	DEMBEGA	Yolande	Conseiller au conseil d'Etat	Centrales Syndicales Protection Sociale et Norme
13	DOAMBA	Simon Pierre	Chargé de Programme	CGD
14	EKLU-KOEVANU	Ekouevi Eucher	Peace And development Adviser	PNUD
15	GUIBLA	Fanny	Secrétaire Général de Parti Politique	
16	HARO	Joseph	Journaliste	Sidwaya
17	HIEN DA	Daniel	Leader de Jeunes	Société Civile,RAJ
18	KABORE	Honorine	Membre du Secrétariat Exécutif	Parti le Faso Autrement
19	KOUANDA	Adama	Agent	Ministère de la Justice
20	MARE	Ibrahim	Maire	Mairie de l'Arrondissement n°11
21	MONE	Jean Paul	Maire	Mairie de l'Arrondissement n°05
22	NAKELSE	Sibli	Journaliste	Savane FM
23	NAMAONO	Rodrigue	Président	CNDH

Liste des acteurs consultés (suite)

No	Nom	Prénom(s)	Titre/fonctions	Entité
24	NAON	Siriki	Leader de Jeunes	Société Civile,AJEA
25	OUANGRAOUA	Mamounata	Membre	Association
26	OUATTARA	Irène	Administrateur Civil	Conseil Economique et Social
27	OUEDRAOGO	S.Emmanuel	Magistrat/Conseiller à la cour d'appel de Ouagadougou	Conseil Supérieur de la Magistrature
28	OUEDRAOGO	Ablassé	Président	Parti le Faso Autrement/CODER
29	PAQUITA	Rokhaya	PBF Project Manager	PNUD
30	ROUAMBA	Miki Paul	Journaliste	Ouaga fm
31	ROUAMBA/OUEDRAOGO	Valérie	Sociologue – Conseillère	HCRUN
32	SANGARE	Salifou	Vice-Président	Haut Conseil du Dialogue Social
33	SANOGO	Mamadou Lamine	Membre	Haut Conseil du Dialogue Social
34	SANOUE	W.Amélie	Juriste	Société Civile, Association des Femmes Juristes du BF
35	SANOUE	Marie Charles Dorcas	Directrice Administrative de l'institut ISIBA	
36	SOMA/KABORE	Valérie	Commissaire	CNDH
37	SOMDA	Anselme	Chargé de Programme	CGD
38	SOSSO	Adama	Député	CFOP
39	SOURWEMA	Salam	Docteur en Sciences Politiques/ Enseignant-Chercheur	CERFI
40	TAPSOBA	Adama	Secrétaire Générale de l'Union des Familles des Martyres	Union des Familles des Martyres de l'Insurrection Populaire
41	TIENDREBEOGO	Viviane	Journaliste	RTB
42	TOE	Yolande	Chargé de Programme	ONG DAKONIA
43	TRAORE	Kassilé	Journaliste	Burkina info
44	WOGODOGO NAABA		Chef coutumier	Chefferie Plateau-central
45	ZANTE	Marcel	Membre du Secrétariat Exécutif	Centrales Syndicales RSO/CNTB

**ANNEXES 2 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS RÉALISÉES  
ET RÉSULTAS ATTEINTS PAR PRODUIT**

<b>Résultat 1 : Le (HCRUN) et les structures en charge du renforcement de la cohésion nationale, de l'assistance et des réparations à l'endroit des groupes vulnérables et des victimes sont outillés dans la réalisation et la mise en œuvre des recommandations de la sous-commission Vérité, Justice et Réconciliation de la Commission de la Réconciliation Nationale et des Réformes (CRNR).</b>			
<b>PRODUIT</b>	<b>DESCRIPTIONS</b>	<b>REALISATIONS</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Produit 1 : Le HCRUN dispose des capacités techniques et des outils méthodologiques requis pour la mise en œuvre du processus de réconciliation nationale	1.1. Organisation de formations par des experts au Burkina pour outiller les membres du HCRUN sur la conduite de leurs missions. Des anciens membres des commissions vérité, justice et réconciliation seront également conviés au Burkina Faso pour partager leurs expériences avec le HCRUN	21 Conseillers maîtrisent les principes de la justice transitionnelle  21 Conseillers du HCRUN connaissent les bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience ivoirienne, tunisienne, rwandaise et togolaise	Malgré ces efforts l'ensemble des activités planifiées n'a pu être réalisé dans les délais impartis entraînant ainsi un prolongement sans coût du projet. La durée du projet a été de 21 mois. En effet, il a bénéficié d'une extension sans coût d'un an à partir du 1er janvier 2018.
	1.2. L'équipe d'experts du projet conduira des formations sur des thématiques à l'attention des membres du HCRUN	L'initiation des conseillers à leur responsabilité, le renforcement de leurs capacités en justice transitionnelle ainsi qu'une mise à leur disposition des documents techniques sur les commissions de réconciliation a permis d'accélérer la mise en œuvre du projet.	
	1.3. Réalisation d'une cartographie des associations victimes existant au Burkina Faso et mettre en place un cadre de concertation avec ces dernières	Le HCRUN dispose d'une cartographie des acteurs de la réconciliation	
	1.4. Elaboration et validation d'une stratégie de communication sur le travail du HCRUN et la démarche méthodologique	Le HCRUN dispose d'une stratégie de communication  - Le HCRUN dispose 'un site web fonctionnel	

		Le HCRUN dispose d'un document de méthodologie d'étude, de recherche d'analyse et de traitement des dossiers des victimes	
	1.5. Formalisation d'un d'échanges entre le HCRUN, les OSC, les acteurs politiques et les PTF autour du processus de réconciliation nationale	Trois cadres d'échanges sont créés et sont opérationnels avec les victimes, les ONG et les médias.	
	1.6. Elaboration et validation du plan opérationnel du HCRUN pour la conduite de son mandat	Le document de méthodologie d'étude, de recherche d'analyse et de traitement des dossiers des victimes a été réalisé.  Le HCRUN dispose d'un fonds documentaire  Le HCRUN dispose de supports numériques (Fonds documentaires et Clé USB) contenant des documents sur la réconciliation	
	1.7. Equipement, mise à disposition d'outils informatique pour le fonctionnement du HCRUN	Le HCRUN est opérationnel avec, sur le plan logistique, 05 ordinateurs de bureau, 20 Ordinateurs portables, 01 imprimante, un photocopieur, une caméra, un appareil photo, 03 Routeurs avec connexion	
Produit 2 : Un cadre national de concertation et d'échanges national sur la réconciliation est mise en place et les populations	2.1. Elaboration et validation d'une méthodologie et d'un guide opérationnel des concertations et communications à l'échelle nationale, régionale et locale	Conformément au principe de la centralité des victimes, le projet a appuyé la mise en place d'un réseau des victimes. Ce cadre fédérateur est devenu la porte des victimes dans la revendication d'une meilleure prise en charge de leurs besoins spécifiques. Le réseau est	Les questions de leadership au sein du Management du HCRUN, les insuffisances relevées dans la compréhension des notions de justice transitionnelle et la conduite des travaux d'une commission de

sensibilisées sur la cohésion sociale ;		activement impliqué aux côtés du HCRUN dans le processus de réconciliation	réconciliation, le manque d'une expertise sur la justice transitionnelle ont eu des impacts majeurs sur l'avancement du projet. Cependant, le changement de leadership à la tête du HCRUN, l'engagement du PNUD et du HCDH à soutenir le HCRUN avec l'accompagnement du PBF ont permis d'accélérer la mise en œuvre du projet.
	2.2. Organisation de concertation pour le public en général et avec des victimes et partenaires de la société civile. Organiser au moins un séminaire dans chacune des régions	Organisation de 10 séminaires régionaux avec les parties prenantes sur la thématique de la réconciliation	
	2.3. Organisation d'un séminaire gouvernemental et parlementaire sur les processus de réconciliation nationale	Organisation de séminaire gouvernemental et parlementaire	
	2.4. Organisation d'un atelier à l'attention des gouverneurs, préfets et maires afin de faciliter les missions du HCRUN au niveau régional	Non réalisé	
	2.5. Organisation d'une campagne de sensibilisation multimédia sur la cohésion sociale et l'unité nationale	12 émissions radios et télé réalisées sur la réconciliation	
<b>Résultat 2 : La Sécurité des Victimes parties au processus de réconciliation est assurée et elles ont accès à une assistance juridique en vue de la revendication de leurs droits.</b>			
Produit 3 : Un service d'assistance aux groupes vulnérables, aux victimes et aux organisations de la société civile est mis en place et prend en compte les bénéficiaires.	3.1. Aider à la création de réseaux entre les différentes organisations de victimes entre ceux dans la capitale et les différentes localités du pays	Dans le sens toujours d'écoute des victimes , le projet a appuyé la mise en place d'un réseau des victimes , cadre de partage d'expériences des victimes et interlocuteur privilégié du HCRUN.	Ce produit n'a pas vu un début de réalisation. Cette situation est toujours liée à la non fonctionnalité de la structure en charge de la mise en œuvre des activités sur le terrain avec toutes les parties prenantes.
	3.2. Fournir un accompagnement pour la participation au processus de justice transitionnelle, y compris la justice pénale, les réparations et les procédures de HCRUN	L'appui du projet a permis au HRCUN d'écouter 524 blessés des évènements (Insurrection, coup d'état qu'a connu le pays) Cette écoute a abouti à la prise en charge alimentaire de 16 blessés. Le HCRUN a également fait le plaidoyer et le suivi pour la prise en charge des	

		<p>frais de chirurgie et d'hospitalisation de 25 blessés</p> <p>133 militaires radiés qui menaçaient de porter de graves atteintes à la cohésion sociale ont été entendus par le HCRUN et ce dernier a entamé des démarches de médiation pour leur intégration. Dans ce sens 40 victimes bénéficient d'un soutien du projet.</p>	
	3.3. Travailler avec la police judiciaire pour assurer la protection des victimes qui fournissent des témoignages au HCRUN et d'autres institutions pertinentes		
Produit 4 : Le projet est géré efficacement et une expertise adéquate est disponible.	4.1. Recrutement d'un Expert réconciliation	Un Expert réconciliation recruté	Le projet a bénéficié de l'expertise d'un Peace And development adviser, d'un conseiller technique principal en droits humains et justice transitionnelle, d'un Project Manager et d'un expert national en communication. Cette expertise a permis de booster la dynamique de la réconciliation conduite par le HCRUN avec l'appui du PBF.
	4.2. Recrutement d'un chargé de projet	Un chargé de programme recruté	

Le retard dans le recrutement de l'équipe de projet a sérieusement affecté la mise en œuvre. Les processus de recrutement des membres de l'équipe de projet ont pris pratiquement plus d'un an ce qui n'a pas permis le déploiement de l'expertise en appui à HCRUN dans les délais requis. Ce retard a impacté sur l'efficacité de notre appui auprès de HCRUN.

**ANNEXES 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF  
AUPRÈS DES ACTEURS**

---



BURKINA FASO

## GUIDE D'ENTRETIEN FOCUS GROUPE

### Évaluation finale du projet d'appui au processus de vérité, justice et réconciliation nationale (VJRN)

*Préparé par*

*Komi GLIGBE, Ph.D :*

*Consultant international*

*Dr Julien NATIELSE*

*Consultant national*

*Juin 2019*

UNE FOIS REMPLI, CE DOCUMENT EST **STRICTEMENT CONFIDENTIEL**. LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE QUESTIONNAIRE SERVIRONT UNIQUEMENT COMME SOURCE DE DONNÉES À LA PRÉSENTE ÉTUDE.

#### A/ CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

**Contexte :** Le projet qui fait l'objet de l'évaluation s'inscrit dans l'appui du PNUD au gouvernement dans sa volonté à faire face aux défis de la Réconciliation, de la stabilité et de la consolidation de la paix. Le projet a pour objectif général d'apporter l'appui nécessaire pour la réussite du processus de consolidation de la paix et de la réconciliation nationale au Burkina Faso. Plus spécifiquement, le projet devrait permettre à renforcer les capacités institutionnelles des acteurs et parties prenantes du processus de la réconciliation nationale, notamment, le Haut Conseil pour la réconciliation et l'unité nationale (HCRUN) d'une part, et apporter une assistance juridique et administratives aux victimes, groupes vulnérables ainsi qu'aux organisations de la société civile, d'autre part.

Mis en place en novembre 2015, le HCRUN a, quant à lui, pour mandat d'assurer le traitement des dossiers relatifs aux violations des droits de l'homme commises de 1960 à 2015, d'en connaître les causes profondes, d'écouter les victimes, de procéder à des investigations, de proposer et d'assurer la réparation des préjudices occasionnés par les événements à caractère politique et de contribuer à la réconciliation nationale.

**L'objectif général** de l'évaluation est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. Il s'agira de manière spécifique d'apprécier (i) la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales, (ii) la stratégie de mise en œuvre adoptée ; (iii) le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus, (iii) l'impact sur les

populations ; et (iv) les synergies entre ce projet et les autres 2 projets financés par le PBF (projet RSS et transfrontalier) ; (v) proposer des recommandations pour les prochaines programmations.

**La méthodologie** de la présente étude est basée sur les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD *de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité/pérennité* du projet ainsi que de *synergie* inter-institutions et inter-projets. Les parties prenantes directes et indirectes du projet sont invitées à en mesurer les résultats et à proposer des recommandations.

En règle générale, les critères seront mesurés par rapport à l'**échelle d'évaluation (IRC)**<sup>10</sup> suivante :

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Très satisfaisant :           | Le projet a pleinement atteint ses objectifs et <b><i>n'a pas connu de lacunes</i></b> par rapport au critère en question.                      |
| Satisfaisant :                | Des <b><i>insuffisances mineures</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Modérément satisfaisant :     | Des <b><i>insuffisances moyennes</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Modérément non satisfaisant : | Des <b><i>insuffisances importantes</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question. |
| Non satisfaisant :            | Des <b><i>insuffisances majeures</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Largement non satisfaisant :  | Des <b><i>insuffisances graves</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.      |

---

<sup>10</sup> International Rescue Committee: *Evaluation Joint Guidelines for Use in ICR and in the OECD-World Bank*

## Échelle de notation

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
 4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

QUESTION	Note	COMMENTAIRES
<b>PERTINENCE:</b> Mesure dans laquelle l'activité d'aide est adaptée aux priorités et aux politiques du groupe cible, du bénéficiaire et du donateur.		
1. Dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins urgents de rétablir la justice et la vérité auprès des Burkinabè et a contribué à la mise en œuvre de l'initiative « Sustaining peace » / « Paix durable »?		
2. Dans quelle mesure le projet HCRUN a été conjointement élaboré, compris, intégré et opérationnalisé avec l'UNOWAS (orientations politique et stratégique, cadres conceptuels, cadres logiques, ciblage, mécanismes de mise en œuvre et de suivi conjoint) ?		
3. Dans quelle mesure que les <b>objectifs ainsi que la stratégie</b> du projet ont intégré les questions du <b>genre</b> ont été intégrés à l'élaboration des plans opérationnels ?		
4. Dans quelle mesure que les <b>objectifs ainsi que la stratégie</b> du projet ont intégré les questions de <b>droits humains</b> ont été intégrés à l'élaboration des plans opérationnels ?		
5. Le principe de <b>la théorie du changement</b> renvoie au mode de gestion axé sur les résultats. Ainsi, à partir d'un cadre logique comprenant des objectifs stratégiques, des indicateurs de mesure de performance et des résultats en un temps défini, les acteurs d'adaptent au fur et à mesure de l'exécution des plans. Ici, la dynamique du changement s'inscrit dans l'adaptation et la résilience à partir des défis rencontrés et des leçons apprises.  Cela dit, dans quelle mesure les objectifs du projet répondaient aux priorités nationales et aux attentes des populations et particulièrement à celles des victimes ?		

6. Dans quelle mesure les objectifs du projet VJRN restent encore valables dans le contexte national d'aujourd'hui ?		
--	--	--

**Échelle de notation**

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
 4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

<b>EFFICACITÉ:</b>		
<b>QUESTION</b>	<b>Note</b>	<b>COMMENTAIRES</b>
1. Dans quelle mesure les objectifs du projet VJRN ont été atteints ?		
2. Dans quelle mesure les outils de suivi de la mise en œuvre ont été cohérents avec le cadre logique du projet ?		
3. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne remontée de l'information du HCRUN vers le bureau ?		
4. Quels sont les <b>facteurs externes majeurs qui ont influencé positivement</b> l'atteinte de l'actuel niveau des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ?		
5. Quels sont les <b>facteurs externes majeurs qui ont influencé négativement</b> l'atteinte de l'actuel niveau des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ?		
6. Quelles sont, selon vous, les meilleures bonnes pratiques, histoires de réussite/ anecdotes à succès, leçons apprises et expériences reproductibles à partir du projet VJRN ?		
7. Quelles sont vos recommandations pour plus d'efficacité du projet VJRN ?		



## Echelle de notation

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
 4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

QUESTION	NOTE	COMMENTS
<b>EFFICIENCE:</b> On peut être efficace sans être efficient, et vice versa. Une personne atteignant les objectifs qui lui sont fixés, mais en utilisant plus de ressources que prévu ( <b>budget, temps</b> , par exemple) est efficace mais pas efficiente)		
1. Dans quelle mesure <u>les ressources / intrants</u> (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont été bien gérés et <u>transformés en résultats de façon optimale</u>		
2. Les financements mobilisés pour le projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés ?		
3. Dans quelle mesure les mécanismes en place ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accru les synergies et la complémentarité dans l'action ?		
4. Quelles sont vos recommandations pour plus de gestion optimale des ressources de projets semblables ?		

<b>IMPACT:</b> Effets positifs et négatifs de l'intervention sur les résultats de développement		
1. Dans quelle mesure le projet a contribué à la vérité, justice et réconciliation nationale dans le pays ?		
2. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les bénéficiaires ciblés ?		
3. Quels <b>effets positifs inattendus / imprévus</b> le projet a-t-il eu le cas échéant ?		
4. Quels <b>effets négatifs inattendus / imprévus</b> le projet a-t-il eu le cas échéant ?		

5. Quelles sont vos recommandations quant à l'impact du projet dans le pays et sur les bénéficiaires ?

**Echelle de notation**

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
 4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

QUESTION	NOTE	COMMENTAIRES
<b>PÉRENNITÉ/DURABILITÉ:</b> Probabilité que les bénéfices de l'intervention se poursuivent à long terme		
1. Quels mécanismes existaient déjà et quels mécanismes ont été mis en place par le projet pour garantir des résultats et un impact, à savoir une politique, des mécanismes participatifs de coordination des politiques, des partenariats, des réseaux sur le long terme ?		
2. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de reddition en place sont fonctionnels ?		
3. Dans quelle mesure l'approche a permis d'accroître la capacité des communautés à la base à mobiliser leurs ressources propres en vue de prendre en charge certaines de leurs actions ?		
4. Quelle sont, selon vous, les problèmes et défis pour la pérennisation des résultats du projet VJRN ?		
5. Quelles sont vos recommandations pour plus de pérennité des résultats du projet VJRN?		

QUESTION	NOTE	COMMENTS
<b>Collaboration inter-agences nationales et inter-agence internationales</b>		
6. Dans quelle mesure le projet VJRN a contribué à la <b>collaboration inter-agences nationales</b> ?		
7. Dans quelle mesure le projet VJRN a contribué à la <b>collaboration inter-agences internationales</b> ?		

**Autre commentaire ?** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**☺ Merci pour votre temps et d'avoir contribué aux efforts de renforcement du processus de vérité, justice et réconciliation nationale au Burkina Faso**

**ANNEXES 4 : QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN  
INDIVIDUEL AUPRÈS DES ACTEURS**

---



BURKINA FASO

# QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL

## Évaluation finale du projet d'appui au processus de vérité, justice et réconciliation nationale (VJRN)

*Préparé par*

*Komi GLIGBE, Ph.D :*

*Consultant international*

*Dr Julien NATIELSE*

*Consultant national*

*Juin 2019*

UNE FOIS REMPLI, CE DOCUMENT EST **STRICTEMENT CONFIDENTIEL**. LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE QUESTIONNAIRE SERVIRONT UNIQUEMENT COMME SOURCE DE DONNÉES À LA PRÉSENTE ÉTUDE.

### A/ CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

**Contexte :** Le projet qui fait l'objet de l'évaluation s'inscrit dans l'appui du PNUD au gouvernement dans sa volonté à faire face aux défis de la Réconciliation, de la stabilité et de la consolidation de la paix. Le projet a pour objectif général d'apporter l'appui nécessaire pour la réussite du processus de consolidation de la paix et de la réconciliation nationale au Burkina Faso. Plus spécifiquement, le projet devrait permettre de renforcer les capacités institutionnelles des acteurs et parties prenantes du processus de la réconciliation nationale, notamment, le Haut Conseil pour la réconciliation et l'unité nationale (HCRUN) d'une part, et apporter une assistance juridique et administratives aux victimes, groupes vulnérables ainsi qu'aux organisations de la société civile, d'autre part.

Mis en place en novembre 2015, le HCRUN a, quant à lui, pour mandat d'assurer le traitement des dossiers relatifs aux violations des droits de l'homme commises de 1960 à 2015, d'en connaître les causes profondes, d'écouter les victimes, de procéder à des investigations, de proposer et d'assurer la réparation des préjudices occasionnés par les événements à caractère politique et de contribuer à la réconciliation nationale.

**L'objectif général** de l'évaluation est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. Il s'agira de manière spécifique d'apprécier (i) la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales, (ii) la stratégie de mise en œuvre adoptée ; (iii) le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus, (iii) l'impact sur les

populations ; et (iv) les synergies entre ce projet et les autres deux projets financés par le PBF (projet RSS et transfrontalier) ; (v) proposer des recommandations pour les prochaines programmations.

**La méthodologie** de la présente étude est basée sur les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD *de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité/pérennité* du projet ainsi que de *synergie* inter-institutions et inter-projets. Les parties prenantes directes et indirectes du projet sont invitées à en mesurer les résultats et à proposer des recommandations.

En règle générale, les critères seront mesurés par rapport à l'**échelle d'évaluation (IRC)**<sup>11</sup> suivante :

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Très satisfaisant :           | Le projet a pleinement atteint ses objectifs et <b><i>n'a pas connu de lacunes</i></b> par rapport au critère en question.                      |
| Satisfaisant :                | Des <b><i>insuffisances mineures</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Modérément satisfaisant :     | Des <b><i>insuffisances moyennes</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Modérément non satisfaisant : | Des <b><i>insuffisances importantes</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question. |
| Non satisfaisant :            | Des <b><i>insuffisances majeures</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.    |
| Largement non satisfaisant :  | Des <b><i>insuffisances graves</i></b> ont été constatées dans la réalisation des objectifs du projet, par rapport au critère en question.      |

## **B/ ÉVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU PROCESSUS DE VÉRITÉ JUSTICE ET RÉCONCILIATION NATIONALE**

**Déclaration de confidentialité** : Vos réponses à ce questionnaire seront CONFIDENTIELLES. Les informations que vous fournissez dans ce questionnaire seront exclusivement utilisées pour déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet " projet « **Appui**

---

<sup>11</sup> International Rescue Committee: *Evaluation Joint Guidelines for Use in ICR and in the OECD-World Bank*

**au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale au Burkina Faso** », mis en œuvre par le PNUD. Vous pouvez ignorer toute question avec laquelle vous ne vous sentez pas à l'aise.

---

==

# Questionnaire N° \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## 1. Données démographiques

Sexe : 1.1. Masculin /\_\_ / 1.2. Féminin /\_\_ /

Groupe d'âge : 1.4. 15 – 30 ans /\_\_ / 1.5. 31-40 ans /\_\_ / 1.6. 41-50 ans /\_\_ /

1.7. 51 ans et + /\_\_ /

## Type de répondant :

a	Gouvernement central, ministère, agence gouvernementale	1	
b	Institution républicaines (Conseil économique et social, Commission nationale des droits humains, Haut conseil pour le dialogue social, Médiateur du Faso, le barreau)	2	
c	Collectivité locales (communes)	3	
d	Autorité traditionnelle	4	
e	Autorité religieuse	5	
f	Organisation de la société civile, ONG	6	
g	Parti politique	7	
h	Média public	8	
i	Media privé	9	
j	Partenaire technique et financier (PTF)	10	
k	Autre, précisez :	11	

## 2. Niveau de connaissance du projet

2.1. Comment pouvez-vous évaluer vos connaissances du projet « Appui au processus de Vérité, Justice et Réconciliation Nationale au Burkina Faso » mis en place par le PNUD en collaboration avec le gouvernement ?

1. Très satisfaisant /\_\_ / 2. Satisfaisant /\_\_ / 3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

2.2. Comment l'expliquez-vous ?

---

### 3. Pertinence (Dans quelle mesure les objectifs du projet et sa stratégie de mise en œuvre sont cohérents avec les besoins des populations et avec les priorités nationales)

3.1. Dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins urgents de rétablir la justice et la vérité auprès des Burkinabè et a contribué à la mise en œuvre de l'initiative « Sustaining peace » / « Paix durable » ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

---

3.2. Dans quelle mesure que les objectifs du projet répondaient aux priorités nationales et aux attentes des populations et particulièrement à celles des victimes ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

---

3.3. Dans quelle mesure les **objectifs ainsi que la stratégie** du projet ont intégré les questions du **genre** à l'élaboration des plans opérationnels ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

---

**3.4.** Dans quelle mesure les questions du **genre** ont été intégrées dans **l'exécution des activités opérationnelles** ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas  
/\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

---

**3.5.** Dans quelle mesure les objectifs ainsi que la stratégie du projet ont intégré les questions de droits humains à l'élaboration des plans opérationnels ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas  
/\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

---

**3.6.** Dans quelle mesure les questions de droits humains ont été intégrés dans l'exécution des activités opérationnelles ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas  
/\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

---

3.7. Dans quelle mesure le projet HCRUN a été conjointement élaboré, compris, intégré et opérationnalisé avec l'UNOWAS (orientations politique et stratégique, cadres conceptuels, cadres logiques, ciblage, mécanismes de mise en œuvre et de suivi conjoint) ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant/\_ / 5. Largement non satisfaisant/\_/6. Ne sait pas / /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

3.8. Le principe de **la théorie du changement** renvoie au mode de gestion axé sur les résultats. Ainsi, à partir d'un cadre logique comprenant des objectifs stratégiques, des indicateurs de mesure de performance et des résultats (cibles) à atteindre en un temps défini, les acteurs d'adaptent au fur et à mesure de l'exécution des plans. Ici, la dynamique du changement s'inscrit dans **l'adaptation et la résilience** à partir des défis rencontrés et des leçons apprises.

Cela dit, dans quelle mesure les objectifs du projet répondaient aux priorités nationales et aux attentes des populations et particulièrement à celles des victimes en termes de la théorie du changement ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_/6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

3.9. Dans quelle mesure les objectifs du projet VJRN restent encore valables dans le contexte national d'aujourd'hui ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_/6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

3.10. Quelle sont vos recommandations pour plus de pertinence du projet VJRN ?

---

---

**4. Efficacité** (Niveau d'atteinte des objectifs de l'intervention de développement et du niveau d'efficacité opérationnelle)

4.1. Dans quelle mesure les objectifs du projet VJRN ont été atteints ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

4.2. Dans quelle mesure les outils de suivi de la mise en œuvre ont été cohérents avec le cadre logique du projet ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

4.3. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne remontée de l'information du HCRUN vers le bureau ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

4.4. Quels sont les **facteurs externes majeurs qui ont influencé positivement** l'atteinte de l'actuel niveau des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ?

---

---

---

4.5. Quels sont les **facteurs externes majeurs qui ont influencé négativement** l'atteinte de l'actuel niveau des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ?

---

---

---

4.6. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont été fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

4.7. Dans quelle mesure les interventions du projet dans les régions ont permis d'attirer d'autres partenaires pour renforcer l'action ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

4.8. Quelle sont, selon vous, les meilleures bonnes pratiques, histoires de réussite/ anecdotes à succès, leçons apprises et expériences reproductibles à partir du projet VJRN ?

**a.**

---

---

**b.**

---

**c.**

---

**4.9.** Quelles sont vos recommandations pour plus d'efficacité du projet VJRN ?

---

---

---

**5. Efficience** (Rapport entre les résultats obtenus et les ressources mises en oeuvre pour atteindre ces résultats. On peut être efficace sans être efficient, et vice versa. Une personne atteignant les objectifs qui lui sont fixés, mais en utilisant plus de ressources que prévu (**budget, temps**, par exemple) est efficace mais pas efficiente)

**5.1.** Dans quelle mesure les ressources / intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont été bien gérés et transformés en résultats de façon optimale)

**5.1.1.** En termes de **fonds** :

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

**5.1.2.** En termes de **temps**

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /

4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

### 5.1.3. En termes de **Ressources humaines**

1. Très satisfaisant /\_\_ / 2. Satisfaisant /\_\_ / 3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

5.2. Les financements mobilisés pour le projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés ?

1. Très satisfaisant /\_\_ / 2. Satisfaisant /\_\_ / 3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

5.3. Dans quelle mesure les mécanismes en place ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accru les synergies et la complémentarité dans l'action ?

1. Très satisfaisant /\_\_ / 2. Satisfaisant /\_\_ / 3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

5.4. Quelles sont vos recommandations pour plus de gestion optimale des ressources de projet du genre à l'avenir ?

---

## 6. Impact (Effets positifs et négatifs de l'intervention sur les résultats de développement)

6.1. Dans quelle mesure le projet a contribué à la vérité, justice et réconciliation nationale dans le pays ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /      3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /      5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

6.2. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les bénéficiaires ciblés ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /      3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /      5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

6.3. Tous les bénéficiaires ciblés ont-ils été atteints ?

1. Oui /\_\_ /      2. Non /\_\_ /      3. Ne sait pas /\_\_ /

6.4. Qui sont les bénéficiaires potentiels, le cas échéant, laissés pour compte/ non atteints ?

---

---

6.5. Quels effets positifs inattendus / imprévus le projet a-t-il eu le cas échéant ?

---

---

6.6. Quels effets négatifs inattendus / imprévus le projet a-t-il eu le cas échéant ?

---

---

6.7. Quelles sont vos recommandations quant à l'impact du projet dans le pays et sur les bénéficiaires ?

---

---

**7. Pérennité/ durabilité** (Probabilité que les bénéfices de l'intervention se poursuivent à long terme)

7.1 Quels mécanismes existaient déjà et quels mécanismes ont été mis en place par le projet pour garantir des résultats et un impact, à savoir une politique, des mécanismes participatifs de coordination des politiques, des partenariats, des réseaux sur le long terme ?

---

---

---

7.2. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de reddition en place sont fonctionnels ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

7.3. Dans quelle mesure les systèmes mis en place au sein des communautés à la base permettront d'assurer la viabilité et la durabilité des interventions ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ /6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

7.4. Dans quelle mesure l'approche a permis d'accroître la capacité des communautés à la base à mobiliser leurs ressources propres en vue de prendre en charge certaines de leurs actions ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

7.5. Quelle sont, selon vous, les problèmes et défis pour la pérennisation des résultats du projet VJRN ?

---

---

7.6. Quelles sont vos recommandations pour plus de pérennité des résultats du projet VJRN ?

---

---

---

## 8. Collaboration inter-agences nationales et inter-agence internationales

8.1. Dans quelle mesure le projet VJRN a contribué à la **collaboration inter-agences nationales** ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ / 5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

8.2. Dans quelle mesure le projet VJRN a contribué à la **collaboration inter-agences internationales** ?

1. Très satisfaisant /\_\_ /      2. Satisfaisant /\_\_ /    3. Modérément satisfaisant /\_\_ /  
4. Modérément non satisfaisant /\_\_ /    5. Largement non satisfaisant /\_\_ / 6. Ne sait pas /\_\_ /

Comment l'expliquez-vous ?

---

---

9.                    **Autre**                    **commentaire**                    ?

---

---

**☺** **Merci pour votre temps et d'avoir contribué aux efforts de renforcement du processus de vérité, justice et réconciliation nationale au Burkina Faso**

Nom, tél et courriel du répondant (pour suivi de la part de l'équipe d'évaluateurs uniquement):

---