

|  |  |
| --- | --- |
| **RAPPORT FINAL**  | **Evaluation à mi-parcours** **Programme d’appui à la décentralisation et au développement économique local « PADDEL »** |

|  |
| --- |
|  |
| **COTE D’IVOIRE**BP 2039 Abidjan 01Tél. : 00 225 22 42 82 31Mobile : 00 225 07 616 707Email : infos@sapphyre-rd.com |

****

Eloi Edouard Kwizera, Consultant National

Table des matières

[Résumé Exécutif viii](#_Toc91773574)

[1. Introduction 1](#_Toc91773575)

[1.1. Contexte du programme et Justification de la mission d’évaluation 2](#_Toc91773576)

[1.2. Objectif de l’évaluation 3](#_Toc91773577)

[1.3. Examen de la conception du programme 3](#_Toc91773578)

[1.4. Apprentissage et communication 4](#_Toc91773579)

[1.5. Approche Méthodologique 5](#_Toc91773580)

[1.5.1. Méthode de collecte des données 6](#_Toc91773581)

[1.5.2. Echantillonnage quantitatif 8](#_Toc91773582)

[1.5.3. Outils de collecte des données 10](#_Toc91773583)

[1.5.4. Procédure de collecte des données quantitatives 10](#_Toc91773584)

[1.5.5. Analyse des données et rédaction de rapport 11](#_Toc91773585)

[1.5.6. Mécanismes d’assurance qualité 11](#_Toc91773586)

[1.6. Éthique 11](#_Toc91773587)

[1.7. Limites 12](#_Toc91773588)

[2. Résultats de l’évaluation 12](#_Toc91773589)

[2.1. Critère d'évaluation 1 – Pertinence du programme et des résultats 12](#_Toc91773590)

[2.1.1. Analyse de la corrélation du programme, au contexte du pays, avec les priorités nationales en matière de développement, avec le Plan stratégique du PNUD et les ODD 12](#_Toc91773591)

[2.1.2. Analyse de la contribution du programme à la théorie du changement relative à l’effet correspondant du programme du pays 2019-2023 13](#_Toc91773592)

[2.1.3. Analyse de la prise en compte des enseignements tirés d’autres programmes pertinents dans la conception du programme  13](#_Toc91773593)

[2.1.4. Analyse de la prise en compte des perspectives des personnes clés dans le processus de conception et de la mise en œuvre du programme 14](#_Toc91773594)

[2.1.5. Analyse de la contribution du programme à l’égalité des sexes, l’autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux  15](#_Toc91773595)

[2.1.6. Analyse de l’adaptation du programme aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. dans le pays  15](#_Toc91773596)

[2.1.7. Analyse de la corrélation des interventions aux problèmes et besoins des populations ciblées 15](#_Toc91773597)

[2.1.8. Analyse de l’adéquation des arrangements institutionnels prévus par rapport aux enjeux 19](#_Toc91773598)

[2.1.9. Analyse de la pertinence de l’équilibre entre les volets du programme, l’opérationnalité du cadre logique et adéquation du temps et des ressources disponibles 20](#_Toc91773599)

[2.1.10. L’analyse de la prise en compte du genre dans l’identification des bénéficiaires 21](#_Toc91773600)

[2.2. Critère d'évaluation 2 : Efficacité du programme 23](#_Toc91773601)

[2.2.1. Analyse de la contribution du programme aux produits et effets du programme du pays, aux ODD, sur le Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales  23](#_Toc91773602)

[2.2.2. Analyse du niveau de réalisation des principaux produits et activités du programme 32](#_Toc91773603)

[2.2.3. Analyse des facteurs favorables ou défavorables ayant contribué à la réalisation ou à la non- réalisation des produits et résultats attendus du programme 34](#_Toc91773604)

[2.2.4. Analyse du niveau d’efficacité de la stratégie de partenariat d’UNDP 35](#_Toc91773605)

[2.2.5. Facteurs ayant induit à l’efficacité ou à l’inefficacité 35](#_Toc91773606)

[2.2.6. Analyse des domaines selon le niveau de performance 36](#_Toc91773607)

[2.2.7. Analyse des stratégies alternatives pour rendre efficace le programme 38](#_Toc91773608)

[2.2.8. Analyse du niveau de clarté, de faisabilité des objectifs et des produits du programme 38](#_Toc91773609)

[2.2.9. Analyse du niveau de participation des parties prenantes dans la gestion et mise en œuvre du programme 38](#_Toc91773610)

[2.2.10. Analyse du niveau de prise en compte des besoins des groupes nationaux concernés par le programme 38](#_Toc91773611)

[2.2.11. Analyse de niveau d’efficacité de système de suivi et évaluation utilisé dans le programme 39](#_Toc91773612)

[2.2.12. Analyse de l’efficacité des partenariats techniques et des synergies établis et de mécanismes de pilotage et de suivi des activités du programme 39](#_Toc91773613)

[2.2.13. Analyse des problèmes et contraintes rencontrés dans l’exécution du programme 39](#_Toc91773614)

[2.3. Critère d’évaluation 3 : analyse de l’efficience du programme 40](#_Toc91773615)

[2.3.1. Analyse de la contribution de la structure de gestion du programme à l’efficience 40](#_Toc91773616)

[2.3.2. Analyse du niveau d’efficience de la stratégie de mise en œuvre du programme 40](#_Toc91773617)

[2.3.3. Analyse du niveau d’efficience dans l’affectation et l’utilisation des ressources humaines et financières du programme 40](#_Toc91773618)

[2.3.4. Analyse du respect des délais dans la livraison des fonds et des activités 42](#_Toc91773619)

[2.3.5. Analyse du niveau d’efficience du processus et stratégies de réalisation des activités et des résultats 42](#_Toc91773620)

[2.3.6. Analyse de l’adéquation des ressources du programme aux produits et résultats atteints 42](#_Toc91773621)

[2.3.7. Analyse d’autres voies et moyens plus efficients de fournir de meilleurs résultats avec les ressources disponibles 43](#_Toc91773622)

[2.3.8. Analyse de l’efficience des structures de gestion et de redevabilité du programme 44](#_Toc91773623)

[2.4. Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions 44](#_Toc91773624)

[2.4.1. Analyse des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du programme  44](#_Toc91773625)

[2.4.2. Analyse du niveau de mobilisation des ressources financières et économiques pour préserver les bénéfices réalisés par le programme  45](#_Toc91773626)

[2.4.3. Analyse des risques sociaux, légaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme   45](#_Toc91773627)

[2.4.4. Analyse du niveau de menace environnementale des actions du PNUD pour la durabilité des résultats du programme 46](#_Toc91773628)

[2.4.5. Analyse du niveau d’appropriation des parties prenantes 46](#_Toc91773629)

[2.4.6. Analyse des mécanismes, des procédures et des politiques mis en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain  47](#_Toc91773630)

[2.4.7. Analyse du niveau de soutien des parties prenantes aux objectifs de long terme du programme 47](#_Toc91773631)

[2.4.8. Analyse de niveau de documentation et diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises. 48](#_Toc91773632)

[2.4.9. Analyse de la stratégie de désengagement du PNUD dans le programme 48](#_Toc91773633)

[2.4.10. Analyse du niveau de participation des acteurs décentralisés à la mobilisation des ressources et le niveau de renforcement des capacités 48](#_Toc91773634)

[2.4.11. Analyse de la mise en place et fonctionnalité des mécanismes de pérennisation des résultats du programme 49](#_Toc91773635)

[2.4.12. Facteurs pouvant favoriser ou non la durabilité des résultats atteints 49](#_Toc91773636)

[3. Leçons apprises 50](#_Toc91773637)

[3.1. Au regard de la pertinence 50](#_Toc91773638)

[3.2. Au regard de l’efficacité 50](#_Toc91773639)

[3.3. Au regard de l’efficience 51](#_Toc91773640)

[3.4. Au regard de la durabilité 51](#_Toc91773641)

[4. Conclusion 51](#_Toc91773642)

[5. Recommendations 52](#_Toc91773643)

[5.1. Recommandations pour l’amélioration de la pertinence du programme et des résultats 52](#_Toc91773644)

[5.1.1. Au gouvernement du Burundi 52](#_Toc91773645)

[5.1.2. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement 52](#_Toc91773646)

[5.1.3. Au Fonds de Microcrédit rural 53](#_Toc91773647)

[5.2. Recommandations pour améliorer l’efficacité du programme 53](#_Toc91773648)

[5.2.1. Au gouvernement du Burundi 53](#_Toc91773649)

[5.2.2. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement 53](#_Toc91773650)

[5.2.3. Au fond de microcrédit rural 54](#_Toc91773651)

[5.3. Recommandation pour amélioration de l’efficience du programme 55](#_Toc91773652)

[5.3.1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement 55](#_Toc91773653)

[5.4. Recommandations pour l’amélioration de la Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions 55](#_Toc91773654)

[5.4.1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement 55](#_Toc91773655)

[5.5. Recommandation pour les interventions futures pour l’amélioration de l’Égalité des sexes, droits fondamentaux et aspect genre 56](#_Toc91773656)

[5.5.1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement 56](#_Toc91773657)

[Bibliographies 57](#_Toc91773658)

Liste des Tableaux

[Tableau 1 : Répartition des bénéficiaires enquêtés par province et par sexe 10](#_Toc91774951)

[Tableau 2 : Adaptation des besoins en renforcement des capacités aux interventions 16](#_Toc91774952)

[Tableau 3 : Niveau de satisfaction pour les activités de renforcement des capacités dispensées par le programme 18](#_Toc91774953)

[Tableau 4 : Evolution du budget consommé et planifié par composante 20](#_Toc91774954)

[Tableau 5 : Répartition des bénéficiaires par catégories et par produit escompté 22](#_Toc91774955)

[Tableau 6 : Niveau d'augmentation du revenu mensuel des bénéficiaires 24](#_Toc91774956)

[Tableau 7 : Indicateurs sur l'amélioration des capacités de génération des revenus des bénéficiaires du programme 26](#_Toc91774957)

[Tableau 8 : Evolution des dépenses issus des revenus générés par les AGR développés grâce aux interventions du programme 28](#_Toc91774958)

[Tableau 9 : Indicateurs de contribution du programme dans le développement des moyens de subsistance ruraux non-agricoles pour la croissance économique locale 29](#_Toc91774959)

[Tableau 10 : Indicateurs di niveau de réalisation des produits du programme 32](#_Toc91774960)

[Tableau 11 : Indicateurs d'efficience 41](#_Toc91774961)

[Tableau 12 : Indicateur du niveau d'exécution budgétaire par rapport aux prévisions 43](#_Toc91774962)

Liste des graphiques

[Graphique 1 : Répartition des bénéficiaires par besoins en formation et renforcement des capacités non encore satisfaits par le programme 17](file:///C%3A%5CMANIFESTATION%20INTERET%20ET%20OFFRE%5CPNUD%20BURUNDI%5CEVALUATION%20A%20MI%20PARCOURT%5CRAPPORTS%5CRAPPORTS%20FINAUX%5CRAPPORT%20EVALUATION%20MI%20PARCOURS%20PADDEL.docx#_Toc91774963)

[Graphique 2 : Répartition des bénéficiaires par catégories 21](file:///C%3A%5CMANIFESTATION%20INTERET%20ET%20OFFRE%5CPNUD%20BURUNDI%5CEVALUATION%20A%20MI%20PARCOURT%5CRAPPORTS%5CRAPPORTS%20FINAUX%5CRAPPORT%20EVALUATION%20MI%20PARCOURS%20PADDEL.docx#_Toc91774964)

[Graphique 3 : Répartition des bénéficiaires par statut de changement de revenus globaux 23](#_Toc91774965)

[Graphique 4 : Répartition des budgets consommés par composante du programme 42](#_Toc91774966)

Sigles et abréviations

ABELO : Association Burundaise des Elus Locaux

AFRABU : Association des Femmes Rapatriées du Burundi

AGR : Activités Génératrices de Revenus

ASB : Association des scouts du Burundi

BBIN  : Burundi Business Incubation Network

CAD : Comité d’Aide au Développement

CCDC : Comités collinaires de développement communautaire (CCDC),

CDC : Comités de développement collinaires (CDC)

CNFAL : Centre National pour la Formations des Acteurs Locaux

 FMCR Fonds de Microcrédit Rural

 FONIC : Fonds National d’Investissement communal

IMFs Institutions de Microfinances

MCPEA  : Ménages

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

PADDEL  : Programme d’Appui à la Décentralisation et au Développement Local

PCDC  : Plans communaux de développement communautaire

PND2018-2027 : Plan National de Développement

PNUD  : Programme des Nations Unies pour le Développement au Burundi (PNUD

PNUD : Programme des Nations Unies pour Développement

PVH : Personnes Vivant avec Handicap

UNEG  : normes d'évaluation des groupes des Nations Unies

UNIPROBA : Unissons-nous pour la Promotion des Batwa

UPHB : Union des Personnes Handicapées du Burundi

USD : United States dollars

# **Résumé Exécutif**

Ce rapport a été élaboré en vue de l’évaluation à mi-parcours du Programme d’Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDEL), financé et mis en œuvre au Burundi par le Programme des Nations Unies pour le Développement au Burundi (PNUD) depuis janvier 2019, pour une période de 05 ans dans les cinq provinces du pays (Kirundo, Rutana, Makamba, Ruyigi et Rumonge).

Ce programme vise à contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale de Décentralisation (2018-2027) et de la Stratégie Nationale de Développement Economique Local, qui constituent le fondement de tout développement local en développant des interventions visant à induire (i) l’amélioration des performances économiques des acteurs de l’économie locale en particulier les entreprises/coopératives, associations ou groupes vulnérables, les femmes et les jeunes à caractère productif ou commercial ainsi (ii) le renforcement des capacités des communes, les acteurs locaux sont davantage/plus dans l’exercice des compétences transférées et dans les mécanismes de redevabilité et de participation citoyenne.

La logique d’intervention de ce programme se focalise sur 05 champs d’actions dont (i) le Développement des entreprises, (ii) le Développement des Finances (iii) le Renforcement de l’Administration Communale (iv) l’Amélioration de la participation citoyenne et (v) l’Amélioration de partage des bonnes pratiques sur la décentralisation et le développement économique local.

Le programme a mis en place des activités visant à (i) développer les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial, à (ii) accroitre l’accès aux services financiers des micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial, (iii) à la mise en place d’un mécanisme de communication et de gestion des connaissances sur les expériences communautaires, (iv) au renforcement des capacités des communautés locales, y compris les femmes et les jeunes pour leur participation aux processus de planification locale et à la gestion des affaires publiques au niveau communale  (v) au renforcement des capacités techniques et opérationnelles des Communes et les acteurs locaux des compétences transférées.

La mise en œuvre du programme a impliqué des acteurs dans la mise en place dont le Ministère ayant en charge la Décentralisation et le Développement Economique Local, FONIC, ABELO, FMCR, CNFAL, UNIPROBA, AFRABU et UPHB. Le budget alloué au programme était 4 339 379 USD et le taux de consommation budgétaire a été excédentaire de plus de 22,5%. Le montant dépensé pour cette période était de 5 315 928,12 USD.

* **Méthodologie d'évaluation**

L'approche méthodologique globale de l'évaluation à mi-parcours du Programme d’Appui à la Décentralisation et au Développement Local » était mixte : quantitative et qualitative. L’évaluation a utilisé les critères d’évaluation du Comité d’aide au développement (CAD) de l’Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et a respecté les normes et critères d’évaluation du Groupe d’Evaluation des Nations Unies (GENU).

L’évaluation a été conçue pour répondre à trois questions d’évaluation élargies en plusieurs questions répondant à six critères clés : pertinence, efficacité, efficience, effets et résultats, durabilité, appropriation nationale, pérennisation des actions. L'équité et le genre et les droits fondamentaux ont également été intégrés dans la conception de l'évaluation comme axe transversal de l’évaluation. L'évaluation a eu lieu entre septembre et novembre 2021.

Les principales méthodes d’évaluation comprenaient l’examen des documents et la collecte de données qualitatives et quantitatives par le biais d’interviews d’informateurs clés, tels que le personnel du programme, les partenaires d’exécution, les conseillers communaux (conseillers chargés des affaires sociales et administratives, les conseillers chargés des affaires du développement, les leaders des associations, groupements et microprogrammes appuyés par le programme utilisant des guides d’entretien approuvés (annexé au rapport), et une enquête sur 477 bénéficiaires dont 269 femmes ( soit 56,3% des bénéficiaires enquêtés ).

La méthode d'échantillonnage utilisée était un échantillonnage aléatoire, proportionnée par types d’intervention, partenaires de mise en œuvre et par localisation géographique.

* **Principaux résultats de l'évaluation**

L'évaluation a été conçue pour comparer les résultats obtenus aux résultats escomptés. L'évaluation utilise la notation à code de couleur suivante qui indique l'étendue de l'adéquation du programme aux objectifs initiaux.

|  |  |
| --- | --- |
| A | Très adéquat / approprié / satisfaisant |
| B | Adéquate / appropriée / satisfaisante mais possibilité d'amélioration |
| C | Pas très adéquat / approprié / satisfaisant. Quelques ajustements sont nécessaires |
| D | Pas adéquat / approprié / satisfaisant du tout. Des ajustements majeurs sont nécessaires |

|  |
| --- |
| **A** |

* **Les principaux constats sur la pertinence du programme**

Le PADDEL ayant comme objectif global de contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale de Décentralisation (2018-2027) et la stratégie nationale de développement économique local s’aligne aussi bien aux stratégies nationales et internationales dont les ODD dans (ODD 1 et 8), PND 2018-2027 en visant l’ amélioration des compétences des structures décentralisées ainsi que le développement inclusif et transformation structurelle (grâce aux initiatives d’ intercommunalité, planification locale via l’ élaboration des plans communaux de développement communautaire - PCDC), stratégie d’inclusion financière, stratégie de développement économique local et à la politique de la décentralisation 2018-2027, à la Politique Nationale Genre actualisée 2012-2025.

Le PADDEL a développé des interventions qui s’alignent à la priorité 1 et 2 du CPD 2019-2023. En effet, le MCPEA est en train de permettre une amélioration d’accès aux actifs financiers par les populations dans le besoin de capital pour développer des actions de développement socioéconomique de leur ménage et d’amélioration des affaires permettant une transformation économique locale.

Le programme a pu capitaliser les bonnes pratiques (cas de la bonne pratique de VICOBA, MCPEA, élaboration participative de PCDC) et intégré les parties prenantes, et prise en compte des mécanismes pouvant améliorer la cohérence externe du programme (intégration du ministère en charge de la décentralisation, communes et équipe communale de planification, appui sur les décrets d’intercommunalité, Ministères, l’Equipe communale de planification, ABELO et les associations communautaires).

Le programme a adopté une approche spécifique de ne laisser personne derrière en impliquant les organisations faitières des personnes à besoins spécifiques (PVH, Batwa, rapatriés) dans l’accompagnement spécifique de ces personnes pour qu’ils bénéficient au même titre que les autres bénéficiaires des effets positifs du programme. En effet, 0,8% des bénéficiaires sont des PVH, 0,1% sont des jeunes, et 47,5% sont des femmes tandis que 1,1% sont des Twa. Mais les proportions des jeunes, femmes et PVH sont supérieur à ces dernières du fait que certains prestataires ne désagrègent pas les données de leurs rapports. En effet, le programme a permis une amélioration de l’accès aux ressources économiques et techniques aux femmes, Batwa, et PVH par les renforcements des capacités et l’appui aux microprogrammes.

Le programme s’est adapté au contexte sanitaire du pays. En effet, des formations sur la prévention du COVID 19 et des adaptations des interventions du programme aux évolutions contextuelles en rapport avec le changement institutionnel du ministère en charge de la décentralisation ont été faites. De plus, le programme a su s’adapter au besoin grandissant de renforcement économique. En effet, le taux de budget alloué aux interventions de réduction de la pauvreté a augmenté de plus de 234,46%. La part du budget alloué aux interventions visant la réduction de la pauvreté est de 96,16%.

|  |
| --- |
| **A** |

* **Grandes constatations des résultats de l’efficacité du programme**

**L’analyse du niveau de réalisation des activités induisant à la production des effets montre un niveau de satisfaisant d’efficacité du programme.** De façon globale, le programme a pu réaliser plus de 271,8% des objectifs cibles à cette période de mi-parcours. En effet, le programme a permis un renforcement des capacités à plus de 20930 bénéficiaires sur 9505 prévus pour cette période soit un taux de réalisation de plus de 220%. Le niveau d’efficacité qui se renseigne par le ratio des réalisations prévues et celles réellement effectuées montre que le programme est très efficace. Il a un ratio d’efficacité de 357,3% pour le produit 11, 89,8% pour le produit 12 et 223,3 % pour l’effet 1 tandis que le ratio d’efficacité pour le produit 21 est de 548,6% et 91,7% pour le produit 22 et l’effet 2 a comme ratio 320,1%.

Le niveau d’efficacité globale du programme est assez appréciable avec un ratio d’efficacité de plus de 271,8%.

**Le programme est en train de contribué à l’élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions** (Résultat 1). Les résultats de l’évaluation à mi-parcours montrent que 87,6% des bénéficiaires ont connu une augmentation de leur revenu avec une augmentation moyenne de 52,69% du revenu des bénéficiaires. Plus de 54,2% des bénéficiaires ont pu augmenter leur revenu d’au moins 50 %.

Les interventions du programme ont induit une amélioration des capacités techniques et opérationnelles de développement des activités génératrices de revenus. En effet, les résultats de l’étude montrent que 79,9% des bénéficiaires ont pu développer une AGR grâce aux bénéfices diverses incluant le renforcement des capacités, les perdiems, ainsi que l’accès aux services financiers et quelques dividendes de services non financiers.

**Le programme a induit une génération de revenu mensuel moyen de 273 359,52 BIF aux bénéficiaires.** Le programme est en train de permettre une gamme d’investissements par les bénéficiaires. En effet, plus de 55,6% (151 892,31 BIF) des revenus moyens générés par les ménages bénéficiaires des actifs financiers et non financiers sont investis et 72,4% (soit333 388,74 BIF) des revenus générés par les bénéficiaires des actifs financiers sont investis.

Le programme est en train de contribuer dans le Développement des moyens de subsistance ruraux non-agricoles pour la croissance économique locale (Priorité 1) en permettant un renforcement des capacités d’acteurs économiques dans la génération des revenus et diversification des investissements productifs.

 En effet, le programme a amélioré le système de renforcement des capacités des acteurs économiques de plus de 342%, a permis une amélioration de l’accès aux services financiers de plus de 26% ; et non financiers de plus de 400%, ce qui a permis une amélioration des capacités d’exercer les activités économiques des acteurs économiques de plus de 1145%. De plus, le programme est en train de contribuer à l’amélioration des systèmes de développement local de plus de 11% par l’appui aux programmes de développement local.

**Le programme est en train d’induire une capacité de génération des revenus en renforçant les capacités d’exercer des activités économiques a plus de 23761 bénéficiaires sur 3815 bénéficiaires soit 622,8% de réalisation et d’efficacité.** Il a permis une amélioration d’accès au renforcement des capacités dans sa zone d’intervention de plus de 342%, des capacités de génération des revenus et d’exercer les activités économiques de plus de 1145%.

|  |
| --- |
| **A** |

* **Résumé des grandes constatations des résultats de l’efficience du programme**

L’analyse de l’efficience comparant le niveau d’efficacité et la consommation du budget montre que le programme a été très efficient. En effet, le taux d’efficience global est de 221,88%. Au niveau de gestion du programme, un taux d’efficience le plus élevé est observé avec plus de 166666,7%. En effet, pour la composante gestion du programme, une prévision de 13,7% du budget qui étaient à alloué à la gestion a été consommé, soit une efficience de plus de 21630,68%.

Le programme a un niveau d’atteinte des indicateurs cibles pour la période de mi-parcours à plus de 271,80% pour une consommation budgétaire de 122,5%, ce qui induit un niveau d’efficience de plus de 221,88%. Le programme a induit une amélioration de création de revenus, d’entrepreneuriat et a renforcé la planification locale.

L’analyse de la répartition budgétaire par volet ou composante montre une meilleure adéquation de l’allocation budgétaire aux volets du programme. Le programme a alloué 96,2% pour la réduction de la pauvreté (effet 1). En effet, dans un pays avec taux de pauvreté de plus de 72,6%, la part du budget alloué aux interventions de réduction de la pauvreté de plus de 96,2% démontre une allocation efficiente de budget aux volets.

L’analyse des ressources disponibilisées pour le programme montre que celui-ci a consommé plus de 122,5% du budget planifié.

|  |
| --- |
| **C** |

* **Grandes constatations de l’analyse de la durabilité, appropriation et pérennisation des actions du programme**

***L’analyse des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du programme* montre que celui-ci a mis** en place un système communautaire de caution solidaire et de renforcement des relations sociales et économiques par l’approche MCPEA, ce qui permet de contrecarrer la non-durabilité des acquis. Par ailleurs, des approches de développement des actions communes tendant vers les entreprises coopératives et solidaires sont en autopromotion dans les bénéficiaires des actifs financiers.

**L’analyse de niveau de mobilisation des ressources financières et économiques pour préserver les bénéfices réalisés par** le programme montre que les capacités de mobilisation des ressources des parties prenantes pour un développement local et une transformation structurelle de l’économie locale par la réduction de la pauvreté **reste faible**. En effet, le taux d’exécution des PCDC reste faible (moins de 50%) à la suite des problèmes de mobilisation des ressources et l’amélioration d’accès aux services financiers ne peuvent que couvrir 850 ménages dans la commune sur plus de 3000 ménages en besoin et éligibles soit **un taux de 28,8%.**

L’analyse des risques sociaux, légaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme ou les contributions de celui-ci aux produits et effets du programme pays montre que le programme a développé une approche spécifique d’intégration des groupes vulnérables par des appuis aux actifs non financiers aux structures moins nombreuses (groupements de 20 microprogrammes) avec des appuis non récupérables et sans contribution des bénéficiaires alors que pour les bénéficiaires des actifs financiers, il s’agit d’un crédit solidaire et remboursable avec un intérêt de 9% pour 6 mois, ce qui peut faire naitre une mauvaise interprétation de la considération et de la valeur accordée aux bénéficiaires selon le genre.

**L’analyse du niveau de menace environnementale des actions du PNUD pour la durabilité des résultats du programme** montre que le programme a procédé à des analyses de faisabilité des programmes d’intercommunalité pour contourner les effets néfastes sur l’environnement et guider les processus adaptés de mise en œuvre de programmes. ***Mais le programme n’a pas fait des études d’impact environnemental et social pour les programmes appuyés.***

Des actions visant à opérationnaliser la budgétisation des communes sensibles au genre ont été planifiées, ce qui renforce l’inclusivité du développement local des communes.

L’analyse du niveau de soutien des parties prenantes aux objectifs de long terme du programme, montre que le système de renforcement de l’économie locale par l’approche de crédit solidaire développé dans l’approche MCPEA est un produit valorisable par le FMCR. En plus des fonds du programme, le FMCR fait des ajouts pour servir plus des bénéficiaires, ce qui pourrait permettre la durabilité du système de MCPEA. Le niveau d’appropriation des systèmes de développement décentralisé par l’élaboration des Plans annuels d’investissement des communs composés des programmes tirés des PCDC, montre l’alignement des communes aux stratégies de développement évoqués dans les PCDC. Les communes s’approprient le système de renforcement de l’économie locale par la facilitation d’accès aux services financiers du MCPEA, des bureaux disponibilisés par la commune montre l’intérêt porté à cette approche.

Mais l’évaluation a montré que la stratégie de désengagement du PNUD dans le programme n’est pas encore mise en place. La ***stratégie de désengagement pour cette approche n’aurait pas seulement été la graduation prévue dans l’approche MCPEA, mais la mise en place d’un système d’accompagnement de création des entreprises locales et leur connexion aux secteurs et zones de consommation des produits et services issus de ces entreprises locales avec un aspect de développement de chaine de valeur.***

L’analyse **de la mise en place et fonctionnalité des mécanismes de pérennisation des résultats du programme** montre qu’il injecté des fonds de crédits aux Fonds de Microcrédit Rural (FMCR), et ces fonds une fois distribués comme crédits aux bénéficiaires sont remboursés avec un taux de 9% par 6 mois. Cela montre que le système de crédits solidaires appuyés par le programme serait plus continuel. Les structures appuyées par des actifs financiers étaient regroupées en structures communautaires. Bien que certains de ces structures soient moins organisées et ont moins de capacités à s’auto promouvoir et maintenir le niveau optimal de gouvernance et de gestion associative, elles sont des points d’entrée de la pérennisation des acquis du programme.

Le système de crédit solidaire s’appuie sur des groupements informels de gens servant de garantie solidaire ; ces groupements peuvent constituer des points d’entrée de renforcement de développement économique solidaire pouvant aussi évoluer vers des mouvements pré-coopératifs et des entreprises locales. Mais pour que ces structures soient capables de maintenir ce système d’auto-développèrent local, il est plus important qu’elles soient suffisamment accompagnées et renforcées.

De plus, l’élaboration des PCDC a permis la mise en place des structures consultatifs communaux dont l’équipe communale de planification (ECP), les comités de développement collinaires (CDC) et les comités communaux de développement communautaire (CCDC). Ces structures consultatives jouent un rôle important dans l’accompagnement de l’exécution participative des PCDC.

* **Recommandations**
* **Recommandations pour l’amélioration de la pertinence du programme et des résultats**
* **Au gouvernement du Burundi**
* Appuyer un développement du système de création et développement des pôles de développement économique local, développement de système de marché local, régional et international le système de production et commercialisation des produits locaux avec un accent à l’ouverture vers les autres zones économiques nationales ou régionales ainsi qu’internationales.
* Développer et appuyer le système de renforcement de l’accès aux crédits au secteur de l’économie informel et sans garantie matérielle.
* **A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement**
* Renforcer les capacités des organisations des personnes à besoins spécifiques dans le domaine de gouvernance associative, gestion organisationnelle, prospection des marchés et analyses des opportunités, leadership et marketing stratégique et opérationnelle.
* Renforcer la participation des personnes clés dans le processus de mise en œuvre du programme par la création d’un système approprié de renforcement des capacités et la mise en place d’un comité de pilotage et des comités locaux de suivi des résultats.
* En plus des produits le développement des micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial, il est évident que le renforcement des capacités de ces acteurs soient plus développés avec un accent de développement du système de marché local, de l’économie locale et le système de production et commercialisation des produits locaux avec un accent à l’ouverture vers les autres zones économiques nationales ou régionales ainsi qu’ internationales.
* **Au Fonds de Microcrédit rural**
* Le taux d’intérêt de 9% pour les crédits solidaires exigés pour les bénéficiaires pendant 6 mois reste plus élevé, car son actualisation à un taux annuel d’intérêt peut montrer que ce taux est de 18% en plus d’autres charges relatives à l’acquisition de ces crédits, ce qui renchérissent le coût de crédit octroyé. Il est plus important que ce taux soit revu à la baisse.
* Pour renforcer l’adéquation des arrangements institutionnelles par rapport aux enjeux, le programme pourrait mettre en concurrence les institutions spécialisées dans l’accompagnement des personnes à besoins spécifiques, faire à une analyse préalable et rigoureuse de l’opérationnalité technique et organisationnelle de ces organisations pour pouvoir sélectionner et engager des prestataires pouvant induire à une meilleure efficacité.
* **Recommandations pour améliorer l’efficacité du programme**
* **Au gouvernement du Burundi**
* Opérationnaliser le système de transfert des compétences aux entités décentraliser et appuyer le système d’intercommunalité pour développer le système de pôle de développement économique local.
* Appuyer l’opérationnalisation et le système de mise en œuvre des PCDC des communes.
* **A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement**
* Le programme pourrait agir pour induire des critères d’inclusivité dans l’approche MCPEA qui est une approche induisant des résultats palpables, appréciables et à moindre coût. En effet, si les coûts alloués aux bénéficiaires à besoins spécifiques étaient alloués à la multiplication des bénéficiaires de MCPEA avec des critères spécifiques d’inclusivité des rapatriés, des Batwa, des femmes, des jeunes et PVH, les effets pouvant être induits sur le revenu, la transformation de l’économie locale et nationale pourrait être multipliés pour toutes les catégories de bénéficiaires.
* Pour opérationnaliser le système de transformation structurelle de l’économie locale de la pauvreté à la dynamisation de l’économie des ménages et des acteurs, **des actions visant l’accompagnement des acteurs économiquement renforcés vers des unités et entreprises sociales et solidaires de première niveau et de création de pôles de développement local avec les infrastructures, des structures d’appui connectées au monde d’affaire national, régional et international sont indispensables**.
* Pour améliorer la contribution du programme dans l’amélioration du meilleur accès à des services administratifs, sanitaires et judiciaires de qualité, Il est évident que l’appui à la mise en œuvre du PCDC soit priorisé.
* Le programme ou tout intervenant pourrait aussi appuyer à dynamiser la structure de l’économie locale par l’appui à la mise en place des infrastructures socioéconomiques d’appui, la facilitation de développement de chaines de valeur et des pôles de développement local.
* Il faut que des renforcements des capacités des structures bénéficiaires des microprogrammes soient initialement faits avant de financer des microprogrammes ou faire un diagnostic des capacités des bénéficiaires des microprogrammes avant d’en bénéficier.
* Il est aussi plus productif que l’appel à concurrence soit fait pour détecter les organisations plus performantes et plus opérationnelles, pour permettre une induction de plus d’effets à moindre coût.
* Pour améliorer le niveau de clarté et de faisabilité des objectifs et produits du programme, celui - ci pourrait se dimensionner en deux volets dont :
	+ Développement communautaire avec l’accès sur le financement et l’appui à l’organisation, opérationnalisation du développement des acteurs économiques locales **et développement de chaine de valeur et pôles de développement local**.
	+ Appui à la mise en œuvre des PCDC avec un accès à l’appui à l’exécution des programmes identifiés dans le PCDC qui permettent la transformation de l’économie locale et la dynamisation des acteurs économiques locales. Ces derniers peuvent aussi ne servir de points d’entrée d’amélioration des compétences des structures décentralisées
* Appuyer l’opérationnalisation d’un système de graduation du MCPEA par un développement d’un système **de renforcement du système des entreprises/coopératives et unités économiques issues de ces bénéficiaires de MCPEA soient planifiées et que ces dernières soient renforcées sur les plans techniques, organisationnels en vue d’être financièrement opérationnelles.**
* **Au fond de microcrédit rural**
* **Pour plus optimiser les effets induits par l’approche MCPEA**, il est plus important de renforcer le suivi de mise en œuvre de cette approche, en misant sur le respect des délais de livraison de crédits, faciliter l’accès aux crédits et permettre que le taux d’intérêt annuel de 22% soit revu à la baisse. De plus, l’approche graduation du MCPEA laisse des acteurs économiques encore en besoin d’être accompagnés ; il est plus important que **des actions de renforcement du système des entreprises/coopératives et unités économiques issues de ces bénéficiaires de MCPEA soient planifiées et que ces dernières soient renforcées sur les plans techniques, organisationnels en vue d’être financièrement opérationnelles.**
* En effet, il serait plus profitable d’induire des critères permettant l’inclusivité parfaite des personnes à besoins spécifiques dans les crédits solidaires via l’approche MCPEA, surtout que cette dernière permet de réduire la dépendance socioéconomique et renforcer l’opérationnalité et l’esprit de concurrence des acteurs économiques.
* **Recommandation pour amélioration de l’efficience du programme**
* **A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement**
* Pour renforcer l’opérationnalité des bénéficiaires des microprogrammes et aussi réduire l’esprit de dépendance des bénéficiaires, il est plus important que pour des actifs non financiers (kits de démarrage), un système de bail /leasing ou contribution des bénéficiaires soit adopté pour renforcer l’appropriation et réduire l’esprit de dépendance.
* **Recommandations pour l’amélioration de la Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions**
* **A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement**
* Pour réduire et limiter les effets environnementaux et sociaux néfastes pouvant être induits par les actions du programme, il est important qu’il fasse des études**d’impact environnemental et social pour tous les programmes appuyés.**
* **Pour renforcer l’appropriation des résultats du programme, il doit renforcer la** coordination nationale et locale de ses acquis. Il est plus important que des comités communaux de suivi des acquis et de capitalisation du programme soient mis en place pour renforcer l’appropriation et la pérennisation de ses acquis.
* La stratégie de désengagement pour cette approche MCPEA n’aurait pas seulement à être la graduation prévue dans l’approche, mais **la mise en place d’un système d’accompagnement de création des entreprises locales et leur connexion aux secteurs et zones de consommation des produits et services produits par ces entreprises locales, avec un aspect de développement de chaine de valeur et de création des pôles de développement local**.
* L’élaboration des PCDC n’est pas une fin pour le développement local mais l’élaboration d’un document de guide sur lequel on pouvait se référer pour développer les communes. En effet, le développement local effectif des communes devrait s’opérationnaliser par le financement et la mise en œuvre des programmes identifiés dans les PCDC des communes. Des actions visant à renforcer la mise en œuvre de programmes des PCDC et la mobilisation des ressources des communes auraient dû être priorisées
* Il est plus important qu’il y ait un renforcement des capacités des structures appuyées par l’octroi d’actifs non financiers, car certaines d’entre elles ont des capacités faibles d’organisation et de gouvernance.
* Pour renforcer le niveau de participation des acteurs décentralisés à la mobilisation des ressources et développement local, il est plus important qu’un plan de renforcement des capacités des structures décentralisées, pour effectivement induire un développement local basé sur un diagnostic des capacités de ces entités décentralisées, soit fait et le plan d’opérationnalisation de ce système de renforcement des capacités élaboré et appliqué.
* Dans la perspective de renforcement de capacité institutionnelle des communes, accompagner à l’élaboration de schémas directeurs avec l’intégration des plans d’actions annuels sensibles au genre, les thèmes transversaux et le développement économiques des femmes/jeunes/vulnérables.
* **Recommandation pour les interventions futures pour l’amélioration de l’Égalité des sexes, droits fondamentaux et aspect genre**
* **A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement**
* Appuyer le développer une approche MCPEA qui puisse permettre la réalisation de l’approche « *ne laisser personne derrière »* avec l’intégration des critères pouvant permettre aux personnes à besoins spécifiques de participer au même niveau que les autres.
* Faire une analyse socioéconomique des barrières à la création et développement des entreprises locales et amélioration de l’accès aux finances rurales ;
* Rendre systémiques la prise en compte des actions qui améliorent le processus l‘autonomisation des femmes en assurant les liaisons fortes entre les personnes formées et les structures de financements dans une dynamique d’incubation et de création d’entrepreneurs (hommes/femmes/jeunes) ;

# **Introduction**

Ce rapport provisoire a été élaboré en vue de l'évaluation à mi-parcours du « **Programme d’appui à la décentralisation et au développement économique local** » financé et mis en œuvre par le PNUD au Burundi depuisfévrier 2019 pour une période de 5 ans.

Le programme mis en œuvre depuis janvier 2019 pour une période de 5 ans dans 5 provinces du pays (Rumonge, Makamba, Rutana, Ruyigi et Kirundo) vise à contribuer à la mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation (2018-2027) et la Stratégie Nationale de Développement Economique Local, qui constitue le fondement de tout développement local.

Les interventions du programme ont été mis en œuvre dans le but d’induire les effets suivants :

1. L’amélioration des performances économique des acteurs de l’économie locale en particulier les entreprises/coopératives, associations ou groupes vulnérables, les femmes et les jeunes à caractère productif ou commercial ainsi que ;
2. Le renforcement des capacités des communes les acteurs locaux sont davantage/plus dans l’exercice des compétences transférées et dans les mécanismes de redevabilités et de participation citoyenne.

En effet, en développant des interventions dans 5 champs d’actions dont :

1. Développement des entreprises ;
2. Développement des Finances ;
3. Renforcement de l’Administration Communale (iv)Amélioration de la participation citoyen/ne ;
4. Amélioration de partage des bonnes pratiques sur la décentralisation et le développement économique local, le programme a mis en place des activité visant à (i) développer les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial (ii) accroitre l’accès aux services financiers des micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial, (iii) la mise en place d’un mécanisme de communication et de gestion des connaissances sur les expériences communautaires, (iv) le renforcement des capacités des communautés locales, y compris les femmes et les jeunes pour leur participation aux processus de planification locale et à la gestion des affaires publiques au niveau communale  (v) le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des Communes et les acteurs locaux des compétences transférées.

La mise en œuvre du programme a impliqué des acteurs dans la mise en place dont le Ministère ayant en charge la Décentralisation et le Développement Economique Local, FONIC, ABELO, FMCR, CNFAL, UNIPROBA, AFRABU et UPHB.

Le budget alloué au programme pour cette période d’évaluation à mi-parcours était 4 339 379 USD et le taux de consommation budgétaire a été excédentaire de plus de 22,5%. Le montant dépensé pour cette période était de 5 315 928,12 USD.

Cette évaluation a été commanditée par le PNUD et couvre la période du début du programme jusqu’ en octobre 2021 (période mi-parcours).

Le rapport provisoire a été préparé par l’équipe d’évaluation après un examen préalable des documents de programme clés, des rapports d'avancement, entretiens avec les acteurs clés du secteur de la décentralisation, développement locale et finance rurale qui ont été impliqué dans le programme ; visites de terrain et une collecte des informations auprès des bénéficiaires directs du programme.

L’équipe d’évaluation a également étudié les politiques, directives et publications périodiques des pays et du PNUD. L'évaluation a respecté les normes d'évaluation du groupe des Nations Unies (UNEG) et a été guidée par les critères de l'OCDE / CAD. Le présent rapport provisoire a pour objet de fournir les résultats de l’évaluation à mi-parcours en se basant sur les critères de pertinence, efficacité, efficience, durabilité tout en intégrant l’aspect de genre de façon transversale.

Il comprend des informations sur le contexte, le sujet de l'évaluation, ainsi que sur l'approche et la méthodologie, les résultats par critères d’évaluation, leçons apprises et bonnes pratiques et recommandations pour des interventions futures dans le domaine de la réintégration sociale des rapatriés pour une paix durable.

## Contexte du programme et Justification de la mission d’évaluation

Les interventions du programme d’appui à la décentralisation et développement vise à renforcer les capacités socioéconomiques des acteurs locaux et des entités décentralisées à jouer un rôle actif dans le développement local. Le programme a été développé pour répondre aux préoccupations en termes de manque de capacités économiques, techniques des acteurs locaux pour effectivement arriver à un développement local (au niveau décentralisé). En effet, 05 principes d’actions ont été adoptés dans ce programme dont (i) Développement des entreprises, (ii) Développement des Finances, (iii) Renforcement de l’Administration Communale (iv) Amélioration de la participation citoyen/ne (v) Amélioration de partage des bonnes pratiques sur la décentralisation et le développement économique local.

Pour une redevabilité et renseignement et recadrage sur les effets, impacts et leçons apprises ainsi que les bonnes pratiques dans le programme d’appui à la décentralisation et développement local (PADDEL) une mission d’évaluation à mi-parcours est commanditée.

L’objectif de la mission est :

1. D’évaluer la pertinence, l’efficacité et l’efficience, l’aspect innovatif du programme, l’impact et la durabilité, l’appropriation des actions du programme ainsi que l’aspect sur les droits fondamentaux et égalité de sexes et équité dans la processus et effet du programme d’appui à la décentralisation et développement local dans son contenu, mise en œuvre et résultats atteints.
2. Evaluer la cohérence interne et externe du programme.
3. Identifier les leçons apprises, faiblesses, obstacles, forces et opportunités dérivés de la mise en œuvre du programme, en prenant en considération les éléments contextuels qui ont impactés l’mise en œuvre du programme.
4. Proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles pour guider la durabilité des actions du programme et le développement des interventions futures. Les résultats de l’évaluation permettront de répondre aux questions d’évaluation dont la pertinence, de l’efficacité, de la cohérence, des effets, de la coordination, de la durabilité, de l’efficience, tout en intégrant l’aspect genre, des droits humains et de l’environnement comme axes transversaux.

## Objectif de l’évaluation

L’objectif de cette évaluation est de renseigner sur les résultats atteints, les effets induits, le niveau d’efficacité et de viabilité des acquis et aussi d’analyser les facteurs internes et externes ayant favorisé ou empêché l’atteinte de résultats du programme, pour afin formuler des recommandations liées à ces aspects.

De façon spécifique, cette étude permettra de (i) mesurer le niveau d’efficacité, la pertinence des interventions du programme par rapport aux contextes évolutifs, les mécanismes de viabilité et appropriation mis en place et son efficacité ainsi que les mécanismes de production des effets jusqu’ alors mis en place, les facteurs limitant ou favorisant le niveau d’ efficacité, efficience et viabilité du programme à sa mi-chemin et, (ii) ce faisant, contribuer à la redevabilité envers les bénéficiaires, le bailleur et les parties prenantes ; (iii) dégager les leçons apprises et faire des recommandations pertinentes au niveau de la manière dont le programme a été mis en œuvre, ses stratégies et sa gouvernance, et comment il s’est adapté aux facteurs internes et externes pour son opérationnalisation effective dans les semestres et années suivantes de sa phase en cours.

## Examen de la conception du programme

La conception du programme s’est basée sur une analyse de la situation de pauvreté et des besoins, pour une transformation structurelle de l’économie burundaise. Les interventions ont été développées sur la base d’une analyse des problèmes entravant l’économie des ménages et des collectivités dont le niveau de pauvreté élevé des populations rurales (plus de 72,8% en 2018 lors de l’élaboration du programme), le faible niveau des capacités techniques et opérationnelles des collectivités territoriales pour l’opérationnalisation des programmes et actions structurées en faveur du développement.

Le cadre d’évaluation va pouvoir présenter une matrice de questions d'évaluation détaillées, d'indicateurs et de sources de vérification. En général, les questions sont extraites des termes de référence de cette évaluation à mi-parcours et organisées autour des critères d'évaluation OEC/DAC sauf le critère relatif à l’impact.

Tous les indicateurs d'évaluation sont analysés à l'aide :

* De données primaires (mécanisme de rapport du programme) ;
* De données primaires (collecte auprès des bénéficiaires du programme ainsi que les parties prenantes actives dans le secteur de la décentralisation et développement local, de la lutte contre la pauvreté tout en utilisant autant que possible des données quantitatives et qualitatives).

Ces informations sont triangulées et validées par une révision des documents et des produits et par des entretiens avec le personnel du programme, les partenaires, les bénéficiaires et les principales parties prenantes.

Dans plusieurs cas, la « perception » plutôt subjective est utilisée comme indicateur, par exemple pour l'adéquation de la gestion de programme, des ressources disponibles, du soutien de PNUD etc.

En termes d’outils, l’évaluation a utilisé :

1. Des entretiens semi-structurés autour de ces questions à travers une large représentation du personnel du programme, des partenaires et des parties prenantes,
2. Des focus groups discussions adressées aux représentants des structures appuyées et mise en place,
3. Des enquêtes auprès d’un échantillon de bénéficiaires.

Les constatations (en particulier sur les perceptions) sont vérifiées lors de différents entretiens et avec les preuves disponibles et les informations issues de la collecte des données quantitatives.

Les questions de l’évaluation sont groupées en 05 thèmes respectivement autour des critères suivants :

* La pertinence du programme et des résultats.
* L’efficacité du programme.
* L’efficience des résultats.
* La viabilité, la durabilité, l’appropriation nationale et pérennisation des actions.
* Les questions d’évaluation portant sur les thèmes transversaux et structurant autour des fondamentaux et de l’égalité des sexes.

## Apprentissage et communication

Cette évaluation a deux (02) objectifs. D’une part, elle vise à se renseigner sur les acquis et les effets des interventions du programme et d’autre part à promouvoir l’apprentissage et le partage des connaissances grâce aux résultats et aux enseignements tirés de l’évaluation avec une proposition des actions de recadrage et d’amélioration de l’efficacité, de l’efficience, de la mise en place des mécanismes de viabilité, d’appropriation et de pérennisation à prendre en considération pour les interventions ultérieures.

* L’équipe a interprété cette vision comme une invitation **au processus d'évaluation participative**, dans lequel les principales parties prenantes, mais aussi d'autres, étaient informées et, si possible, associées à toutes les étapes du processus d'évaluation. Les parties prenantes (responsables de la mise en œuvre du programme, partenaires et bénéficiaires, administration centrale et locale) étaient non seulement considérées comme des sources d’information pour cette évaluation, mais également comme une partie du public cible. Avant l'évaluation, l’équipe a expliqué les détails et la portée de l'évaluation à l’équipe du programme et aux partenaires d’exécution.
* Au cours des entretiens, en plus de simples questions-réponses **(entretiens structurés),** le consultant s’est engagé aussi dans **des conversations plus ouvertes et semi-structurées**, au cours desquelles les premiers résultats étaient validés et discutés avec les personnes interrogées. Cela a garanti un processus plus interactif grâce auquel les personnes interrogées ont plus d'occasions d'être informées de l'évaluation.
* Le consultant espère également que le processus de révision du **programme de rapport final** sera également perçu comme une occasion de partager des informations supplémentaires et de clarifier les conclusions et les recommandations là où cela pourrait s'avérer nécessaire.
* Alors que les éléments formels-pour répondre aux exigences en matière de responsabilité- incluent **un rapport d’évaluation complet**, le consultant veillera à ce qu’un **résumé analytique,** rédigé de manière accessible, soit destiné au grand public.
* La présentation des résultats de l’évaluation aux parties prenantes dans le secteur de la décentralisation et développement local, va permettre d’enrichir le rapport mais une communication sur les résultats préliminaires de l’étude.

## Approche Méthodologique

La conduite de cette évaluation a procédé à une combinaison de l’analyse quantitative et qualitative. L’investigation s’est basée sur les méthodes quantitatives et qualitatives et la collecte des données par l’administration des questionnaires et l’interview aux administratifs, partenaires d’exécution, aux leaders des associations, conseillers communaux et bénéficiaires représentatifs de la population d’étude. Dans la sélection des personnes cibles à interviewer, l’évaluation a tenu compte de l’aspect genre et d’autres catégories tel que jeunes et moins jeunes, pour analyser la prise en compte des différents groupes sociaux dans la mise en œuvre des activités du programme.

L’évaluation a appliqué la méthode des critères d’évaluation du Comité d’aide au développement (CAD) de l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et s’est conformée aux normes et critères d’évaluation du GENU. L'équité et le genre ont également été intégrés dans la conception de l'évaluation.

L'évaluation a été conçue pour comparer les résultats obtenus aux résultats escomptés.

L’évaluation a été conçue pour répondre à trois grandes questions d’évaluation liées à six critères d’évaluation, conformément aux termes de référence de la mission en annexe. Les conclusions de l’évaluation sont présentées selon chaque critère OCDE / CAD. L'évaluation utilise la notation à code de couleur suivante qui indique l'étendue de l'adéquation du programme aux intentions initiales

|  |  |
| --- | --- |
| **A** | Très adéquat / approprié / satisfaisant |
| **B** | Adéquate / appropriée / satisfaisante mais possibilité d'amélioration. |
| **C** | Pas très adéquat / approprié / satisfaisant. Quelques ajustements sont nécessaires. |
| **D** | Pas adéquat / approprié / satisfaisant du tout. Des ajustements majeurs sont nécessaires. |

* **Critère d'évaluation I** - **Pertinence / convenance** : l'évaluation a examiné la pertinence / convenance en termes d'adéquation aux besoins de la population cible ; harmonisation avec les politiques et stratégies nationales du gouvernement ; alignement sur les stratégies, politiques et directives normatives du PNUD) ; Alignement sur l’acteur de développement / acteurs de la promotion de la décentralisation, développement et développement communautaire.

* **Critère d'évaluation 2**- **Efficacité/effets** : L'évaluation a examiné l'efficacité sous les questions d'évaluation suivantes :
* Dans quelle mesure le programme a-t-il produit les résultats attendus en termes de l’amélioration et développement des capacités des acteurs économiques et de développement local au Burundi, de l’amélioration de l’accès aux services financiers et non financiers, de l’amélioration des compétences des entités décentralisées.
* Dans quelle mesure les structures / institutions de prestation de services ont-elles atteint les groupes ciblés par les interventions : (i) quelles ont été les principales contraintes, (ii) quels sont les facteurs de succès et / ou d’échec ?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il traité les lacunes et les faiblesses du système national de la décentralisation et de développement des acteurs économiques locaux dans les communes ?
* Dans quelle mesure le programme a développé un système de partenariat efficace pour l’effectivité et efficacité des interventions du programme.

L’évaluation a examiné les effets et changements socio-économiques produits par les interventions du programme. Elle a aussi examiné les mécanismes ayant induit à la multiplication de ces effets ainsi que l’impact des interventions du programme sur la réintégration sociale des rapatriés au Burundi.

* **Critère d'évaluation 3** - **Efficience** : l'évaluation a examiné l'efficience en termes de rentabilité des interventions, mesure dans laquelle le programme a optimisé les ressources financières, matérielles et humaines à sa disposition ; et dans quelle mesure les coûts des interventions ont été efficiente pour atteindre les résultats et les produits prévus du programme.
* **Critère d'évaluation 5** - **Durabilité, appropriation nationale, pérennisation des actions** : L'évaluation a examiné la durabilité en termes d'avancées vers un système de développement pérenne du développement des acteurs économiques et de renforcement des capacités des entités décentralisées. L’évaluation a aussi examiné le niveau d’association des partenaires et autres parties prenantes nationales dans les phases du programme. L’évaluation a aussi porté sur les facteurs ayant limité ou favorisé l’appropriation, durabilité et pérennisation des acquis du programme.

Pour assurer la validité et la fiabilité des données, les guides de questions d’évaluation et des questionnaires d’enquête ont été conçus à l’aide d’une matrice d’évaluation. Cela garantissait que tous les aspects du mandat soient inclus. L'évaluation a utilisé une approche de méthodes mixtes et des informations triangulées provenant de différentes sources pour améliorer la fiabilité des résultats.

L'évaluation a eu lieu entre septembre et novembre 2021. Au cours des missions sur terrain, le consultant national a supervisé l’équipe de collecte des données et a procédé à des entretiens avec les représentants des microprogrammes, structures communautaires, personnels des provinces et échantillon de 11 communes bénéficiaires. Chaque fin de la journée, le consultant et les enquêteurs se réunissaient pour discuter et trianguler les résultats sur la base d'une synthèse de guides de questionnaires. Cela garantissait la fiabilité et la crédibilité des données et des informations collectées. Une nouvelle triangulation des examens de documents et des résultats d’évaluation a été réalisée au cours de la phase de rédaction du rapport.

* + 1. Méthode de collecte des données

L'évaluation a été mise en œuvre en trois phases principales : une phase de démarrage, une phase de mission sur le terrain et une phase de synthèse et de rapport.

1. Phase de démarrage

Cette phase a principalement consisté en un examen approfondi et systématique des documents de programme suivants : propositions de programme initial, (y compris le cadre des résultats et ressources), rapports d’avancement, cadre de résultats et ressources, rapports périodiques et outils de suivi existants, les documents sur les politiques nationales et les stratégies des Nations Unies (UNDAF). Le consultant a tenu des entretiens avec les points focaux des partenaires d’exécution, les responsables de suivi évaluation et le chef de programme.

Sur la base de l'examen des documents et des entretiens préliminaires effectués, le consultant a conçu une matrice d'évaluation pour guider le processus. Enfin, L’équipe d’évaluation a soumis un rapport de démarrage décrivant la méthodologie d’évaluation, l’analyse des parties prenantes, l’échantillonnage et le calendrier des missions sur le terrain ainsi que les outils de collecte des données.

1. Phase de mission sur le terrain et de collecte des données primaires

Les principales méthodes d'évaluation étaient les suivantes :

* **Revue documentaire et amélioration du protocole existant**

Cette première étape est importante et a permis de consulter l'ensemble des documents de programme et autres documents disponibles sur les interventions en matière du développement local et communautaire au Burundi.

A travers cette revue documentaire, l’évaluateur a effectué une revue documentaire pour voir si les interventions déjà réalisées dans le cadre du programme ont conduit à l'amélioration des capacités des acteurs économiques locaux et au renforcement des capacités des entités décentralisées, ainsi qu’à l’amélioration du développement local. Une revue documentaire des résultats déjà obtenus, des documents de programme et des rapports d'évaluation périodiques (rapport de l’évaluation de l’approche MCPEA, rapports périodiques du programme et des partenaires de mise en œuvre, rapports des études de faisabilité des programmes d’intercommunalité) a été effectué. Une revue continuelle a été effectuée pour enrichir les résultats de la revue documentaire avec les informations qualitatives et quantitatives collectées sur terrain.

Il est à noter que d'autres documents issus de programmes similaires menés au Burundi sont également consultés, afin d'enrichir les outils de collecte de données. Les documents de stratégies nationales en rapport avec la décentralisation et développement local ont été aussi consultés. Après la revue documentaire, des échanges sur les outils et le cadre méthodologique de l’étude ont été faites avec l’équipe, le cabinet de conseil et le PNUD pour discuter des outils de collecte de données (guide méthodologique, questionnaire, guide d'entretien et discussions de groupe). La question d’échantillonnage a été également discutée.

L’analyse documentaire et l’entretien préliminaire avec les points focaux des partenaires de mise en œuvre (AFRABU, UPHB, UNIPROBA, FMCR), ont permis de dresser une matrice de question d’évaluation et cadre de résultats et matrice d’analyse de l’efficience, ainsi que l’élaboration des guides d’entretiens et questionnaires d’enquête. La revue documentaire a été continue et itérative pour permettre une triangulation des résultats de terrains et les autres données secondaires disponibles dans les documents existants. Les outils de collecte des données étaient soumis avec le rapport de démarrage et sa validation a permis de procéder à la collecte des données primaires.

* **Collecte de données qualitatives**

Des entretiens qualitatifs ont été menés avec des personnes clés sous forme d'entretiens avec des informateurs clés (KII). Les parties prenantes comprenaient le personnel du programme, le partenaire de mise en œuvre, les conseillers communaux, les services techniques déconcentrées de l’état, les leaders des associations.

Vingt-sept (27) discussions en focus-groups des bénéficiaires et 7 focus-groups des non bénéficiaires ont été mené dans les 4 provinces d’intervention échantillonnées. Les outils utilisés faisaient particulièrement référence aux dimensions de genre, telles que les contraintes et facteurs limitant la participation aux actions de développement local, création et développement des entreprises locales par les filles par rapport aux garçons et les systèmes matrilinéaires et patrilinéaires qui perpétuent la limitation des femmes dans l’exercice des activités économique et développement local. Pour s'assurer que les aspects liés au genre sont bien pris en compte, l'équipe a mené des études de cas distinctes pour les filles/ femmes et les garçons/hommes bénéficiaires.

La méthode de cartographie des résultats (outcomes mapping) a été utilisée pour analyser les effets du programme. Qualitativement, une analyse des changements les plus significatifs à travers l'application de la méthode de récolte des résultats (out come harvesting Methods) a été appliquée dans la collecte des impacts socio-économiques et des changements dans les modes de vie économique, capacité de gestion et développement des activités économiques.

* **Collecte de données quantitatives**

Lors de cette évaluation, en plus des données secondaires, des données primaires quantitatives ont été collectées. Elles ont concerné les niveaux d’atteintes des indicateurs clés du programme, le niveau d’effets sur les bénéficiaires et sur le niveau de développement communautaire et local et renforcement économique des bénéficiaires du programme dans les 11 communes d’intervention du programme qui ont constitué l’échantillon.

Les informations permettant l’analyse du niveau d’amélioration des conditions socioéconomiques des bénéficiaires, analyse des effets induits attendus et inattendus ainsi qu’une analyse des facteurs de succès et d’échec ont été collectées.

* + 1. Echantillonnage quantitatif

Dans cette étude, une analyse des effets sur le niveau d’efficacité et acquis des interventions du programme a été réalisée sur un échantillon représentatif de bénéficiaires. La taille de l’échantillon représentatif des bénéficiaires cibles de l’étude est calculée en utilisant la formule de calcul de l’échantillon représentatif.

Cette taille de l’échantillon est calculée en utilisant la formule ci-dessous. Le calcul de la taille de l’échantillon de façon scientifique, en utilisant cette formule ci-dessous, est guidé par le souci de représentativité scientifique de l’échantillon et par le souci de permettre une extrapolation scientifiquement acceptable des résultats de l’enquête à la population de l’étude.



***Taille de l’échantillon=n =***

*Taille de la population = n | Marge d’erreur = e |*

*Z-score = z e étant le pourcentage exprimé sous forme décimale (5% =0,05).*

*N=Nombre des bénéficiaires=76436 bénéficiaires ((AGR, microprogramme, renforcement des capacités, actions dans les marchés, actifs financiers, actifs non financiers etc.),*

*Marge d’erreur =0.05*

*Z= le niveau de confiance =*1,960

P= prévenance de l’indicateur recherché. Dans le cas de cette étude, P décrit la proportion des groupes qui ont été renforcées et ayant développé leurs capacités organisationnelles et techniques. Concernant cet indicateur, il est généralement recommandé d’utiliser un niveau de 0.5 qui permet d’avoir une taille de l’échantillon maximale.

Et en utilisant cette formule, **383 bénéficiaires ont été interviewées**. En appliquant un taux de non-réponse de 10%, **cet échantillon est majoré de 10 % soit 421.** Tenant compte de l’aspect de représentation par types d’intervention (AGR, microprogramme, renforcement des capacités, actions dans les marchés, actifs financiers, actifs non financiers etc.), ces 421 bénéficiaires sont repartis proportionnellement en utilisant la méthode de quota. Pour des groupes dont la méthode de quota a permis d’avoir un échantillon **de moins de 30 individus**, on au moins questionner 30 bénéficiaires pour permettre une inférence statistique tenant compte de la théorie des grands Nombre.

L’autre aspect pris en compte est le sexe des bénéficiaires, dans le cas où la spécification sur le sexe des bénéficiaires n’est pas disponible**, un quota de 60% des femmes** a été pris en compte pour fixer la taille de bénéficiaires.

* **Répartition des bénéficiaires enquêtés par provinces et par sexe des bénéficiaires**

Dans l’optique de garantir la représentativité par provinces et par sexe, une méthode d’échantillonnage proportionnée a été appliquée dans la fixation de la taille de l’échantillon par province et par sexe des bénéficiaires à enquêter et un choix raisonné a été appliqué dans la sélection des bénéficiaires à enquêter pour pouvoir respecter la parité hommes / femmes à enquêter.

Tableau 1 : Répartition des bénéficiaires enquêtés par province et par sexe

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Province** | **Communes** | **AFRABU** | **FMCR** | **FONIC** | **UPHB** | **UNIPROBA** | **total par commune** |
| Effectif | % | Effectif | % | Effectif | ¨% | Effectif | ¨% | Effectif | ¨% | Effectif | ¨% |
| Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F | Tot | F |
| Kirundo | Bugabira | 11 | 7 | 14% | 60% | 42 | 24 | 14% | 58% |  |  | 0% |  | 1 | 0 | 2,1% | 0% |  |  | 0% |  | 54 | 31 | 11% | 57% |
| Ntega | 13 | 7 | 16% | 53% | 30 | 18 | 10,5% | 59% |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  | 43 | 25 | 9% | 57% |
| Kirundo | 9 | 5 | 11% | 55% | 34 | 21 | 11,9% | 63% |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  | 43 | 26 | 9% | 61% |
| Ruyigi | Ruyigi | 2 | 1 | 2,6% | 60% | 27 | 19 | 9,5% | 70% |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  | 14 | 8 | 32% | 57,1% | 43 | 29 | 9% | 66,7% |
| Butezi |  | 0 | 0% |  | 17 | 10 | 6,0% | 59% |  |  | 0% |  | 11 | 5 | 23% | 45% |  |  | 0% |  | 28 | 15 | 5,9% | 53,7% |
| Butanganzwa |  | 0 | 0% |  | 23 | 14 | 8,1% | 61% |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  | 29 | 12 | 67% | 41,4% | 52 | 26 | 10,9% | 50,9% |
| Rutana | Rutana |  | 0 | 0% |  | 27 | 16 | 9,5% | 59% |  |  | 0% |  | 12 | 5 | 25% | 41% |  |  | 0% |  | 39 | 21 | 8,2% | 53,7% |
| Giharo | 13 | 9 | 16% | 69% | 23 | 16 | 8,1% | 70% |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  | 36 | 25 | 7,5% | 69,7% |
| Makamba | Makamba |  | 0 | 0% |  |  |  | 0,0% |  | 9 | 6 | 36,0% | 66% | 10 | 4 | 21% | 40% |  |  | 0% |  | 19 | 11 | 4% | 56% |
| Kibago | 14 | 9 | 18% | 64% | 37 | 22 | 13,0% | 60% | 3 | 0 | 12,0% | 0% |  |  | 0% |  |  |  | 0% |  | 54 | 31 | 11% | 57,8% |
| Kayogoro | 15 | 7 | 19% | 46,7% | 25 | 15 | 8,8% | 61% | 13 | 3 | 52,0% | 23% | 13 | 3 | 27% | 23% |  |  | 0% |  | 66 | 28 | 13,8% | 43% |
| Total par acteur | 77 | 45 | 100% | 58% | 285 | 176 | 100,0% | 61% | 25 | 9 | 100% | 36% | 47 | 17 | 100% | 36% | 43 | 20 | 100,0% | 46,5% | 477 | 269 | 100% | 56,3% |
| % d’enquêtés par acteur | 16,1% |   | 59,7% |   | 5,2% |   | 9,9% |   | 9,0% |   | 100% |   |

Source : Consultant

* + 1. Outils de collecte des données

L’élaboration des outils de collecte des données qualitatives et quantitatives a tenu compte des indicateurs clés du programme et de l’évaluation tout en veillant de mesurer les effets, de détecter la pérennité, la durabilité, l’efficacité et l’efficience des interventions du programme.

Les questionnaires d’enquête des bénéficiaires ont tenu aussi compte des indicateurs du programme, et veillé à détecter les éléments d’effets, le niveau de pérennisation, durabilité, efficacité des programmes. Ce questionnaire a permis d’émettre aussi des questions qui permettent de détecter le changement économique et social de l’intervention du programme.

* + 1. Procédure de collecte des données quantitatives

Les données quantitatives ont été collectées en utilisant des applications en ligne, en vue de faciliter le traitement rapide des informations. Chaque fin de journée, les données collectées sous Android étaient transférées vers la plateforme internet Kobo tool box. Comme la saisie des données se faisait sur tablette en utilisant un programme (Open Data Kit) qui contrôle l’étendue des données et la logique des sauts du questionnaire, ainsi que la cohérence interne, l’édition des données a compris la vérification des étendues, la structure des questionnaires et un ensemble de contrôle de cohérence interne.

Toutes les erreurs détectées au cours du processus d’édition étaient corrigées. Une fois que la vérification et l’apurement des données étaient terminés, la base de données nettoyées a permis de dériver les indicateurs pertinents pour comprendre les indicateurs d’impact, efficacité et durabilité du programme.

* + 1. Analyse des données et rédaction de rapport

L’équipe d’évaluation a effectué une analyse du contenu des données qualitatives, une analyse des fréquences et analyse multidimensionnelle, une triangulation, une désagrégation des données et un regroupement des données en thèmes et sous-thèmes, conformément aux critères de l’OCDE-CAD et à la matrice d’évaluation (annexe 2).

Cette étape a été consacrée à la rédaction du document de rapport provisoire sous le format de Groupe des Nations Unies. Le rapport provisoire sera partagé avec les commanditaires de l’évaluation pour les commentaires et pour son enrichissement. Le rapport final sera rédigé sur base des observations pertinentes émises.

* + 1. Mécanismes d’assurance qualité

Nous appliquons un contrôle de qualité strict sur tous les résultats que nous produisons en combinant l’expérience acquise par les équipes proposées en matière de gestion de la qualité de travaux similaires.

L’équipe de consultants constitué par d’un socio-économiste, expert en développement rural et agrobusiness et le consultant expert en genre et droit ont pour principe une gestion quotidienne de la qualité, tant au niveau des ressources (inputs) que de celle des résultats (output).

Pour chaque mandat nous confié, nous nous engageons à contrôler les ressources, prestations et résultats à chaque niveau du programme, à savoir, durant la préparation, la rédaction des rapports intermédiaires et du rapport final.

D’une façon spécifique dans le cadre de ce mandat, les mécanismes d’assurance qualité ont été mises en œuvre durant la collecte des données et visent à : (i) assurer une représentativité par sexe des enquêtes, (ii) contrôler la qualité des données journalières à travers la confection d’un programme de cohérence. Chaque fin de la journée, une petite réunion de débriefing a été organisée avec l’équipe de collecte et le consultant pour analyser le déroulement de l’activité de collecte des données, les observations directes et échanger sur les étapes suivantes.

## Éthique

L’évaluation a été réalisée conformément aux directives pour l’éthique en matière d’évaluation des directives de l’évaluation des Nations Unies. La collecte de données primaires pour l'évaluation a été réalisée par l'équipe de consultants et des enquêteurs au moyen d'entretiens face à face avec des parties prenantes sélectionnées, enquête par questionnaire et des focus groups discussions dans les 4 provinces d’intervention du programme.

La participation à l'évaluation était volontaire et les participants ont été informés des objectifs de l'évaluation, de la confidentialité et de l'utilisation des données. Les répondants ont émis un consentement oral éclairé avant le début des entretiens. Toutes les informations reçues lors des entretiens étaient anonymes et ne pouvaient donc pas être attribuées à une personne spécifique.

## Limites

L’évaluateur a rencontré quelques défis :

* Le programme n’a pas identifié le groupe témoin lors de l’évaluation initiale des besoins, ce qui a rendu impossible l’utilisation des groupes témoins lors de l’évaluation quantitative. L’équipe des consultants a plutôt utilisé la triangulation des données qualitatives pour mesurer l'effet, tout en combinant certaines méthodes d'évaluation telles que la collecte des résultats et la cartographie des résultats et impacts.
* Afin de préserver la confidentialité du programme et de son évaluation, il n'a pas été possible de former un groupe de référence pour soutenir et guider le processus d'évaluation, en particulier pour examiner les questions de l'évaluation.

En l'absence de groupe de référence, l’équipe d’évaluation s'est appuyée sur les informations communiquées par les acteurs clés, les bénéficiaires, les informations sur les histoires de changement et de succès, mais aussi sur des questions sur la situation d’avant-programme.

|  |
| --- |
| A |

# **Résultats de l’évaluation**

## Critère d'évaluation 1 – Pertinence du programme et des résultats

En évaluant la pertinence du programme, l’équipe d’évaluation a examiné dans quelle mesure les objectifs, le ciblage, le choix des activités et les mécanismes de réponse étaient ;

* Adaptés au contexte et approprié au contexte du pays.
* Adaptés aux besoins de la population cible.
* Alignés sur les politiques et stratégies nationales du gouvernement du Burundi.
* Alignés sur les stratégies, politiques et directives normatives du PNUD.
* Alignés sur d'autres partenaires de développement / acteurs développement local, communautaire.
	+ 1. Analyse de la corrélation du programme, au contexte du pays, avec les priorités nationales en matière de développement, avec le Plan stratégique du PNUD et les ODD

Le PADDEL ayant comme objectif global de contribuer à la mise en œuvre de la Politique Nationale de Décentralisation (2018-2027) et la Stratégie Nationale de Développement Economique Local, s’aligne aussi bien aux stratégies nationales et internationales dont les ODD dans (ODD 1 et 8), PND 2018-2027 en visant l’amélioration des compétences des structures décentralisées ainsi que le développement inclusif et transformation structurelle (grâce aux initiatives d’ intercommunalité, planification locale via l’ élaboration des plans communaux de développement communautaire - PCDC), stratégies d’ inclusion financière, stratégie de développement économique local et à la politique de la décentralisation 2018-2027.

Les interventions du programme ont pu répondre aux besoins de développement des capacités de génération du revenu, induisant à une réduction de la pauvreté et renforcement des capacités économiques pour une transformation structurelle de l’économie locale, ce qui s’aligne à la PND 2018-2027. Par l’amélioration de l’accès aux services financiers, éducation financière, le programme s’aligne à la stratégie nationale d’inclusion financière.

Les interventions développées dans le programme ont visé le renforcement de l’accès aux services financiers déclencheurs d’une génération des revenus et production des biens et services déclencheurs d’un développement communautaire et renforcement de l’économie locale, et s’aligne à la stratégie nationale d’inclusion financière.

Le programme a permis une planification participative et a induit une amélioration des capacités des acteurs locaux à la planification locale, ce qui lui permet de s’aligne aux stratégies nationales et orientation stratégique de la décentralisation et du développement local. Par l’adoption de l’approche de « ne laisser personne derrière », le programme s’aligne à Politique Nationale Genre actualisée 2012-2025.

Toutefois, le programme n’a pas induit des bases solides de renforcer les capacités de mobilisation soutenues des ressources pour la mise en œuvre des actions décrites dans les PCDC. Quarante-quatre (44) PCDC des quarante-quatre (44) communes sur cent dix-neuf (119) du pays ont été élaboré grâce au programme, mais les capacités de mise en œuvre des actions phares inscrites dans le PCDC par les communes restent dérisoires.

* + 1. Analyse de la contribution du programme à la théorie du changement relative à l’effet correspondant du programme du pays 2019-2023

Le programme PADDEL a développé des interventions qui s’aligne sur la priorité 1 et 2 du CPD 2019-2023. En effet, le MCPEA développé est entrain de permettre une amélioration des actifs financiers pour les populations, en besoin de capital pour développer des actions de développement socioéconomique de leur ménage, et des affaires permettant une transformation économique local.

En effet, par les actifs financiers via l’approche MCPEA, les ménages bénéficiaires ont pu développer des capacités de génération des revenus, diversifier leurs activités économiques et ont pu être éduqué financièrement. Il y a une amélioration de l’esprit d’analyse des opportunités économiques et un changement de mentalité vers un développement d’un esprit entrepreneurial qui est en cours.

Bien que les actifs non financiers n’aient pas encore suffisamment induits des effets visibles, le programme a permis un accès aux mécanismes d’amélioration des capacités d’action aux populations à besoins spécifiques, en induisant des initiatives de création des revenus, développement des petites et moyennes entreprises locales et des actions communes.

* + 1. Analyse de la prise en compte des enseignements tirés d’autres programmes pertinents dans la conception du programme

Le PADDEL a pu capitaliser une approche MCPEA déjà mis en valeur par l’agence de développement du monde rural à travers le crédit rural (FMCR). De plus, le programme a voulu corriger les lacunes observées dans les actions antérieures en développant une approche spécifique de « ne laisser personne derrière » en impliquant les acteurs des groupes spécifiques dans la mise en œuvre.

Le programme a incité un développement des programmes d’intercommunalité et l’implication des communes dans la gestion du financement rural, ce qui a pu donner des solutions aux problèmes de non-remboursement déjà observé lors des approches ultérieures de MCPEA. Celle – ci a été revue et évaluée, et les résultats de cette évaluation ont permis de développé une approche adaptée au contexte locale. Par ailleurs, nous constatons que l’approche MCPEA n’a pas fortement tenu en compte du fait que la majorité des acteurs investissent dans les activités économiques saisonnières (agriculture), qui constituent la majeure partie des opportunités économiques dans le milieu d’intervention. Il est remarquable que le système de remboursement reste contraignant pour les activités agricoles dont le cash-flow net positif ne peut être réalisé qu’après les récoltes intervenants après un temps moyen de plus de 3 mois pour la majeure partie des produits agricoles. Le programme aurait pu tenir compte de la structure de l’économie locale et de la structure des opportunités économiques dans la zone d’intervention.

De plus, le taux d’intérêt de 9% pour les crédits solidaires exigé pour les bénéficiaires pendant 6 mois reste plus élevé, car son actualisation à un taux annuel d’intérêt peut montrer que ce taux est de 18%. En plus, d’autres charges relatives à l’acquisition de ces crédits augmentent le coût de crédit octroyé.

L’appui à l’élaboration des PCDC pour 44 communes sur 119 communes du pays, s’est basé sur les réalisations et expériences des programmes antérieures d’appui à la décentralisation, sur les guides nationales et sur la planification locale. Le programme a pris en compte l’aspect de renforcement des capacités des entités décentralisées qui est un des aspects aussi pris en compte dans les anciens programmes d’appui à la décentralisation. Mais il est exprimé un besoin de renforcement des capacités de mobilisation des acteurs et des ressources pour effectivement mettre en œuvre les interventions identifiées dans le PCDC élaborés.

Le taux de réalisation des PCDC de deuxième génération qui a été actualisé en PCDC de troisième génération grâce à l’appui du programme PADDEL dans sa zone d’intervention reste faible, oscillant autour de 24 à 40 %.

Le renforcement de la prise en compte de l’aspect genre dans le développement des actions au niveau décentralisés est une capitalisation. Mais l’approche d’intégrer les organisations des personnes à besoins spécifiques dont les Batwa, UPHB est loin d’être efficace. Il est clair qu’une spécification des critères de sélection des bénéficiaires de façon inclusive et le développement de produits MCPEA à toutes les catégories de bénéficiaires du volet renforcement économique auraient pu porter plus de résultats que le développement des actifs non financiers aux personnes en situation de handicap et les femmes rapatriées unis respectivement dans les structures encadrées par UPHB et AFRABU.

Le programme a initialement répondu aux besoins de renforcement économique des Batwa par la modernisation de la poterie et la capacitation à la mise en œuvre. En effet de façon générale, 47,5% sont des femmes.

Le programme a capitalisé les bonnes pratiques avec la mise en place et le renforcement des VICOBA (cas de Batwa à Ruyigi), ainsi que les approches de formation professionnelle et MCPEA (FMCR).

* + 1. Analyse de la prise en compte des perspectives des personnes clés dans le processus de conception et de la mise en œuvre du programme

Le programme a intégré les structures décentralisés (communes) et centralisées (Ministères) dans la mise en place des interventions. L’équipe communale de planification ainsi que le cadre du ministère ayant en charge la décentralisation ont activement participé dans le processus d’élaboration des PCDC.

En effet, le système MCPEA a intégré les communes dans la mobilisation, de suivi et d’accompagnement des bénéficiaires et aussi dans les mécanismes de remboursement. L’élaboration des PCDC a été exécutée avec l’implication active des Ministères, de l’équipe communale de planification, de ABELO et des associations communautaires pouvant contribuer à une meilleure planification locale basée sur les besoins spécifiques des communes.

Mais le programme n’a pas pu effectivement développer un système approprié de renforcement des capacités via CNFAL. De plus, le programme n’a pas encore mis en place un comité de pilotage et des comités locaux de suivi des résultats.

* + 1. Analyse de la contribution du programme à l’égalité des sexes, l’autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux

Les documents du programme étaient spécifiques aux mécanismes de la prise en compte du genre dans l’identification des bénéficiaires et la mise en œuvre des actions du programme. Des quotas d’effectifs des femmes bénéficiaires ont été bien fixés et clarifiés dans le programme et dans le cadre de résultats. Le système de suivi évaluation avait développé un système de rapportage permettant de désagréger les données par sexe.

Le programme est en train de permettre un renforcement d’accès aux ressources financiers aux femmes et aux rapatriés jeunes et femmes. En effet, 0,8% des bénéficiaires sont des PVH ; 0,1% sont des jeunes, et 47,5% sont des femmes tandis que 1,1% sont des Twa. Le programme a permis une amélioration de l’accès aux ressources économiques et techniques aux femmes batwa et PVH par le renforcement des capacités et l’appui aux microprogrammes.

Le programme a développé des initiatives de renforcement des capacités pour améliorer le niveau de prise en compte du genre dans la planification légale et budgétisation des entités décentralisées.

* + 1. Analyse de l’adaptation du programme aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. dans le pays

Le programme s’est adapté aux contextes sanitaires du pays et aux évolutions contextuelles en rapport avec le changement institutionnel du ministère en charge de la décentralisation. De plus, le programme a su s’adapter au besoin grandissant de renforcement économique. En effet, le taux de budget alloué aux interventions de réduction de la pauvreté a augmenté de plus de 234,46%. La part du budget alloué aux interventions visant la réduction de la pauvreté est de 96,16%.

Un relâchement de l’intégration de CNFAL dans le renforcement des capacités des entités décentralisées est intervenu à la suite de la mutation institutionnelle. Le programme a aussi développé les interventions en se basant sur les évolutions légales, il a utilisé le décret d’intercommunalité pour développer des programmes de développement intégré (cas de développement des programmes d’intercommunalité).

* + 1. Analyse de la corrélation des interventions aux problèmes et besoins des populations ciblées

Le programme a essayé de développer des actions permettant de répondre aux besoins des populations cibles. En effet, l’élaboration des PCDC étaient une activité primordiale qui nécessitait des appuis techniques et financiers, car la deuxième génération des PCDC prenait fin entre 2017 et 2018, et les communes et le gouvernement se trouvaient dans l’incapacité de financer tous ces PCDC.

D’après les entretiens avec les administratifs des communes appuyées, celles - ci avaient besoin d’actualiser les documents clés pour améliorer le développement local spécifique basé sur les réalités et potentialités des communes qui ne disposent pas des moyens techniques et financiers pour effectivement produire cet outil clé de planification du développement local qui est le PCDC. L’intervention du programme a permis de répondre à un besoin exprimé et pertinent pour un meilleur développement local.

En effet, le Burundi connait, une contraction de l’activité économique, ce qui nécessite des initiatives d’impulsion de l’activité économique locale pour au moins réduire les effets de contagion économiques[[1]](#footnote-1). De plus, du côté de la demande, l'investissement a baissé d’environ 3%[[2]](#footnote-2) d’où l’importance de financer l’activité économique des acteurs par l’accès aux actifs financiers et non financiers, ce qui répond aux besoins d’améliorer l’investissement local et la dynamisation de l’économie locale.

Le programme a initié des renforcements des capacités pour les acteurs locaux répondant à leur besoin. Le monde rural a plus besoin des interventions d’amélioration de système d’économie locale pour induire une transformation structurelle de l’économie et induire un développement inclusif. Pour y arriver des interventions d’appui aux initiatives économiques des acteurs locaux, la capacitation à la génération des revenus et amélioration des capacités d’investissement et de consommation et partant d’amélioration de l’environnement d’affaire sont à promouvoir.

Par l’approche MCPEA, le programme a induit une amélioration de l’accès aux crédits et aux capacités de génération des revenus aux ménages bénéficiaires. Ces dernières deviennent de plus en plus des entrepreneurs, elles développent un esprit d’analyse des opportunités et s’habituent de plus en plus à l’analyse financière. D’après le dernier rapport sur l’inclusion financière, il est montré que le taux d’accès aux crédits reste très faible, ce qui justifie les interventions d’amélioration d’accès aux services financiers.

 Tableau 2 : Adaptation des besoins en renforcement des capacités aux interventions

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Besoins en formations  | AFRABU | FMCR | FONIC | UNIPROBA | UPHB | Global |
| Formations en savonnerie, couture et fabrication du pain | 7,8% | 4,9% | 72,0% | 4,7% | 89,4% | 17,2% |
| Foyers améliorés (Production et commercialisation  | 5,2% | 2,1% | 0,0% | 44,2% | 2,1% | 6,3% |
| Formation en conservation et gestion des récoltes | 61,0% | 28,4% | 12,0% | 7,0% | 4,3% | 28,5% |
| Transformation et commercialisation des produits  | 22,1% | 32,3% | 24,0% | 2,3% | 12,8% | 25,6% |
| Des produits de la poterie moderne (Production et commercialisation) | 1,3% | 0,0% | 0,0% | 44,2% | 0,0% | 4,2% |
| Masculinité positive | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | 6,4% | 0,8% |
| Politique nationale de la décentralisation | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,3% | 2,1% | 1,0% |
| Prévention du COVID -19 | 0,0% | 0,4% | 0,0% | 20,9% | 6,4% | 2,9% |
| Droit des peuples autochtone | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,0% | 2,1% | 0,8% |
| Autre à préciser  | 49,4% | 56,8% | 40,0% | 37,2% | 25,5% | 49,9% |
| Répartition des bénéficiaires enquêtés par intervenants | 16,1% | 59,7% | 5,2% | 9,0% | 9,9% |  |

 Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

Le programme est entrain de développer un système de renforcement des capacités par des formations adaptées aux besoins des bénéficiaires, avec un accent sur les spécificités dont les Batwa et les personnes en situation d’handicap.

En effet, les résultats de l’évaluation à mi-parcours ont montré que 61% des bénéficiaires des formations sur la conservation et gestion des récoltes, avait besoin de formation et 72% des bénéficiaires appuyé par FONIC et 89,4% appuyé par UPHB en formation sur la savonnerie, couture, et fabrication de paix avaient un besoin de formation dans cette matière, tandis que 44,2% des bénéficiaires des formations en foyers améliorés (Production et commercialisation) et des produits de la poterie moderne de l’ UNIPROBA avait des besoins de formation dans ce domaine.

Cependant, le programme n’a pu répondre qu’à seulement 50,1% des besoins en formation des bénéficiaires. En effet, plus de 49,9% des bénéficiaires ont d’autres besoins en formation et renforcement des capacités, indispensables pour l’amélioration de leurs activités économiques, qui ne sont pas encore comblés par le programme. Par ailleurs, il est évoqué que d’autres besoins en formation tel que le coaching et l’accompagnement restent exprimés.

En effet, des besoins en formation et renforcement des capacités en organisation, gestion du petit commerce, marketing et stratégies de commercialisation sont exprimés par 82,8% des bénéficiaires, ceux en analyse des potentialités et gestion des entreprises locales sont consentis par 65,3% des bénéficiaires, tandis que les besoins en formation et renforcement des capacités sur la planification et gestion des AGR sont consentis par 61,7%. Tenant compte que la structure de l’économie locale reste dominée par l’agriculture et que les bénéficiaires sont plus souvent attirés à investir primordialement dans l’agriculture, il est évident que des besoins en renforcement sur les techniques de transformation agroalimentaire soient exprimés. L’évaluation a mis parcours à montrer que 41,5% des bénéficiaires se sent en besoin d’être renforcé dans la transformation agroalimentaire.

Graphique 1 : Répartition des bénéficiaires par besoins en formation et renforcement des capacités non encore satisfaits par le programme

 Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

Tenant d’ atteindre entre autres produits le développement des micros, petites et moyennes entreprises, des coopératives, des associations des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial, il est évident que le renforcement des capacités de ces acteurs soient plus développés avec un accent sur le développement du système de marché et de l’économie locale, du système de production et de commercialisation des produits locaux avec perspective d’une ouverture vers les autres zones économiques nationales, régionales et internationale.

 Tableau 3 : Niveau de satisfaction pour les activités de renforcement des capacités dispensées par le programme

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Niveau de satisfaction pour les activités de renforcement des capacités dispensées par le programme | Très bien (plus de 75%) | Bien (50-75%) | Partiellement (50%) | Faiblement (moins de … | Pas du tout ( 0%) | Plus ou moins 50% | % des ménages ayant bénéficiés  |
| Formation en savonnerie, couture, fabrication du pain | 12,2% | 36,6% | 19,5% | 9,8% | 22,0% | 68,3% | 17,2% |
| Formation en produits de la poterie moderne (Production et commercialisation) | 20,0% | 30,0% | 45,0% | 0,0% | 5,0% | 95,0% | 4,2% |
| Formation en Production et commercialisation des foyers améliorés | 26,7% | 13,3% | 30,0% | 10,0% | 20,0% | 70,0% | 6,3% |
| Formation en conservation et gestion des récoltes | 23,5% | 47,8% | 11,0% | 3,7% | 14,0% | 82,3% | 28,5% |
| Formation en Transformation et commercialisation des produits | 26,2% | 37,7% | 13,9% | 4,1% | 18,0% | 77,8% | 25,6% |
| Sensibilisation à la politique nationale de la décentralisation 2ème génération | 0,0% | 80,0% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 1,0% |
| Sensibilisation sur la masculinité positive | 25,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,8% |
| Sensibilisation sur les droits des personnes autochtones | 50,0% | 25,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,8% |
| Sensibilisation sur la prévention du COVID -19 | 7,1% | 21,4% | 35,7% | 14,3% | 21,4% | 64,2% | 2,9% |

Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

L’analyse de niveau de satisfaction des besoins en renforcement des capacités des bénéficiaires ciblés, montre que le programme a globalement fourni des réponses appropriées pour 49,9% des besoins exprimés. En effet, 63,3% des bénéficiaires ayant bénéficiés des formations en savonnerie, couture et/fabrication du pain est plus au moins satisfait tandis que cette proportion est de 95% pour les bénéficiaires de formation en produits de la poterie moderne ( Production et commercialisation) ; 70% pour les bénéficiaires de formation en production et commercialisation des foyers améliorés ; 82,3% pour les bénéficiaires en formation, conservation et gestion des récoltes ; 77,8% pour les bénéficiaires de formation en transformation et en commercialisation des produits, 100% pour la sensibilisation en masculinité positive, droits des personnes autochtones et bénéficiaires de la sensibilisation à la politique nationale de la décentralisation 2ème génération ainsi que 64,2% pour la sensibilisation sur le Covid 19.

Tenant compte de cette situation le programme aurait pu faire plus d’actions de renforcement des capacités en transformation, conservation et gestion des produits de récoltes ; en production et commercialisation des en produits de la poterie moderne ; en savonnerie, couture, fabrication du pain.

En effet, l’analyse des informations qualitatives recueillies par observation, entretiens avec les bénéficiaires et focus groups (discussions) a montré que certaines formations n’ont pas été bien assimilées ou n’ont pas encore induits des changements visibles auprès des bénéficiaires.

Certains des facteurs explicatifs sont entre autres :

* Faible niveau de gouvernance et gestion associative des groupements des bénéficiaires (cas d’AFRABU).
* Manque de transparence et faible niveau de gestion des microprogrammes.
* Faible capacité d’organisation et d’analyse des opportunités.
* Manque de suivi régulier et d’appui à l’organisation (UPHB et AFRABU).
* Faible capacité d’analyse du marché, marketing (cas d’AFRABU, UPHB et UNIPROBA).
	+ 1. Analyse de l’adéquation des arrangements institutionnels prévus par rapport aux enjeux

Le programme a impliqué le Ministère en charge de la décentralisation et du développement local dans ses interventions. Le processus d’élaboration des PCDC a été piloté par le ministère, bien qu’il soit remarqué que le programme n’a ni un comité de pilotage, ni de comités locaux de suivi et capitalisation des acquis. Par ailleurs, le programme a initié une implication du FMCR dans le financement des acteurs locaux qui travaillé en collaboration avec les communes, ce qui a induit une amélioration des mécanismes de suivi et d’appropriation de l’approche MCPEA.

Aussi, le programme n’a pas pu intégrer l’administration centrale dans le suivi des acquis, de plus l’approche visée « de ne laisser personne derrière » par l’implication des organisations des personnes à besoin spécifique, et certaines des interventions des organisations des personnes à besoins spécifiques n’ont pas été très efficaces. Il est constaté que les résultats les moins performants sont au niveau des actifs non financiers. Certains des facteurs explicatifs sont liés à l’opérationnalité des acteurs de mise en œuvre, capacité de suivi et d’organisation des bénéficiaires, mauvaise gouvernance des groupements identifiés par les acteurs de mise en œuvre.

* + 1. Analyse de la pertinence de l’équilibre entre les volets du programme, l’opérationnalité du cadre logique et adéquation du temps et des ressources disponibles

 Tableau 4 : Evolution du budget consommé et planifié par composante

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Composante | Planifié | Exécuté | Taux d’exécution par rapport au prévu | Part du volet par rapport au budget planifié | Part du volet par rapport au budget exécuté |
| Volet : réduction de la pauvreté = effet 1 | 2 180 130 | 5 111 638,47 | 234,46% | 50,2% | 96,16% |
| Volet : gouvernance démocratique = effet 2 | 1 562 901 | 203 910,77 | 13,05% | 36,0% | 3,84% |
| Gestion du programme | 596 348 | 378,88 | 0,06% | 13,7% | 0,01% |
| Total  | 4 339 379 | 5 315 928 | 122% | 100% | 100% |

 Source : consultant

L’analyse des compositions des volets montre que 96,16% du budget du programme a été alloué aux interventions de réduction de la pauvreté (résultat1 avec produit 11, 12, 13). Tenant compte du niveau de pauvreté de 72,8% en milieu rural ainsi que l’importance des interventions de réduction de la pauvreté pour l’amélioration des capacités d’investissements, de création de richesses et revenus et partant l’amélioration de l’économie locale et nationale, l’attribution d’une part importante du budget à ce volet est très appropriée aux volumes des besoins. Le programme n’a, par ailleurs, utilisé que 0,01% du budget pour sa mise en œuvre ce qui montre un niveau appréciable d’efficience.

L’analyse de la planification budgétaire des volets a dévoilé que le programme avait sous-estimé le volet de réduction de la pauvreté, malgré son importance pour le renforcement du développement local et de l’économie locale.

En effet, seulement 50,2% du budget prévu était planifié pour les interventions de réduction de la pauvreté. Alors que plus de 36,0% du budget était planifié pour les aspects de gouvernance démocratique et décentralisation et 13,7% pour la gestion du programme.

Cette planification budgétaire était adaptée aux contextes et aux besoins du pays. En effet, le taux de pauvreté de 72,9% en milieu rural montre la nécessité de relever le niveau de revenu pour induire une effective transformation structurelle basée sur les capacités des ménages et acteurs à faire face aux besoins fondamentaux et à augmenter la propension marginale à investir.

L’analyse de l’exécution budgétaire montre que le programme s’est adapté aux évolutions du contexte lié à l’appauvrissement à la suite des crises de covid 19 et les restrictions relatives sur l’économie. En effet, 96,16% des dépenses du budget était alloué à la réduction de la pauvreté.

Le programme doit adopter une planification opérationnelle effective et réalisable sur base d’une analyse des niveaux de faisabilité des interventions planifiées.

Le niveau d’efficacité montre que le programme a pu utiliser seulement 57,8% du budget de deux ans. Le programme a manifesté un niveau d’inefficacité dans les interventions du résultat relatif à la gouvernance démocratique (résultat 1).

* + 1. L’analyse de la prise en compte du genre dans l’identification des bénéficiaires

Le programme a développé une approche spécifique pour en impliquant les organisations faitières représentantes des personnes à besoins spécifiques (UPHB, UNIPROBA et AFRABU) qui ont participé à l’identification et suivi des interventions pour les personnes en situation de handicap, les Batwa ainsi que les rapatriés.

Graphique 2 : Répartition des bénéficiaires par catégories

Source : consultant

Par ailleurs, l’analyse du niveau d’efficacité laisse entrevoir le niveau moins appréciable pour les réalisations des résultats et induction des effets positifs pour les personnes en situation de handicap et les bénéficiaires encadrés par AFRABU.

En effet, certains des microprogrammes appuyés par le programme et encadrés par AFRABU ont manifesté un niveau moins performant d’organisation et de partage des profits aux membres des associations bénéficiaires. Un manque de transparence et de gouvernance associative est observé pour toutes les associations et des cas d’associations de famille est observé.

Il est important que des plans de génération et de capitalisation des dividendes issus des microprogrammes ainsi que des actifs non financiers distribués par le programme soient mis en place.

Tableau 5 : Répartition des bénéficiaires par catégories et par produit escompté

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Catégories de bénéficiaires   | Prod.1.1 : Les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial sont développées. | Produit 1.2 : Les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial ont un accès accru aux services financiers.  | Produit 2.1: Les communautés locales, y compris les femmes et les jeunes ont des capacités renforcées pour leur participation aux processus de planification locale et à la gestion des affaires publiques au niveau communale.  | Total | % |
| **Indic. 1.1.1** **: Nombre de personnes désagrégées par sexe et groupes spécifiques ayant bénéficié d’un programme de renforcement des capacités grâce à l’appui du programme** | **Indic. 1.1.2 : Nombre d'hommes, de femmes et de jeunes exerçant une activité économique grâce à l’appui du programme**.  | **Indicateur 1.1.3: Nombre de micro, petites et moyennes entreprises dans les communautés, en particulier des femmes entrepreneurs / associations de femmes, utilisant des plates-formes de développement pour des moyens de subsistance inclusifs et durables non-agricoles** | Indicateur 1.2.1 : Nombre de personnes désagrégé par sexe et par groupe ayant accès à des actifs financiers | Indic.1.2.2 : Nombre de personnes désagrégé par sexe et par groupe ayant accès à des actifs non financiers. |
| Hommes  | 9654 | 10459 |  | 9190 |  | 2 | 29305 | 38,85% |
| Femmes  | 11285 | 13302 |  | 11173 |  | 66 | 35826 | 47,49% |
| Twas | 397 | 339 |  | 69 |  | 21 | 826 | 1,09% |
| Femmes rapatriées | 608 | 608 |  | 358 |  |  | 1574 | 2,09% |
| PVH | 227 | 227 |  | 93 |  | 33 | 580 | 0,77% |
| Jeunes |  |  |  |  |  | 70 | 70 | 0,09% |
| Déplacés | 6 | 6 |  | 6 |  |  | 18 | 0,02% |
| Démobilisés | 19 | 19 |  | 19 |  |  | 57 | 0,08% |
| Total  | 22187 | 24960 | 2331 | 20917 | 5043 |  | 75438 | 100% |

Source : consultant

|  |
| --- |
| A |

## Critère d'évaluation 2 : Efficacité du programme

L’évaluation de l’efficacité du programme s’est focalisée sur l’analyse du niveau de performance du programme en termes de réalisation des produits et effets, des facteurs de succès ou d’échecs, de l’efficacité des stratégies de partenariat et de pilotage du programme.

* + 1. Analyse de la contribution du programme aux produits et effets du programme du pays, aux ODD, sur le Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales

1. **Contribution du programme aux produits et effets aligné aux PND 2018-2027**

* Contribution du programme dans l’élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions. (Résultat 1)

 Graphique 3 : Répartition des bénéficiaires par statut de changement de revenus globaux

 Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

Le programme est en train de contribué à l’élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions. (Résultat 1). Les résultats de l’évaluation à mi-parcours montrent que 87,6% des bénéficiaires a connu une augmentation de leur revenu. Pour les bénéficiaires à besoins spécifiques, spécialement les Batwa et les bénéficiaires appuyées par AFRABU, une amélioration de capacités d’augmentation de revenu est observé pour respectivement de 58,1% pour les Batwa et 77,9% pour les bénéficiaires appuyés par AFRABU et de 85,1% des PVH.

En effet, l’analyse des données qualitatives a montré que le niveau de faible capacité de recherche de marché pour les produits fabriqués, ainsi que l’arrivée tardive d’équipement peuvent expliquer le faible niveau d’augmentation des revenus des bénéficiaires Batwa. Quant aux bénéficiaires appuyés par AFRABU, il est remarqué qu’un manque de gouvernance associative et de transparence dans la gestion des microprogrammes, la faible capacité d’organisation de membres et quelque fois des associations de famille, compromettent la génération des revenus partageables entre les membres des associations appuyées.

Bien que les personnes vivant avec handicap aient augmenté leur revenu et se sentent plus ou moins valorisés par rapport à leur situation critique, il est important de relativiser cette augmentation, sachant que le montant de revenu augmenté reste faible. Le système de renforcement des capacités des PVH souffre de lacunes. En effet, le niveau de mise en pratique des métiers appris, d’organisation et de gouvernance associative reste faible. Ici, l’on constate un manque d’opérationnalité dans certains microprogrammes (cas de boulangerie, couture), de suivi et d’accompagnement des associations des bénéficiaires. En plus, l’analyse cout-efficacité laisse entrevoir un niveau faible d’efficacité de ces interventions d’accompagnement des bénéficiaires à besoins spécifiques.

Le programme pourrait agir pour induire des critères d’inclusivité dans l’approche MCPEA qui est une approche induisant des résultats palpables, appréciables et à moindre cout. En effet, si les couts alloués aux bénéficiaires à besoins spécifiques étaient orientés vers la multiplication des bénéficiaires de MCPEA avec des critères spécifiques d’inclusivité des rapatriés, des Batwa, des femmes, des jeunes et des PVH, les effets pouvant être induits sur le revenu, la transformation de l’économie locale et nationale pourrait être très faisables.

 Tableau 6 : Niveau d'augmentation du revenu mensuel des bénéficiaires

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tranche d’augmentation de revenu | Global  | AFRABU | FMCR | FONIC | UNIPROBA | UPHB |
| 0% | 2,7% | 2,6% | 0,4% | 8,0% | 9,3% | 8,5% |
| Entre 0-25% | 13,6% | 26,0% | 3,9% | 12,0% | 37,2% | 31,9% |
| 25-50% | 29,5% | 44,2% | 25,3% | 24,0% | 44,2% | 19,1% |
| 50-75% | 34,3% | 16,9% | 48,1% | 36,0% | 0,0% | 10,6% |
| 75-100% | 11,1% | 3,9% | 14,0% | 4,0% | 7,0% | 12,8% |
| Plus de 100% | 8,8% | 6,5% | 8,4% | 16,0% | 2,3% | 17,0% |
| Plus de 75% | 19,9% | 10,4% | 22,5% | 20,0% | 9,3% | 29,8% |
| Plus de 50% | 54,2% | 27,3% | 70,5% | 56,0% | 9,3% | 40,4% |
| Augmentation moyenne | 52,69% | 40,3% | 60,7% | 52,50% | 29,65% | 46,01% |

 Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

L’analyse des résultats du programme montre qu’à mi-parcours, les interventions du programme ont induit une augmentation moyenne de 52,69% du revenu des bénéficiaires. En effet, l’analyse des résultats montre que les bénéficiaires de crédits solidaires ont plus augmenté leur revenu à plus de 60,7%, tandis que ceux ayant été appuyées via FONIC ont pu augmenter leur revenu à plus de 52,5%. Les bénéficiaires à besoin spécifique ont connu des augmentations de revenus les moins élevés (29,65% pour les Batwa, 40,3% pour les bénéficiaires appuyés via AFRABU et 46,01% les bénéficiaires appuyés via UPHB).

Plus de 54,2% des bénéficiaires a pu augmenter son revenu d’au moins 50 %. Cette proportion est plus élevée pour les bénéficiaires de FMCR dont 70,5% de bénéficiaires a augmenté son revenu mensuel de plus de 50%, alors que c’est seulement 9,3% des bénéficiaires d’UNIPROBA qui a pu augmenter son revenu de plus de 50%.

De plus l’analyse coûts-bénéfice prenant en compte le coût de mise en œuvre ainsi que les couts indirects peuvent montrer que les bénéficiaires de FMCR, dont les frais de mise en œuvre s’élèvent seulement à 4% et qui sont aussi récupérés par intérêt versé par les bénéficiaires, sont les plus efficace.

En effet, pour seulement les coûts de mise en œuvre non couvert par les intérêts et qui sont moins de 4%, l’approche MCPEA permet d’induire une augmentation de revenu de plus de 60,7% alors que les montants injectés dans les autres bénéficiaires sont très énormes et non récupérables comme l’est pour le MCPEA.

* Contribution du programme dans l’Accélération des transformations structurelles propices au développement durable. (Résultat2)

Les interventions du programme ont induit une amélioration des capacités techniques et opérationnelles de développement des activités génératrices de revenus. En effet, les résultats de l’étude montrent que 79,9% des bénéficiaires a pu développer une AGR grâce aux bénéfices diverses incluant le renforcement des capacités, les perdiems ainsi que l’accès aux services financiers et quelques dividendes de services non financiers.

En effet, l’analyse de la structure des AGR développés montre une prédominance des activités agroalimentaires ainsi que les petites transformations des produits agricoles. En effet, 46,1% des bénéficiaires a développé l’élevage, tandis que 41,7% a fait du petit commerce et 20,1% fait une spéculation sur les produits agricoles. Tenant compte du niveau de pauvreté rurale ainsi que la structure de l’économie locale, il est évident qu’au moment où les revenus seront plus élevés, une transformation des systèmes d’économie locale va se produire et induire d’autres secteurs économiques nécessitant des investissements, ce qui permettant à ces acteurs appuyés de s’y lancer.

Pour opérationnaliser ce système de transformation structurelle de l’économie locale de la pauvreté à la dynamisation de l’économie des ménages et des acteurs, des actions visant l’accompagnement des acteurs économiquement renforcés vers des unités et entreprises sociales et solidaires de première niveau et de création de pôles de développement local avec les infrastructures, structures d’appui connecté au monde d’affaire national, régional et international sont indispensables.

Tableau 7 : Indicateurs sur l'amélioration des capacités de génération des revenus des bénéficiaires du programme

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Type d’AGR  | AFRABU | FMCR | FONIC | UNIPROBA | UPHB | GLOBAL  |
| % des bénéficiaires  | Montant mensuel tiré de l’AGR | % des bénéficiaires  | Montant mensuel tiré de l’ AGR | % des bénéficiaires  | Montant mensuel tiré de l’ AGR | % des bénéficiaires  | Montant mensuel tiré de l’ AGR | % des bénéficiaires  | Montant mensuel tiré de l’ AGR | % des bénéficiaires  | Montant mensuel tiré de l’AGR |
| Pas d’AGR | 35% |  | 7% |  | 16% |  | 49% |  | 40% |  | 1% |  |
| Achat et vente de produits agricoles  | 22% | 10700 | 23% | 62 464 | 20% | 82 000 | 4 ,7% | 15 000 | 10% | 46 000 | 20% | 69 521 |
| Petit commerce  | 26% | 62 750 | 57% | 84 531 | 28% | 65 428 | 4,7% | 25 000 | 12,8% | 27 833 | 41,7% | 78 513 |
| Elevage de petit bétail | 39% | 35 633 | 58% | 44 087 | 64% | 73 062 | 2,3% | 5 000 | 17% | 46 250 | 46% | 44 785 |
|  Taxi vélos  | 1% | 8 000 | 2% | 11 000 | 4% | 50 000 | 2,3% | 30 000 | 0% |  | 1,9% | 17 111 |
| Transformation des produits agricoles  | 6% | 73 600 | 3% | 94 166 | 4% | 70 000 | 0% |  | 6,4% | 116 666 | 3,6% | 90 200 |
|  Poterie moderne  | 0% | 0 | 0% |  | 0% |  | 14% | 16 000 | 0% |  | 1% | 16 000 |
|  Vente des unités et ecocash et lumicash | 0% | 0 | 1,4% | 40 000 | 4% | 20 000 | 0% |  | 0% |  | 1% | 36 000 |
| Activité professionnelle  | 0% | 0 | 2,5% | 115 000 | 8% | 60 000 | 0% |  | 4% | 92 500 | 2% | 100 909 |
| Autre | 9% | 68 571 | 10,5% | 115 726 | 16% | 247 500 | 0% |  | 0% |  | 8,6% | 94 518 |
| Épargne | 88% | 5 619 | 65% | 61 718 | 52% | 11 094,45 | 42% | 1 777 | 0 | 3 350 | 67,9% | 59 722 |
| Dépenses moyenne mensuelle  |  | **97 570** |  | **398 808,56** |  | **83 476** |  | **14 818** |  | **46 767** |  | **213 637** |
| Revenu mensuel moyen  |  | **103 189** |  | **460 527** |  | **94 570** |  | **16 595** |  | **50 117** |  | **273 359** |
| % d'épargne |  | **5,4%** |  | **13,4%** |  | **11,7%** |  | **10,7%** |  | **6,7%** |  | **21,8%** |

 Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

Les résultats de l’évaluation montrent que les revenus mensuels tirés du développement sont à plus de 69 521 BIF pour 20,1% des bénéficiaires qui a développé des activités d’achat et ventes des produits agricoles, 78 513 BIF pour 41,7% des bénéficiaires qui a le petit commerce, 44 785 BIF pour 46,1% actifs dans l’élevage de petit bétail, 90 200 BIF pour 3,6% qui est dans la transformation des produits agricoles (bière de banane, etc.) et 16000 BIF pour ceux dans la poterie moderne.

En effet, les bénéficiaires des crédits solidaires via l’approche MCPEA sont ceux dont les AGR développés ont plus généré de revenus. L’approche MCPEA a renforcé l’accès aux services financiers dont les crédits permettent le renforcement de l’esprit d’entrepreneuriat. Elle également suscité des opportunités de marché, un esprit d’indépendance alors que les actifs non financiers ont plus tendance à développer l’esprit de dépendance et laisser un champ à la malversation.

Le programme a induit une génération de revenu mensuel moyen de 273 359 BIF au profit des bénéficiaires. Par ailleurs, il est remarqué que les bénéficiaires de crédits solidaires sont les plus performants dans la génération des revenus. En effet, leur revenu moyen mensuel est de 460527 BIF, soit 446,3% des revenus générés par les bénéficiaires appuyés par AFRABU, 487% des revenus générés par les bénéficiaires des actifs non financiers appuyés via FONIC, 2775% des revenus générés par les bénéficiaires appuyés via UNIPROBA, 918,9% des revenus moyens mensuels des bénéficiaires appuyés via UPHB et 168,5% des revenus moyens de tous les bénéficiaires.

En effet, l’adoption de l’approche MCPEA pour tous les bénéficiaires pourraient induire une amélioration des revenus des bénéficiaires de plus de 168,5%. En plus, si les coûts de mise en œuvre des interventions relatifs à l’actifs non financiers étaient injectés via les crédits solidaires, les effets sur l’économie locale peuvent atteindre 918.

Il est donc plus important que des dispositions soient prises pour permettre la parfaite inclusivité de l’approche MCPEA afin de garantir la réussite.

Tableau 8 : Evolution des dépenses issus des revenus générés par les AGR développés grâce aux interventions du programme

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Type de dépenses des revenus issus des AGR développés | AFRABU | FMCR | FONIC | UNIPROBA | UPHB | global  |
| % de bénéficiaires | Montant moyen | % de bénéficiaires | Montant moyen | % de bénéficiaires | Montant moyen | % de bénéficiaires | Montant moyen | % de bénéficiaires | Montant moyen | % de bénéficiaires | Montant moyen |
| Alimentation | 54% | 50 370 | 54,7% | 39296 | 81% | 26117,6 | 63,6% | 16357 | 35,7% | 17500 | 55% | 36 944 |
|  Soins de santé | 28% | 16 892 | 30,9% | 21375 | 57% | 14750 | 22,7% | 6400 | 25% | 27071 | 31% | 19 733 |
| Éducation des enfants | 46% | 40 217 | 58,5% | 46507 | 57% | 27083,3 | 13,6% | 20000 | 28% | 28750 | 52% | 43 309,9 |
| Amélioration logement | 12% | 192 500 | 4,9% | 150000 | 14% | 13333,3 | 0% |  | 7% | 25000 | 6% | 127 800 |
| Achat vélo | 4% | 180 000 | 3% | 91111 | 4,8% | 100000 | 0% |  | 0% |  | 3% | 106 666 |
| Achat de téléphone | 4% | 31 500 | 2,6% | 35714 | 4,8% | 50000 | 0% |  | 10% | 36666 | 3% | 36 384 |
| Achat de parcelles | 6% | 103 333 | 7,5% | 388250 | 0,00% |  | 0% |  | 3,6% | 300000 | 6% | 348 958 |
| Achat d’équipement agricole (houe, serpette, etc.) | 6% | 32 000 | 10% | 24053 | 9,5% | 7500 | 0% |  | 0% |  | 9% | 23 772 |
| Achat d’engrais | 8% | 62 500 | 27% | 40270 | 14% | 31333,3 | 0% |  | 28,6% | 23750 | 23% | 39 187 |
| Autre | 12% | 20500 | 15% | 1869923 | 38% | 63500 | 40,9% | 555 | 14% | 16250 | 17,60% | 674 492 |
| Dépenses moyenne mensuelle  |  | 97 570 |  | 398 808 |  | 83 476 |  | 14 818 |  | 46 767 |  | 213 637 |
| Total dépenses d’investissement  | **36%** | **16 840** | **64%** | **333 388** | **66%** | **31 786** | **40,9%** | **227** | **46,5%** | **23 839** | **58,60%** | **151 892** |
| Total recettes  |  | **103 189** |  | **460 527** |  | **94 570** |  | **16 595** |  | **50 117** |  | 273 359 |
| % des dépenses d’investissement dans le revenu mensuel |  | **16,3%** |  | **72,4%** |  | **33,6%** |  | **1,4%** |  | **47,6%** |  | **55,6%** |

Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

Le programme est entrain de permettre une gamme d’investissement par les bénéficiaires. En effet, plus de 55,6% (soit 151 892,31 BIF) des revenus moyens générés par les ménages bénéficiaires des actifs financiers et non financiers sont investis ainsi que 72,4% (soit 333 388,74 BIF) des revenus générés par les bénéficiaires des actifs financiers. Aussi 55,6% des bénéficiaires appuyés font des investissements. Ces taux bien que appréciables doivent être augmentés pour une effective transformation de l’économie locale.

Certains facteurs explicatifs sont liés au taux d’intérêt élevé de plus de 22% annuellement bien qu’il soit de 9% pour 5 mois, à l’étroitesse du marché, au niveau de revenu relativement bas des bénéficiaires qui doivent d’abord dépenser pour les besoins fondamentaux avant d’investir, ainsi qu’à la non parfaite connectivité aux marchés développés au niveau régional, national et international due au niveau élevé de coût de transaction.

De plus, il est remarqué que la majeure partie des investissements productifs sont encore effectués dans le secteur agricole. De cela, il en convient que des actions visant à dynamiser les autres secteurs de l’économie locale soient promues ainsi que l’intensification agricole, la connexion des productions aux marchés lucratifs, la réduction des goulots d’étranglements dans les maillons de chaine de valeur et la promotion aux interventions pouvant permettre d’ajouter de la valeur aux produits agricoles et la commercialisation aux marchés plus juteux soient promus.

1. **Contribution du programme aux produits et effets alignés aux Résultats du CPD Burundi 2019-2023**
* Contribution du programme dans le Développement des moyens de subsistance ruraux non-agricoles pour la croissance économique locale. (Priorité 1)

Tableau 9 : Indicateurs de contribution du programme dans le développement des moyens de subsistance ruraux non-agricoles pour la croissance économique locale

| Résultats escomptés (Effets et produits) | Indicateurs | Catégories | Baseline | Réalisation 2020 | Effets (augmentation) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prod.1.1 : Les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial sont développées. | Indic. 1.1.1 : Nombre de personnes désagrégées par sexe et groupes spécifiques ayant bénéficié d’un programme de renforcement des capacités grâce à l’appui du programme | Hommes | 3329 | 9645 | 190% |
| Femmes | 1407 | 11285 | 702% |
| Batwa |  | 397 | NA |
| Femmes rapatriées |  | 608 | NA |
| PVH |  | 227 | NA |
| Démobilisés |  | 19 | NA |
| Déplacés internes |  | 6 | NA |
| Total | 4736 | 20930 | 342% |
| Indic. 1.1.2 : Nombre d'hommes, de femmes et de jeunes exerçant une activité économique grâce à l’appui du programme. | Hommes | 1393 | 10459 | 651% |
| Femmes | 515 | 13302 | 2483% |
| Batwa |  | 339 | NA |
| Femmes rapatriées |  | 608 | NA |
| PVH |  | 227 | NA |
| Démobilisés |  | 19 | NA |
| Déplacés internes |  | 6 | NA |
| Total | 1908 | 23761 | 1145% |
| Indicateur 1.1.3: Nombre de micro, petites et moyennes entreprises dans les communautés, en particulier des femmes entrepreneurs / associations de femmes, utilisant des plates-formes de développement pour des moyens de subsistance inclusifs et durables non-agricoles | Total | 196 | 2331 | 1089% |
| Indicateur 1.1.4 : Nombre de programmes de développement économique local mis en œuvre avec l'appui du programme | Total | 18 | 20 | 11% |
| Produit 11 | 646,9% |
| Produit 1.2 : Les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial ont un accès accru aux services financiers. | Indicateur 1.2.1 : Nombre de personnes désagrégé par sexe et par groupe ayant accès à des actifs financiers | Hommes | 6448 | 9 190,00 | 43% |
| Femmes | 9729 | 11 173,00 | 15% |
| Batwa | 0 | 69 | NA |
| Déplacés internes et rapatries | 0 | 364 | NA |
| PVH | 0 | 93 | NA |
| Démobilisés | 0 | 19 | NA |
| Total | 16177 | 20 363,00 | 26% |
| Indic.1.2.2 : Nombre de personnes désagrégé par sexe et par groupe ayant accès à des actifs non financiers. | Hommes | 244 |  |  |
| Femmes | 765 |  |  |
| Batwa |  |  |  |
| Femmes rapatriées |  |  |  |
| PVH |  |  |  |
| Démobilisés |  |  |  |
| Déplacés internes |  |  |  |
| Total | 1009 | 5043 | 400% |
| Produit 12 |  |  |  |  | 212,8% |
| Effet 1 |  |  |  |  | 429,9% |

Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

Le programme est entrain de renforcer les capacités d’acteurs économiques dans la génération des revenus et des investissements diversifiés. En effet, le programme a amélioré le système de renforcement des capacités des acteurs économiques de plus de 342%, permis une amélioration de l’accès aux services financiers de plus de 26% ; et non financiers de plus de 400% ce qui a permis une amélioration des capacités d’exercer les activités économiques des acteurs économiques de plus de 1145%. De plus, le programme est en train de contribuer à l’amélioration des systèmes de développement local de plus de 11% par l’appui aux programmes de développement local.

Le programme a induit une capacité de génération des revenus en renforçant les capacités d’exercer des activités économiques a plus de 23761 bénéficiaires sur 3815 bénéficiaires soit 622,8% de réalisation et d’efficacité. Le programme a permis une amélioration d’accès aux renforcements des capacités dans sa zone d’intervention de plus de 342%. Le programme a amélioré les capacités de génération des revenus et d’exercer les activités économiques de plus de 1145%.

En effet, grâce aux formations, transferts financiers et non financiers, les bénéficiaires ont amélioré leur capacité financière et matériel d’investir et de gestion des activités économiques.

* Contribution du programme dans l’amélioration du meilleur accès à des services administratifs, sanitaires et judiciaires de qualité.

Actuellement, la contribution du programme à l’amélioration du meilleur accès aux services administratifs, sanitaires et judicaires de qualité n’est pas encore développée. Bien qu’il y ait appui à l’élaboration des PCDC dans 44 communes sur 119 du pays, soit dans 37%, le programme n’a pas encore permis la mise en œuvre des actions visant l’amélioration des services administratifs, sanitaires et judiciaires et les capacités des services publics à pourvoir ces services.

Il est évident que l’appui à la mise en œuvre du PCDC pour renforcer l’accès aux services administratifs, sanitaires et judicaires de qualité dans la zone d’intervention soit priorisé pour l’atteinte de cet objectif.

* + 1. Analyse du niveau de réalisation des principaux produits et activités du programme

Tableau 10 : Indicateurs di niveau de réalisation des produits du programme

| Résultats escomptés (Effets et produits) | Indicateurs | Catégories | Baseline | Prévue 2020 | Réalisation 2020 | Ratio d’efficacité | Effets (augmentation) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prod.1.1 : Les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial sont développées. | Indic. 1.1.1 : Nombre de personnes désagrégées par sexe et groupes spécifiques ayant bénéficié d’un programme de renforcement des capacités grâce à l’appui du programme | Hommes | 3329 | 5479 | 9645 | 176% | 190% |
| Femmes | 1407 | 4026 | 11285 | 280% | 702% |
| Batwa |  | 270 | 397 | 147% | NA |
| Femmes rapatriées |  | 250 | 608 | 243% | NA |
| PVH |  | 125 | 227 | 181% | NA |
| Démobilisés |  |  | 19 | NA | NA |
| Déplacés internes |  |  | 6 | NA | NA |
| Total | 4736 | 9505 | 20930 | 220% | 342% |
| Indic. 1.1.2 : Nombre d'hommes, de femmes et de jeunes exerçant une activité économique grâce à l’appui du programme. | Hommes | 1393 | 2300 | 10459 | 454% | 651% |
| Femmes | 515 | 1515 | 13302 | 878% | 2483% |
| Batwa |  |  | 339 | NA | NA |
| Femmes rapatriées |  |  | 608 | NA | NA |
| PVH |  |  | 227 | NA | NA |
| Démobilisés |  |  | 19 | NA | NA |
| Déplacés internes |  |  | 6 | NA | NA |
| Total | 1908 | 3815 | 23761 | 622% | 1145% |
| Indicateur 1.1.3: Nombre de micro, petites et moyennes entreprises dans les communautés, en particulier des femmes entrepreneurs / associations de femmes, utilisant des plates-formes de développement pour des moyens de subsistance inclusifs et durables non-agricoles | Total | 196 | 467 | 2331 | 499% | 1089% |
| Indicateur 1.1.4 : Nombre de programmes de développement économique local mis en œuvre avec l'appui du programme | Total | 18 | 23 | 20 | 87% | 11% |
| Produit 11 |  |  |  |  |  | 357% | 646,9% |
| Produit 1.2 : Les micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial ont un accès accru aux services financiers. | Indicateur 1.2.1 : Nombre de personnes désagrégé par sexe et par groupe ayant accès à des actifs financiers | Hommes | 6448 | 9055 | 9 190,00 | 101% | 43% |
| Femmes | 9729 | 13547 | 11 173,00 | 82% | 15% |
| Batwa | 0 | 270 | 69 | 25% | NA |
| Déplacés internes et rapatries | 0 | 250 | 364 | 145% | NA |
| PVH | 0 | 125 | 93 | 74% | NA |
| Démobilisés | 0 |  | 19 | NA | NA |
| Total | 16177 | 22602 | 20 363,00 | 90% | 26% |
| Indic.1.2.2 : Nombre de personnes désagrégé par sexe et par groupe ayant accès à des actifs non financiers. | Hommes | 244 | 2121 |  |  |  |
| Femmes | 765 | 3514 |  |  |  |
| Batwa |  | 270 |  |  |  |
| Femmes rapatriées |  | 270 |  |  |  |
| PVH |  | 25 |  |  |  |
| Démobilisés |  | 250 |  |  |  |
| Déplacés internes |  |  |  |  |  |
| Total | 1009 | 5635 | 5043 | 89% | 400% |
| Produit 12 |  |  |  |  |  | 89,8% | 212,8% |
| Effet 1 |  |  |  |  |  | 223% | 429,9% |
| Produit 2.1: Les communautés locales, y compris les femmes et les jeunes ont des capacités renforcées pour leur participation aux processus de planification locale et à la gestion des affaires publiques au niveau communale. | Indicateur 2.1.1: Nombre de Communes ayant des plans assortis du budget de développement sensible au genre et alignés aux priorités nationales et aux objectifs de développement durable | Association de femmes | 0 | 10 | 66 | 660% | NA |
| Association des jeunes | 0 | 5 | 70 | 1400% | NA |
| Associations mixtes | 0 | 15 |  | 0,% | NA |
| Associations de Twas | 0 | 5 | 21 | 420% | NA |
| Hommes |  |  | 2 | NA | NA |
| PVH |  |  | 33 | NA | NA |
| Total | 0 | 35 | 192 | 548% | NA |
| Produit 2.2 : Les Communes et les acteurs locaux ont des capacités techniques et opérationnelles renforcées dans la mise en œuvre des compétences transférées | Indicateur 2.2.1: Nombre de Communes ayant des plans assortis du budget de développement sensible au genre et alignés aux priorités nationales et aux objectifs de développement durable. | PCDC | 0 | 48 | 44 | 91,7% | NA |
| Effet 2 |  |  |  |  |  | 320% | NA |
| Total  |  |  |  |  |  | 271,8% | NA |

Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

L’analyse du niveau de réalisation des activités induisant à la production des effets, montre un niveau satisfaisant d’efficacité du programme. De façon globale, le programme a pu réaliser plus de 271,8% des cibles pour les résultats escomptés à cette période de mi-parcours.

En effet, le programme a permis un renforcement des capacités à plus de 20930 bénéficiaires sur 9505 prévus pour cette période, soit un taux de réalisation de plus de 220%. Le niveau d’efficacité qui est renseigné par le ratio des réalisations prévues et celles réellement effectuées, montre que le programme est très efficace.

En effet, le programme a un ratio d’efficacité de 357,3% pour le produit 11 ; 89,8% pour le produit 12 et de 223,3 % pour l’effet 1, tandis que le ratio d’efficacité pour le produit 21 est de 548,6% et de 91,7% pour le produit 22 et l’effet 2 a comme ratio 320,1%.

Le niveau d’efficacité globale du programme est assez appréciable avec un ratio d’efficacité de plus de 271,8%.

Au-delà de l’analyse arithmétique, le score de performance global du projet cache d’énormes disparités notamment dans les niveaux d’atteinte des cibles par catégorie, pour chaque indicateur. En plus, les catégories à forts niveaux d’exécution n’ont pas toujours concerné les acteurs sensibles comme les femmes, les femmes rapatriées, les démobilisés, les batwa, les PVH, les déplacés internes, les associations de jeunes et de femmes.

Dès lors, la mission estime que la performance peut être assez qualitative et recommande à l’unité de gestion du programme de mieux orienter les PTBA en vue de prendre en compte les acteurs suscités pour rester pertinents.

* + 1. Analyse des facteurs favorables ou défavorables ayant contribué à la réalisation ou à la non- réalisation des produits et résultats attendus du programme
1. **Facteurs positifs qui ont contribué à la réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays**
* Situation de chômage qui a permis un bon accueil au programme d’autonomisation et de renforcement de développement économique aux jeunes.
* Approche formation-action qui, pour certains, cas a permis une facilitation de l’adoption des matières acquises.
* Capitalisation de l’approche MCPEA.
* Approche formation-action (savonnerie).
* Niveau d’organisation amélioré pour certains groupements ayant été appuyées.
1. **Facteurs négatifs qui ont contribué à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays**
* Faible niveau d’opérationnalité des certains partenaires d’exécution, qui n’ont pas permis un suivi régulier et la rentabilisation des formations dispensées.
* Faible niveau de gouvernance, d’opérationnalité technique, d’organisationnelle et de relationnelle de certains groupements.
* Etroitesse du marché local pour absorber les produits (foyers améliorés et produits de poterie moderne), ce qui nécessité des couts de transaction élevés et des stratégies de distribution pour certains produits de poterie modernes.
	+ 1. Analyse du niveau d’efficacité de la stratégie de partenariat d’UNDP

Le programme a adopté un système de partenariat avec les acteurs clés et professionnels dans leur zone d’intervention pour le volet actif financier et développement local décentralisé. En effet, le choix de FMCR ainsi que le partenariat entre celui – ci et les communes a induit une efficacité dans l’octroi et la rentabilisation des crédits solidaires. L’expérience de FMCR dans la mise en place du système MCPEA a permis l’opérationnalisation d’un système d’impulsion de création d’activités génératrices de revenus et de développement de l’opérationnalité économique des acteurs locaux.

De plus, l’implication du ministère en charge de la décentralisation ainsi que de l’équipe communale de planification, a permis une effectivité de l’élaboration des PCDC dans les 44 communes.

Cependant, le partenariat initié avec CNFAL a été moins effective et les résultats escomptés n’ont pas été atteints. Le programme bien qu’ayant identifié certains acteurs pour l’intégration des toutes les catégories (PVH et rapatriées), le système d’induction des effets induits sur les bénéficiaires appuyés par ces derniers restent à améliorer. Le niveau d’opérationnalité, de gouvernance et d’organisation des groupements appuyés par ces derniers est à améliorer pour effectivement induire des changements performants sur la vie socioéconomique des bénéficiaires et partant sur l’économie locale.

* + 1. Facteurs ayant induit à l’efficacité ou à l’inefficacité

Le programme a effectivement contribué à une amélioration des capacités d’entreprendre, de développement et gestion des AGR, la mise en place des outils de planification locale stratégique alignés aux orientations stratégiques nationales et internationales. Certains facteurs ont positivement favorisé l’atteinte de ces résultats.

**Les facteurs positifs ont été :**

* L’implication active de l’administration centrale (cadre du ministre en charge de la décentralisation) et décentralisée (ECP) dans l’élaboration des PCDC. L’approche révisée et spécifique adoptée dans la mise en place du système de caution solidaire.
* Les interventions d’amélioration d’accès aux services financières qui sont très appropriés aux contextes et au niveau de pauvreté dans une population rurale sans accès aux services financiers.

En effet, l’approche MCPEA est venu résoudre les problèmes de manque de garantie matérielle pour accéder aux crédits dans le milieu rural et dans le secteur d’économie informelle.

* La disponibilité et le professionnalisme de certains des prestataires (Cas de Fonds de Microcrédit rural) ainsi que le système d’intéressement de l’administration (perception de 1% sur l’intérêt versé pour un crédit), qui a permis de renforcer le suivi et la sensibilisation pour le remboursement.
* MCPEA est devenu un produit de la commune et dont celle - ci voit plus son intérêt.

**Facteurs qui ont contribué à l’inefficacité**

* Manque d’un système de suivi et d’accompagnement pour les bénéficiaires à besoin spécifique (cas de PVH, rapatriés).
* Arrivée tardive et non-respect des calendriers de livraison des crédits.
* Non prise en compte des mouvements des structures économiques de l’économie locale dans la fixation de période d’octroi des crédits.
* Période de remboursement serré.
* Taux de remboursement relativement élevé. En effet, le taux de remboursement de 9% pendant 5 mois de mensualité, revient à 22% par an.

* + 1. Analyse des domaines selon le niveau de performance

1. **Les domaines dans lesquels le programme a enregistré des meilleures performances**

L’analyse des résultats atteints et effets induits par le programme par approche, composante et volet, laisse entrevoir que les effets induits sont meilleurs pour les bénéficiaires du crédit solidaire via l’approche MCPEA.

En effet, bien que le taux d’intérêt annuel de 22% soit élevé, les bénéficiaires de ce programme ont pu générer des revenus et développer graduellement des investissements productifs. En plus, l’on remarque que plus de 64,2% des bénéficiaires de crédits solidaires ont fait des investissements productifs de 333 388,74 BIF (soit 72,2% des revenus mensuels générés).

Le montant moyen généré grâce à l’appui du programme par ces bénéficiaires de crédits solidaire de 460 527 BIF est en effet leur revenu moyen mensuel, soit 446,3% des revenus générés par les bénéficiaires appuyés par AFRABU, 487% par les bénéficiaires des actifs non financiers appuyés via FONIC, 2775% par les bénéficiaires appuyés via UNIPROBA, 918,9% par les bénéficiaires appuyés via UPHB et 168,5% de tous les bénéficiaires.

1. **Comment le programme peut approfondir ou développer ces résultats à meilleures performances**
* Pour plus optimiser les effets induits par cette approche MCPEA, il est plus important de renforcer le suivi de mise en œuvre de cette approche, en misant sur le respect des délais de livraison de crédits, faciliter l’accès aux crédits et permettre que le taux d’intérêt annuel de 22% soit revu à la baisse.
* De plus, le fond alloué aux actifs non financiers pourrait être plus rentabilisé via cette approche MCPEA, mais veiller à ce que les personnes à besoin spécifique (PVH, femmes, rapatriés) bénéficient au même titre que les autres de cette approche.
* De plus, tenant compte de l’approche de graduation dans la mise en place de l’approche MCPEA, des actions de renforcement du système des entreprises/coopératives et unités économiques, issues des évolués de ces bénéficiaires de MCPEA, soient suivies, renforcées à être plus opérationnelles aux plans technique, organisation et financier.
* Le programme ou tout intervenant pourrait aussi contribuer à dynamiser la structure de l’économie locale par la mise en place des infrastructures socioéconomiques d’appui et la facilitation de développement de chaines de valeurs. Des pôles de développement local peuvent être mis en place.
1. **Les domaines dans lesquels le programme a enregistré des faibles performances**

Les appuis via le système d’actifs non financiers n’ont pas été très performants. En effet, certains microprogrammes bien qu’appuyés ne sont plus opérationnelles (cas de boulangerie de Makamba pour les bénéficiaires en situation de handicap).

Les moulins et hangars construits ont peu ou pas encore été rentabilisés pour induire des effets palpables et appréciables aux bénéficiaires, bien qu’au niveau de l’économie locale, ce système a contribué à l’amélioration de l’accès aux services de transformation de céréales et tubercules (moudre) ainsi que la conservation.

**Certains des facteurs explicatifs sont entre autres :**

* Faible niveau de gouvernance des groupements des personnes à besoins spécifiques appuyés et de quelques groupements bénéficiaires des microprogrammes (cas de moulins et hangars, boulangerie et couture).
* Esprit de dépendance des PVH ainsi que le faible niveau de suivi du prestataire.
* Faible niveau de suivi et accompagnement des bénéficiaires pour la rentabilisation des acquis.
* Faible niveau de marketing des produits ainsi que le cout de transaction élevé pour écouler les produits fabriqués.

Il faut que des renforcements des capacités des structures bénéficiaires des microprogrammes soient initialement faits avant de financer des microprogrammes ou faire un diagnostic des capacités des bénéficiaires des microprogrammes avant d’en bénéficier.

Il est aussi plus productif que l’appel à concurrence soit fait pour détecter les organisations plus performantes et plus opérationnelles, pour permettre une grande induction d’effets pour les mêmes couts.

En effet, il serait plus profitable d’induire des critères permettant l’inclusivité parfaite des personnes à besoins spécifiques dans les crédits solidaires via l’approche MCPEA, surtout que cette dernière permet de réduire la dépendance socioéconomique et de renforcer l’opérationnalité et l’esprit de concurrence des acteurs économiques.

* + 1. Analyse des stratégies alternatives pour rendre efficace le programme

Dans le volet décentralisation, le programme pourrait induire une amélioration de structure de l’économie locale et de production des services publics en appuyant la mise en œuvre des PCDC, en renforçant la maitrise des ouvrages publics ayant un caractère d’induction de l’économie locale.

En effet, la conception et l’appui à la mise en œuvre d’une stratégie de mobilisation des acteurs basée sur les spécificités des communes ainsi que l’approche de parrainage et d’intercommunalité pourraient contribuer à la création des pôles de développement local dans les communes.

* + 1. Analyse du niveau de clarté, de faisabilité des objectifs et des produits du programme

L’analyse du cadre logique et du cadre de résultats du programme laisse entrevoir une duplication des outputs et des effets, plusieurs fois comptabilisables. En effet, l’activité économique est la suite du renforcement économique. De plus, l’accès aux actifs financiers et non financiers permet la création des entreprises et unités économiques dans la zone d’intervention.

Le programme pourrait se dimensionner en deux volets dont :

* Le développement communautaire avec l’accès sur le financement et l’appui à l’organisation, à l’opérationnalisation du développement des acteurs économiques locales, de chaine de valeur, et des pôles de développement local.
* L’appui à la mise en œuvre des PCDC avec un accès à l’exécution des programmes identifiés dans le PCDC qui permettent la transformation de l’économie locale et la dynamisation des acteurs économiques locales. Ces derniers peuvent aussi ne servir de points d’entrée d’amélioration des compétences des structures décentralisées.
	+ 1. Analyse du niveau de participation des parties prenantes dans la gestion et mise en œuvre du programme

L’analyse du niveau de participation dans la mise en œuvre du programme montre un niveau appréciable. Les acteurs divers ont pris part à la mise en œuvre des activités du programme. L’implication de l’administration centrale et communale dans l’élaboration des PCDC a été fructueuse. Et celle du fonds de microcrédit rural et une institution du gouvernement, a aussi permis une rentabilisation et une capitalisation des approches déjà expérimentées dans le financement des acteurs ruraux.

Cependant, l’implication de structures de renforcement des capacités CNFAL n’a pas induit des résultats appréciables jusqu’ alors.

* + 1. Analyse du niveau de prise en compte des besoins des groupes nationaux concernés par le programme

Le programme a spécifiquement pris en compte les groupes à besoins spécifiques et une approche de « ne laisser personne derrière » a été adoptée. L’implication des structures spécialisés dans l’accompagnement des rapatries, des PVH et des Batwa visait l’inclusion parfaite de ces derniers dans les interventions du programme.

Mais le niveau d’opérationnalité et les capacités à induire des effets aussi appréciables que ceux induits par l’approche MCPEA est à améliorer. De plus, l’analyse sommaire de coût-efficacité, montre un niveau d’inefficacité des interventions visant les groupes à besoins spécifiques.

Le programme a adopté un système de suivi évaluation et documentation des résultats sensibles aux genres. En effet, des critères de genre et une désagrégation des données par sexe est fait dans le cadre de suivi évaluation. Mais le programme n’a pas adopté une budgétisation sensible au genre. Le montant de budget aux femmes n’est pas détectable.

* + 1. Analyse de niveau d’efficacité de système de suivi et évaluation utilisé dans le programme

Le programme a mis en place des outils de suivi - évaluation comprenant le cadre logique, le cadre de résultats ainsi que les matrices des indicateurs. En plus, le programme a prévu une capitalisation des bonnes pratiques.

Cependant, il est remarqué que les systèmes de rapportage des bénéficiaires des microprogrammes ne permettent pas de tracer les changements, les effets induits et les données indispensables pour le suivi des réalisations et effets induits par le programme.

* + 1. Analyse de l’efficacité des partenariats techniques et des synergies établis et de mécanismes de pilotage et de suivi des activités du programme

Le programme a pu établir un partenariat efficace avec FMCR, qui a permis une opérationnalisation de l’approche MCPEA capable d’induire une transformation de l’économie des ménages et partant une amélioration de l’économie locale. Des partenariats avec les prestataires d’accompagnement des personnes à besoins spécifiques sont établis, mais pour certains de ces prestataires, les résultats induits restent à améliorer. Cependant, le partenariat pour le renforcement des capacités des entités décentralisées n’a pas été opérationnel.

Le programme n’a pas mis en place, ni un comité de pilotage ni comité de suivi local des acquis du programme pour permettre leur appropriation. Par ailleurs, un point focal du ministère assure la liaison ministère et programme, mais il est plus important qu’une structuration plus opérationnelle soit engagée pour permettre l’amélioration de l’appropriation et la capitalisation des acquis.

* + 1. Analyse des problèmes et contraintes rencontrés dans l’exécution du programme

Le programme a été mis en œuvre dans deux périodes avec un changement institutionnel et mutation de certains cadres du ministère qui avaient en charge la décentralisation. Ces changements ont impacté sur l’effectivité de participation des acteurs de l’administration centrale dans le programme. De plus, les mutations de CNFAL ont impacté négativement la mise en place de plans spécifiques de renforcements des capacités des communes.

Il est remarqué des retards dans le transfert des fonds aux prestataires qui induisent à un relâchement des activités et une réduction des capacités de réalisation des résultats.

|  |
| --- |
| **A** |

## Critère d’évaluation 3 : analyse de l’efficience du programme

L’évaluation de l’efficience du programme a analysé le niveau d’optimalité et l’adéquation des ressources disponibilisés aux besoins du programme et proportionnellement allouées. De plus elle est portée sur l’analyse de l’adéquation entre les résultats obtenus et les ressources engagées et enfin sur une analyse de la performance de la structure de gestion du programme.

* + 1. Analyse de la contribution de la structure de gestion du programme à l’efficience

Le programme est mis en œuvre avec une équipe réduite d’experts et une approche de mutualisation de l’expertise disponible dans l’organisation ou dans les structures partenaires. En effet, l’implication des partenaires expérimentés comme le FMCR a permis une production des résultats à moindre coût. Cependant, l’implication des quelques structures d’encadrement des personnes à besoins spécifiques n’a pas encore pu produire des effets palpables pouvant permettre l’amélioration de l’efficience.

Il est plus important de rendre MCPEA plus inclusif et permettre que les personnes à besoins spécifiques soient plus réceptives de ces produits financiers. Cela pourrait permettre au programme d’améliorer le niveau d’efficience et d’efficacité. En effet, les coûts d’encadrement et de provision des actifs non financiers à quelques personnes à besoins spécifiques (PVH et rapatriés) pourraient être réduits sans compromettre l’inclusivité et la prise en compte de l’aspect genre si des critères et approches spécifiques d’intégration de ces groupes sont intégrés dans l’approche MCPEA.

* + 1. Analyse du niveau d’efficience de la stratégie de mise en œuvre du programme

Le programme a mis en place une stratégie partenariale impliquant des institutions décentralisés (ECP, communes), des structures gouvernementales (FMCR, ministère en charge de la décentralisation) ainsi que les structures communautaires (ABELO) dans la mise en œuvre du programme.

Pour certains résultats, cette stratégie a effectivement contribué à l’atteinte des objectifs à moindre coût (cas de renforcement économique par l’accès aux actifs financiers, l’élaboration des PCDC). Cependant, il est remarqué que pour certains cas, le faible niveau d’opérationnalité (cas de CNFAL) et moins appréciable d’efficacité des structures en partenariat n’a pas permis d’atteindre les résultats les plus performants, et partant, a négativement impacté l’efficience du programme.

* + 1. Analyse du niveau d’efficience dans l’affectation et l’utilisation des ressources humaines et financières du programme

 Le calcul du coût - efficacité obtenu, par un calcul du ratio d’efficience, obtenu par le rapport taux d’achèvement du programme aux taux de consommation du budget, montre un niveau appréciable d’efficience du programme.

Tableau 11 : Indicateurs d'efficience

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Résultats escomptés (Effets et produits) | Ratio d’efficacité | Taux d’exécution par rapport au prévu | Ratio d’efficience  |
| Effet 1 (réduction de la pauvreté) | 223% | 234% | 95% |
| Effet 2 (gouvernance) | 320% | 13% | 2452% |
| Gestion du programme  | 100% | 0% | 166666% |
| Global  | 271% | 122% | 221% |

Source : élaboré par le consultant à partir des données de l’enquête, 2021

L’analyse de l’efficience comparant le niveau d’efficacité et la consommation du budget montre que le programme a été très efficient. En effet, le taux d’efficience global est de 221,88%. Au niveau de gestion du programme, un taux d’efficience le plus élevé est observé avec plus de 166666,7%. En effet, pour la composante gestion du programme, une prévision de 13,7% du budget du programme qui étaient à alloué à la gestion du programme, a été consommé seulement 0,06% soit une efficience de plus de 21630,68%.

Le programme a un niveau d’atteinte des indicateurs cibles pour la période de mi-parcours à plus de 271% pour une consommation budgétaire de 122,5%, ce qui induit un niveau d’efficience de plus de 221,88%. Le programme a induit une amélioration de création de revenus, d’entrepreneuriat et a renforcé la planification locale.

Les facteurs explicatifs de ce niveau d’efficience sont entre autres :

* L’approche MCPEA adoptée dans la mise en place du système d’accès aux services financiers.
* La mutualisation des ressources humaines ainsi que l’implication de l’administration dans l’élaboration des PCDC.

Le programme a adopté une approche efficiente de renforcement d’accès aux services financiers via le Fonds de microcrédit rural, capitalisant l’approche MCPEA et VICOBA pour les Batwa. En effet, les couts de mise en œuvre sont inférieurs à 10%. De plus, les charges de mise en œuvre sont récupérables par les intérêts remboursés par les bénéficiaires. De plus, l’élaboration des PCDC s’est appuyée sur les ressources locales dans l’accompagnement du processus, ce qui a permis l’atteinte des résultats à moindre coût. Le système de renforcement des capacités des entités décentralisées avait tenté de s’appuyer sur le CFNAL, bien que n’ayant pas été effective. Mais l’implication de l’ABELO a permis d’atteindre des résultats à moindre coût.

Les facteurs ayant induit à un niveau d’efficience moins élevé sont essentiellement liés :

* Aux évolutions contextuelles ayant induit la non-effectivité du système de renforcement des capacités par CNFAL.
* Au niveau faible d’opérationnalité de quelques partenaires de mise en œuvre.
	+ 1. Analyse du respect des délais dans la livraison des fonds et des activités

Au niveau des certains partenaires d’exécution, des fonds ont été accordés avec un certain retard, ce qui a impacté sur les activités du programme. En effet, ces retards ont eu des effets négatifs sur le système d’accès aux services financiers et sur la mise en œuvre des activités d’accompagnement des acteurs.

* + 1. Analyse du niveau d’efficience du processus et stratégies de réalisation des activités et des résultats

L’analyse du système de mise en œuvre des activités du programme a montré la priorisation de l’approche partenariale et la capitalisation des bonnes pratiques (approche MCPEA et l’adaptation de l’approche considérant les résultats de l’évaluation de cette approche). Cette approche a permis la réalisation efficiente des activités en rapport avec l’amélioration de l’accès aux services financiers.

De plus, la mise en concurrence des entreprises et cabinets pour l’élaboration des PCDC a permis d’engager les cabinets de consultance expérimentés et capables de mener le processus d’élaboration de PCDC plus participatif et plus fructueux. En effet, 44 PCDC sur 48 planifiés sont déjà élaborés. L’engagement des consultants à réaliser les travaux pendant une courte durée (étude de faisabilité, évaluation de l’approche MCPEA, élaboration des PCDC) a permis une amélioration de l’atteinte des résultats performants et à moindre coût.

Cependant, pour certains prestataires, la sélection aurait été menée de façon plus concurrentielle pour plus d’efficacité et d’efficience. En effet, le niveau d’efficacité et de productions des effets devraient être plus amélioré pour certains prestataires du programme. En plus, l’implication de CNFAL n’a pas été effective et n’a pas effectivement conduit à un changement effectif des entités décentralisées.

En effet, le programme aurait à développer un système de renforcement efficace du système d’économie locale par un renforcement des structures économiques et un renforcement des capacités des acteurs.

* + 1. Analyse de l’adéquation des ressources du programme aux produits et résultats atteints

Graphique 4 : Répartition des budgets consommés par composante du programme

Source : Consultant

L’analyse de la répartition budgétaire par volet ou composante montre une meilleure adéquation de l’allocation budgétaire aux volets du programme. Le programme a alloué 96,2% pour la réduction de la pauvreté (effet 1). En effet, dans un pays avec taux de pauvreté de plus de 72,6%, la part du budget alloué aux interventions de réduction de la pauvreté de plus de 96,2% démontre une allocation efficiente de budget aux volets.

L’analyse des ressources disponibilisées pour le programme montre le programme a mobilisé que le programme a consommé plus de 122,5% du budget planifié.

Tableau 12 : Indicateur du niveau d'exécution budgétaire par rapport aux prévisions

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Composante | 2019 | 2020 | total |  |
|  | Planification budgétaire | Exécution budgétaire | Planification budgétaire | Exécution budgétaire | Planifié | Exécuté | Taux d’exécution par rapport au prévu |
| Volet : réduction de la pauvreté = effet 1 | 1 017 665 | 2 597 326 | 1162465 | 2514311 | 2 180 130 | 5 111 638 | 234% |
| Volet : gouvernance démocratique =effet 2 | 980 358 | 4 802 | 582543 | 199107 | 1 562 901 | 203 910 | 13% |
| Gestion du programme  | 141 348 | 179 | 455000 | 199 | 596 348 | 378 | 0,06% |
| Global  | 2 139 371 | 2 602 309 | 2 200 008 | 2 713 618 | 4 339 379 | 5 315 928 | 122% |

Source : Consultant

En effet, l’analyse du niveau de planification budgétaire montre que pour le volet réduction de pauvreté (effet 1), le budget déjà consommé représente 234,46% du budget prévu, ce qui montre que le programme a seulement planifié 42,7% des besoins pour ce volet, ce qui induit que plus de budget ait indispensable pour ce volet. En revanche, le programme aurait à actualiser les fonds alloués à la gestion du programme.

* + 1. Analyse d’autres voies et moyens plus efficients de fournir de meilleurs résultats avec les ressources disponibles

Le programme a adopté un système de partenariat avec les administrations centrales et décentralisé ainsi que certaines institutions spécialisées, ce qui reste recommandable pour les interventions futures (expertise des cabinets de consultance, FMCR et UNIPROBA).

Cependant, l’analyse de niveau d’efficacité pour certains sous - volets pourrait induire une recommandation visant l’analyse minutieuse du système de renforcement de la production des effets par ces prestataires. En effet, la mise en concurrence des prestataires et un diagnostic préalable des capacités techniques et opérationnelles pourraient permettre la sélection des prestataires plus performants.

De plus, pour les acteurs à besoins spécifiques, l’inclusivité du système de MCPEA de façon à permettre la meilleure intégration des Batwa, rapatriées et PVH dans ce système avec des mesures spécifiques d’accompagnement, pourrait permettre l’induction de plus d’effets que la mise en place d’un système d’accès aux actifs non financiers aux groupements dont le niveau de gouvernance et d’organisation reste à améliorer.

De plus, il est plus important que pour des actifs non financiers (kits de démarrage), un système de bail /leasing ou contribution des bénéficiaires soit adopté pour renforcer l’appropriation et réduire l’esprit de dépendance.

* + 1. Analyse de l’efficience des structures de gestion et de redevabilité du programme

Le programme a mis en place un système efficace de suivi-évaluation des activités et des résultats. Les outils de suivi-évaluation du programme élaborés comprenant le cadre logique et cadre de résultats avec des indicateurs dument complétés, permettent de renseigner sur l’évolution des réalisations du programme.

Cependant, l’analyse des informations rapportées par les prestataires démontre un besoin d’harmonisation du système de rapportage et des informations à rapporter. De plus, il serait plus productif si le système de suivi des indicateurs et activités est digitalisé pour suivre en temps réel les évolutions des activités et des résultats du programme.

Dans la perspective d’améliorer la planification, le suivi et le processus d’apprentissage, la mission recommande :

* une création/meilleure animation de la gouvernance du programme à travers les instances comme le comité technique de suivi (CTS), comité opérationnel de suivi (COS), composé des acteurs clés tant au niveau central que déconcentré ;
* Une robustesse de la prise en compte des femmes, des jeunes et des vulnérables dans les actions selon une représentativité en cohérence avec les cibles non exécutées au cours des la période sous revue.

|  |
| --- |
| **C** |

## Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions

La durabilité, l’appropriation nationale et la pérennisation des actions du programme ont été évaluées sur la base de la question suivante : est-ce que la mise en œuvre du programme a respecté les principes clés du développement dont l’appropriation nationale et les mécanismes de durabilités des résultats. Pour y répondre, l’évaluation a analysé le niveau d’implication des acteurs nationaux dans la définition et la mise en œuvre du programme, l’atteinte des capacités de gestion des coopératives et les mécanismes de pérennisation des actions du programme mis en place.

* + 1. Analyse des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du programme

Le programme a mis en place un système communautaire de caution solidaire et de renforcement des relations sociales et économiques par l’approche MCPEA, ce qui permet de contrecarrer la non-durabilité des acquis. Par ailleurs, des approches de développement des actions communes tendant vers les entreprises coopératives et solidaires sont en autopromotion chez les bénéficiaires des actifs financiers.

Cependant, il est plus important que la graduation des bénéficiaires d’actifs financiers MCPEA puissent permettre à ces unités en développement d’être renforcées et accompagnées. Ce qui pourra renforcer le développement communautaire et le système d’économie locale, par la création des petites et moyennes entreprises locales, des pôles de développement local et de chaine de valeur.

Pour certains bénéficiaires à besoins spécifiques, il y a une évidence que des risques financiers peuvent compromettre l’effectivité de mise en œuvre des microprogrammes appuyés. En effet, les capacités de génération des revenus sont faibles, ce qui compromet l’intérêt porté aux microprogramme et partant sa durabilité.

Certains moulins et hangars ne rapportent presque pas. Certains microprogrammes ne sont plus fonctionnels, tel le cas de boulangerie, hangars et moulins appuyés par AFRABU.

* + 1. Analyse du niveau de mobilisation des ressources financières et économiques pour préserver les bénéfices réalisés par le programme

Le processus de développement local par le renforcement du système de décentralisation capte l’attention du gouvernement. En effet, des appuis financiers aux institutions décentralisées pour la mise en œuvre des interventions d’amélioration de la structure économique des communes sont faits par le gouvernement. On peut citer, l’appui aux subventions d’un montant de 570 0000 0000 BIF et au renforcement du système de collecte des recettes communales. Cependant, l’analyse des besoins pour effectivement développer la structure économique des entités décentralisées, montre une nécessité d’intervention dans ce domaine.

En effet, le taux d’exécution des PCDC reste faible pour la majeure partie des communes, moins de 50%, Il est par ailleurs remarqué un faible niveau de capacité de mobilisation des ressources. Ceci s’explique par l’absence des stratégies efficaces et adaptées de mobilisation des ressources des entités décentralisées. Bien que l’élaboration des PCDC a été réalisés dans le 44 communes, la mise en œuvre et l’exécution des programmes priorisés dans ces documents de stratégie de développement de chaque commun reste improbable.

De plus, les besoins en services financiers tels que ceux déployés par FMCR sont énormes, le programme ne peut qu’en moyenne servir 850 ménages sur plus de 3000 ménages en besoin et éligibles soit un taux de 28,8%.

* + 1. Analyse des risques sociaux, légaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme

Le programme a développé une approche spécifique d’intégration des groupes vulnérables par des appuis aux actifs non financiers aux groupements de 20 microprogrammes, avec des appuis non récupérables et sans contribution des bénéficiaires alors que pour les bénéficiaires des actifs financiers, il s’agit d’un crédit solidaire et remboursable avec un intérêt de 9% pour 6 mois.

Cependant, l’analyse des productions de changements induits par les deux systèmes d’approche montre que l’approche d’actifs financiers reste la plus productive, alors que les coûts de mise en œuvre et d’actifs transférés non récupérables sont plus élevés.

En effet, ces deux approches pourraient créer des malentendus sur le mode de traitement des bénéficiaires, d’autant plus que certains bénéficiaires d’actifs non financiers peuvent être moins vulnérables par rapport aux bénéficiaires d’actifs financiers (cas des groupements d’AFRABU et quelques d’UPHB, FONIC).

Pour certains microprogrammes des UPHB, l’aspect de légalisation des structures communautaires appuyées n’est pas encore pris en compte. En effet, le faible niveau de gouvernance des associés peut constituer des freins à la durabilité du programme.

Le programme a induit un système d’accès aux actifs financiers grâce au caution solidaire à des groupements d’individus qui ont tendance à évoluer vers des coopératives ou groupements d’acteurs économiques. Cependant, le niveau de gouvernance et de structuration de ces groupements reste à améliorer.

* + 1. Analyse du niveau de menace environnementale des actions du PNUD pour la durabilité des résultats du programme

Le programme a procédé à des analyses de faisabilité des programmes d’intercommunalité pour contourner les effets néfastes sur l’environnement et guider les processus adaptés de mise en œuvre de programmes.

Cependant, le programme n’a pas fait des études d’impact environnemental et social pour les programmes appuyés.

* + 1. Analyse du niveau d’appropriation des parties prenantes

Le processus de planification locale par l’élaboration des PCDC est un mécanisme participatif. L’équipe communale de planification a été impliquée, ce qui renforce l’appropriation du système de planification pour le développement local des entités décentralisées. Les informations recueillies auprès des communes visitées ont révélé que l’utilisation de ces PCDC devient de plus en plus effective. Des Plans annuels d’investissement comprenant les programmes priorisés dans les PCDC sont élaborés.

Les communes s’approprient le suivi du système d’accès aux actifs financiers par la sensibilisation pour le remboursement des crédits solidaires. En effet, grâce à un accès de 1% des frais remboursés par les bénéficiaires, les communes sont capables d’augmenter leurs recettes.

Cependant, le programme n’a pas mise en place un comité de pilotage et de coordination nationale des ses acquis. Le processus de coordination locale des acteurs et des interventions n’est pas mis en place. Il est plus important que des comités provinciaux de suivi des acquis et de capitalisation du programme soient mis en place, pour renforcer l’appropriation et la pérennisation des acquis.

En plus, l’appropriation des parties prenantes n’a pas suffisamment réussi à assurer la participationdes femmes et des vulnérables et réduire les inégalités.

* + 1. Analyse des mécanismes, des procédures et des politiques mis en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain

Le programme a mis en place un mécanisme de « ne laisser personne derrière « par la prise en compte des besoins spécifiques dont ceux des Batwa, des rapatriés et des PVH. En effet, 0,8% des bénéficiaires est constitué des PVH, 0,1% des jeunes, 47,5% des femmes et 1,1% des Twa.

L’élaboration des PCDC a été plus inclusive avec l’implication des associations des femmes, des Batwa et des PVH dans le processus. En plus de critères d’évaluation des performances des communes qui tiennent compte de l’analyse des actions spécifiques au genre.

Des actions visant à opérationnaliser la budgétisation des communes sensibles au genre ont été planifiées, ce qui renforce l’inclusivité du développement local des communes.

Cependant, des critères spécifiques permettant l’inclusion des Batwa, des PVH, des femmes et des rapatriées dans le système de MPCEA, auraient été plus pris en compte et permettre que l’approche de ne laisser personne derrière prônée par le programme soit opérationnelle.

* + 1. Analyse du niveau de soutien des parties prenantes aux objectifs de long terme du programme

Le système de renforcement de l’économie locale par l’octroi de crédit solidaire développé dans l’approche MCPEA est un produit valorisable par le FMCR. En plus des fonds du programme, le FMCR fait des ajouts pour servir plus des bénéficiaires, ce qui pourrait permettre la durabilité du système de MCPEA.

Le niveau d’appropriation des systèmes de développement décentralisés par l’élaboration des Plans annuels d’investissement des communs composés des programmes tirés des PCDC, montre l’alignement des communes aux stratégies de développement évoquées dans les PCDC.

Les communes s’approprient le système de renforcement de l’économie locale par la facilitation d’accès aux services financiers du MCPEA, des bureaux disponibilisés par la commune montrent l’intérêt porté à cette approche.

Cependant, pour certaines structures prestataires, il est moins semblable que la vision portée au programme s’aligne à la mise en place des systèmes pérennes de rentabilisation des acquis.

* + 1. Analyse de niveau de documentation et diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises.

La production des rapports périodiques par l’équipe du programme et les prestataires, permet de documenter continuellement les acquis du programme. Une évaluation de l’approche MCPEA faite a permis une documentation de celle - ci.

Cependant, bien que planifiée dans le programme, une documentation pérenne des bonnes pratiques et des leçons apprises prévues par le programme ne sont qu’ en stade de démarrage.

* + 1. Analyse de la stratégie de désengagement du PNUD dans le programme

Le programme visait à induire deux effets dont l’effet 1 qui visait le renforcement du développement communautaire réalisé par le renforcement des capacités techniques, économiques et opérationnelles des acteurs locaux (grâce aux activités de renforcement des capacités, amélioration de l’accès aux actifs financiers et non financiers, et renforcement du développement des activités économiques) ; et l’effet 2 qui visait l’appui aux développement des capacités et compétences des structures décentralisées pour un développement local ( grâce à l’ appui à l’ élaboration des PCDC, au renforcement des capacités.

Il est constaté, par ailleurs, que le transfert effectif de compétence aux structures décentralisées n’est pas encore fait par manque de stratégie de désengagement appropriée.

En effet, bien qu’il y ait un système de graduation des bénéficiaires dans le cadre de l’appui à la mise en place du système d’accès aux actifs financiers par l’approche MCPEA, il est plus important que l’accompagnement des acteurs soit mis en place, pour les rendre performants et plus opérationnels. L’accompagnement devrait être dans le sens de création des entreprises locales et de leur connexion aux secteurs et zones de consommation des produits avec un aspect de développement de chaine de valeur.

L’élaboration des PCDC n’est pas une fin en soi pour le développement local. Il est donc important qu’un guide de référence soit élaboré pour le développement des communes. En effet, le développement local effectif des communes devrait s’opérationnaliser par le financement et la mise en œuvre des programmes identifiés dans les PCDC des communes. Des actions visant à renforcer la mise en œuvre de programmes des PCDC et la mobilisation des ressources des communes doivent être mises en œuvre.

Il est plus important qu’il y ait un renforcement des capacités des structures appuyées par l’octroi d’actifs non financiers, certains d’entre elles manifestent des capacités faibles d’organisation et de gouvernance de ces groupements.

* + 1. Analyse du niveau de participation des acteurs décentralisés à la mobilisation des ressources et le niveau de renforcement des capacités

Le programme est exécuté sans contrepartie du gouvernement et des bénéficiaires. Des interventions de renforcement des capacités des acteurs et structures décentralisées des communes ont été initiées et elles concernaient les formations. L’implication de CNFAL pour le renforcement des capacités des acteurs communaux n’a pas été encore effectif.

Bien que les ressources humaines allouées à la commune aient été augmenté avec la mise en place de secrétaire permanent et des conseillers juridiques, les capacités de ces ressources pour effectivement induire un développement local sont à renforcer.

Il est donc important qu’un plan de renforcement des capacités des structures décentralisées, pour effectivement induire un développement local basé sur un diagnostic des capacités de ces entités, soit élaboré et opérationnel.

* + 1. Analyse de la mise en place et fonctionnalité des mécanismes de pérennisation des résultats du programme

Le programme a injecté des fonds de crédits aux Fonds de Microcrédit Rural (FMCR) et ces fonds une fois distribués comme crédits aux bénéficiaires sont remboursés avec un taux de 9% par 6 mois. Cela montre que le système de crédits solidaires appuyé par le programme serait plus continuel.

Les structures appuyées par des actifs financiers sont groupées en communauté. Bien que certains de ces structures sont moins organisées et ont moins de capacités à s’auto promouvoir et maintenir le niveau optimal de gouvernance et de gestion associative, elles sont des points d’entrée de la pérennisation des acquis du programme.

Le système de crédit solidaire s’appuie sur des groupements informels de gens servant de garantie solidaire, ces groupements peuvent constituer des points d’entrée de renforcement de développement économique solidaire pouvant aussi évoluer vers des mouvements pré coopératifs et des entreprises locales. Cependant, pour que ces structures soient capables de se développement durablement, il est plus important qu’elles soient suffisamment accompagnées et renforcées.

De plus, l’élaboration des PCDC a permis la mise en place des structures consultatives au niveau communal, dont l’Equipe Communale de Planification (ECP), les Comités de Développement Collinaires (CDC), le Comité Communal de Développement Communautaire (CCDC). Ces structures consultatives jouent un rôle important dans l’accompagnement de l’exécution participative des PCDC.

* + 1. Facteurs pouvant favoriser ou non la durabilité des résultats atteints
* **Facteurs qui pourraient favoriser la durabilité des résultats atteints**
* Appropriation du système MCPEA par l’administration communale qui s’implique aussi activement dans la sensibilisation pour la bonne gestion des crédits et des remboursements. En effet, la commune perçoit 1% sur les 9% des intérêts remboursés par les bénéficiaires de crédits solidaires instituées par le MCPEA.
* Ouverture d’esprit et le renforcement des capacités d’analyse économique et financière des bénéficiaires de crédits solidaires.
* Renforcement de l’esprit de confiance entre les acteurs économiques pouvant permettre de développer des actions communales (cas de groupes de caution solidaire).
* Disponibilité des ressources humaines dans les communes et la volonté d’agir pour le développement local.
* Initiatives de l’administration centrale à renforcer le système de collecte des recettes communales pouvant servir à financer certains programmes identifiés dans les PCDC.
* Forte motivation et niveau d’opérationnalité technique de certains prestataires (cas de FMCR).
* **Facteurs pouvant empêcher la durabilité des résultats atteints**
* L’esprit de dépendance des certains groupements des personnes à besoin spécifiques.
* Faible niveau d’organisation, de gouvernance et de marketing des groupements des personnes à besoins spécifiques ainsi que le faible niveau d’opérationnalité et de capacités d’accompagnement des prestataires de certaines structures d’accompagnement des personnes à besoins spécifiques.
* Faible capacité de mobilisation des ressources financières pour l’exécution des programmes priorisés dans les PCDC par les communes. En effet, les PCDC élaborés mettent plus d’importances aux contributions par les partenaires alors que la capacité de mobilisation de ces partenaires par ces communes est faible.
* La probable étroitesse du marché local et manque de capacités des acteurs économiques renforcés à tisser des liens d’échanges économiques avec les autres acteurs des autres secteurs et zones économiques régionales, nationales et internationales.
* Faible capacité de marketing social et opérationnel pour promouvoir les échanges de produits de ces petites unités économiques accompagnées par le programme.
* Le système de graduation de l’approche MCPEA qui ne tient pas en compte de comment effectivement induire un système d’accompagnement des unités économiques promues par les crédits solidaires au niveau plus ou moins élevés de mouvements pré coopératifs, sauf l’inclusion financière par la création des comptes dans les institutions de microfinances (IMFs).

# **Leçons apprises**

## Au regard de la pertinence

La prise en compte des acquis des autres approches et la capitalisation des résultats des interventions ultérieures permet l’adéquation des interventions aux besoins des bénéficiaires, cas de l’approche MCPEA.

## Au regard de l’efficacité

* Les missions d’évaluations des approches et de leur adéquation de façon régulière permettent une adaptation des méthodes et approches pour la production des résultats.
* L’implication des entités décentralisés, par le suivi des résultats grâce aux systèmes permettant le renforcement économique des communes, permet une efficacité dans la mise en place de l’approche et dans l’encadrement des bénéficiaires par l’administration, ce qui par ailleurs permet de renforcer l’appropriation et la durabilité.
* Un contrat de performance, et/ou par résultats et effets pour les prestataires de services, est plus important pour renforcer l’atteinte des résultats que les contrats liés aux réalisations des activités.
* Le développement de l’économie locale, par l’activation des acteurs privés aussi bien par l’accès aux ressources de production remboursables, permet un renforcement de l’esprit d’entreprise, d’analyse des opportunités et de responsabilité de acteurs appuyés, ce qui n’est pas le cas pour les appuis directs sans contrepartie exigée pour les bénéficiaires.

## Au regard de l’efficience

* La mutualisation des ressources est plus importante pour la réduction des couts de mise en œuvre du projet.
* L’approche développant l’appel aux expertises ou aux prestataires expérimentés, de façon temporaire (consultance, travaux d’expertise), permet de réduire les couts de gestion du projet.
* L’implication effective de l’administration dans le processus de mise en œuvre du projet induit une facilitation de réalisation des activités et de production des résultats.

## Au regard de la durabilité

* Un renforcement des capacités qui va au-delà des formations de routine, mais d’un processus d’accompagnement à la capacitation des acteurs, permet une pérennisation des acquis que l’accompagnement formatif seul.
* La participation (cependant partie ou par remboursement des appuis octroyés aux bénéficiaires), renforce non seulement l’indépendance mais aussi permet l’ouverture d’esprit à la créativité et au développement des esprits de pérenniser les actions entreprises et l’appropriation des effets.

# **Conclusion**

Le développement local par une amélioration des capacités de production des acteurs privés est indispensable à la structuration de l’économie locale et à un développement endogène. Le projet d’appui à la décentralisation et développement local répond bel et bien aux besoins des bénéficiaires et aux orientations stratégiques internationales et nationales, ce qui lui permet son caractère pertinent mais très indispensable pour le contexte du Burundi.

Les acquis à mi-parcours pour ce projet montrent une certaine ébauche des besoins pour renforcer et créer un développement local par une mise en place des pôles de développement économique local et une connexion de ces derniers aux zones spéciales régionales et internationales. Le développement des pôles de développement économique local ainsi que le développement des institutions décentralisées, restent d’une importance vitale pour le développement réussi au Burundi.

L’objectif global du projet reste d’actualité dans le sens des orientations sectorielles et nationales. Le projet a permis une production des effets palpables sur la réduction de la pauvreté réalisée par une amélioration des capacités d’entreprendre aux acteurs locaux, une amélioration de l’accès aux ressources de production, une amélioration des capacités de planification locale et une production des instruments d’orientation du développement communautaire des 44 communes.

L’accès aux ressources de production comme crédit aux acteurs du secteur informel était hors de la vue des acteurs économiques financiers, l’approche MCPEA permet de répondre à un défi capital limitant le développement de la majeure partie de l’économie locale (le secteur informel aux acteurs exclus du système financier classique). L’évaluation du projet a permis en plus du constat des résultats appréciables déjà atteints approuvés par des faits et données concrètes, des actions pouvant permettre l’amélioration des effets et de l’adéquation, efficacité et efficience ainsi que la durabilité du projet formulés en bas comme des recommandations.

# **Recommendations**

## Recommandations pour l’amélioration de la pertinence du programme et des résultats

* + 1. Au gouvernement du Burundi
* Appuyer un développement du système de création et développement des pôles de développement économique local, développement de système de marché local, régional et international le système de production et commercialisation des produits locaux avec un accent à l’ouverture vers les autres zones économiques nationales ou régionales ainsi qu’internationales.
* Développer et appuyer le système de renforcement de l’accès aux crédits au secteur de l’économie informel et sans garantie matérielle.
	+ 1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement
* Renforcer les capacités des organisations des personnes à besoins spécifiques dans le domaine de gouvernance associative, gestion organisationnelle, prospection des marchés et analyses des opportunités, leadership et marketing stratégique et opérationnelle.
* Renforcer la participation des personnes clés dans le processus de mise en œuvre du programme par la création d’un système approprié de renforcement des capacités et la mise en place d’un comité de pilotage et des comités locaux de suivi des résultats.
* En plus des produits le développement des micros, petites et moyennes entreprises, les coopératives, les associations des femmes, des jeunes, et des groupes vulnérables à caractère productif ou commercial, il est évident que le renforcement des capacités de ces acteurs soient plus développés avec un accent de développement du système de marché local, de l’économie locale et le système de production et commercialisation des produits locaux avec un accent à l’ouverture vers les autres zones économiques nationales ou régionales ainsi qu’ internationales.
	+ 1. Au Fonds de Microcrédit rural
* Le taux d’intérêt de 9% pour les crédits solidaires exigés pour les bénéficiaires pendant 6 mois reste plus élevé, car son actualisation à un taux annuel d’intérêt peut montrer que ce taux est de 18% en plus d’autres charges relatives à l’acquisition de ces crédits, ce qui renchérissent le coût de crédit octroyé. Il est plus important que ce taux soit revu à la baisse.
* Pour renforcer l’adéquation des arrangements institutionnelles par rapport aux enjeux, le programme pourrait mettre en concurrence les institutions spécialisées dans l’accompagnement des personnes à besoins spécifiques, faire à une analyse préalable et rigoureuse de l’opérationnalité technique et organisationnelle de ces organisations pour pouvoir sélectionner et engager des prestataires pouvant induire à une meilleure efficacité.

## Recommandations pour améliorer l’efficacité du programme

* + 1. Au gouvernement du Burundi
* Opérationnaliser le système de transfert des compétences aux entités décentraliser et appuyer le système d’intercommunalité pour développer le système de pôle de développement économique local.
* Appuyer l’opérationnalisation et le système de mise en œuvre des PCDC des communes.
	+ 1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement
* Le programme pourrait agir pour induire des critères d’inclusivité dans l’approche MCPEA qui est une approche induisant des résultats palpables, appréciables et à moindre coût. En effet, si les coûts alloués aux bénéficiaires à besoins spécifiques étaient alloués à la multiplication des bénéficiaires de MCPEA avec des critères spécifiques d’inclusivité des rapatriés, des Batwa, des femmes, des jeunes et PVH, les effets pouvant être induits sur le revenu, la transformation de l’économie locale et nationale pourrait être multipliés pour toutes les catégories de bénéficiaires.
* Pour opérationnaliser le système de transformation structurelle de l’économie locale de la pauvreté à la dynamisation de l’économie des ménages et des acteurs, **des actions visant l’accompagnement des acteurs économiquement renforcés vers des unités et entreprises sociales et solidaires de première niveau et de création de pôles de développement local avec les infrastructures, des structures d’appui connectées au monde d’affaire national, régional et international sont indispensables**.
* Pour améliorer la contribution du programme dans l’amélioration du meilleur accès à des services administratifs, sanitaires et judiciaires de qualité, Il est évident que l’appui à la mise en œuvre du PCDC soit priorisé.
* Le programme ou tout intervenant pourrait aussi appuyer à dynamiser la structure de l’économie locale par l’appui à la mise en place des infrastructures socioéconomiques d’appui, la facilitation de développement de chaines de valeur et des pôles de développement local.
* Il faut que des renforcements des capacités des structures bénéficiaires des microprogrammes soient initialement faits avant de financer des microprogrammes ou faire un diagnostic des capacités des bénéficiaires des microprogrammes avant d’en bénéficier.
* Il est aussi plus productif que l’appel à concurrence soit fait pour détecter les organisations plus performantes et plus opérationnelles, pour permettre une induction de plus d’effets à moindre coût.
* Pour améliorer le niveau de clarté et de faisabilité des objectifs et produits du programme, celui - ci pourrait se dimensionner en deux volets dont :
	+ Développement communautaire avec l’accès sur le financement et l’appui à l’organisation, opérationnalisation du développement des acteurs économiques locales **et développement de chaine de valeur et pôles de développement local**.
	+ Appui à la mise en œuvre des PCDC avec un accès à l’appui à l’exécution des programmes identifiés dans le PCDC qui permettent la transformation de l’économie locale et la dynamisation des acteurs économiques locales. Ces derniers peuvent aussi ne servir de points d’entrée d’amélioration des compétences des structures décentralisées
* Appuyer l’opérationnalisation d’un système de graduation du MCPEA par un développement d’un système **de renforcement du système des entreprises/coopératives et unités économiques issues de ces bénéficiaires de MCPEA soient planifiées et que ces dernières soient renforcées sur les plans techniques, organisationnels en vue d’être financièrement opérationnelles.**
	+ 1. Au fond de microcrédit rural
* **Pour plus optimiser les effets induits par l’approche MCPEA**, il est plus important de renforcer le suivi de mise en œuvre de cette approche, en misant sur le respect des délais de livraison de crédits, faciliter l’accès aux crédits et permettre que le taux d’intérêt annuel de 22% soit revu à la baisse. De plus, l’approche graduation du MCPEA laisse des acteurs économiques encore en besoin d’être accompagnés ; il est plus important que **des actions de renforcement du système des entreprises/coopératives et unités économiques issues de ces bénéficiaires de MCPEA soient planifiées et que ces dernières soient renforcées sur les plans techniques, organisationnels en vue d’être financièrement opérationnelles.**
* En effet, il serait plus profitable d’induire des critères permettant l’inclusivité parfaite des personnes à besoins spécifiques dans les crédits solidaires via l’approche MCPEA, surtout que cette dernière permet de réduire la dépendance socioéconomique et renforcer l’opérationnalité et l’esprit de concurrence des acteurs économiques.

## Recommandation pour amélioration de l’efficience du programme

* + 1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement
* Pour renforcer l’opérationnalité des bénéficiaires des microprogrammes et aussi réduire l’esprit de dépendance des bénéficiaires, il est plus important que pour des actifs non financiers (kits de démarrage), un système de bail /leasing ou contribution des bénéficiaires soit adopté pour renforcer l’appropriation et réduire l’esprit de dépendance.

## Recommandations pour l’amélioration de la Durabilité, appropriation nationale et pérennisation des actions

* + 1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement
* Pour réduire et limiter les effets environnementaux et sociaux néfastes pouvant être induits par les actions du programme, il est important qu’il fasse des études**d’impact environnemental et social pour tous les programmes appuyés.**
* **Pour renforcer l’appropriation des résultats du programme, il doit renforcer la** coordination nationale et locale de ses acquis. Il est plus important que des comités communaux de suivi des acquis et de capitalisation du programme soient mis en place pour renforcer l’appropriation et la pérennisation de ses acquis.
* La stratégie de désengagement pour cette approche MCPEA n’aurait pas seulement à être la graduation prévue dans l’approche, mais **la mise en place d’un système d’accompagnement de création des entreprises locales et leur connexion aux secteurs et zones de consommation des produits et services produits par ces entreprises locales, avec un aspect de développement de chaine de valeur et de création des pôles de développement local**.
* L’élaboration des PCDC n’est pas une fin pour le développement local mais l’élaboration d’un document de guide sur lequel on pouvait se référer pour développer les communes. En effet, le développement local effectif des communes devrait s’opérationnaliser par le financement et la mise en œuvre des programmes identifiés dans les PCDC des communes. Des actions visant à renforcer la mise en œuvre de programmes des PCDC et la mobilisation des ressources des communes auraient dû être priorisées.
* Il est plus important qu’il y ait un renforcement des capacités des structures appuyées par l’octroi d’actifs non financiers, car certaines d’entre elles ont des capacités faibles d’organisation et de gouvernance.
* Pour renforcer le niveau de participation des acteurs décentralisés à la mobilisation des ressources et développement local, il est plus important qu’un plan de renforcement des capacités des structures décentralisées, pour effectivement induire un développement local basé sur un diagnostic des capacités de ces entités décentralisées, soit fait et le plan d’opérationnalisation de ce système de renforcement des capacités élaboré et appliqué.
* Dans la perspective de renforcement de capacité institutionnelle des communes, accompagner à l’élaboration de schémas directeurs avec l’intégration des plans d’actions annuels sensibles au genre, les thèmes transversaux et le développement économiques des femmes/jeunes/vulnérables.

## Recommandation pour les interventions futures pour l’amélioration de l’Égalité des sexes, droits fondamentaux et aspect genre

* + 1. A l’endroit du PNUD et autres acteurs du développement
* Appuyer le développer une approche MCPEA qui puisse permettre la réalisation de l’approche « *ne laisser personne derrière »* avec l’intégration des critères pouvant permettre aux personnes à besoins spécifiques de participer au même niveau que les autres.
* Faire une analyse socioéconomique des barrières à la création et développement des entreprises locales et amélioration de l’accès aux finances rurales.
* Rendre systémiques la prise en compte des actions qui améliorent le processus l‘autonomisation des femmes en assurant les liaisons fortes entre les personnes formées et les structures de financements dans une dynamique d’incubation et de création d’entrepreneurs (hommes/femmes/jeunes).

# **Bibliographies**

* Documents du programme (doc du projet, rapport d’étude de faisabilité des projets financés, rapports annuels du projet 2019,2020, rapports d’activité des prestataires FMCR, UNIPROBA, UPHB ; rapports financiers du projet 2019,2020)
* Rapport de l’Evaluation de l’approche MCPEA
* Document de l’ approche MCPEA
* PND 2018-2027
* **Burundi Economic Outlook ;2020, AFDB visité sur** [**https://www.afdb.org/en/countries/east-africa/burundi/burundi-economic-outlook**](https://www.afdb.org/en/countries/east-africa/burundi/burundi-economic-outlook) **le 21/10/2021**
* Politique nationale de Décentralisation (2018-2027)
* Stratégie Nationale de Développement Economique Local
* Objectifs de développement durable sur le site du PNUD <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>
* CPD 2019-2023
* Stratégie Nationale d’Inclusion Financière au Burundi (SNIF) 2015-2020
* Politique Nationale Genre actualisée 2012-2025.
* BRB, 2017, rapport d’enquête sur l’offre des services financiers formels au Burundi au 31 décembre 2015
* Charly Camilien Victor, Rapport sur les différentes approches de développement économique local, Development Economics, 48 pages
* Maison du Développement Local. 2014.Guide de mise en œuvre du développement économique local
* Casey J. Dawkins, Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments, CPL Bibliography 370

**Site visité**

* <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/BI/indicateurs-et-conjoncture>
* <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>
1. Le pays voit son activité économique se contracter de 3,2 % en 2020. La pandémie toucherait le Burundi principalement par le biais des effets de contagion économiques de la dégradation des perspectives mondiales, notamment les mesures de confinement mises en place dans ses principaux partenaires commerciaux, trouvé dans <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/BI/indicateurs-et-conjoncture> [↑](#footnote-ref-1)
2. #  Source , **Burundi Economic Outlook ;2020, AFDB visité sur** [**https://www.afdb.org/en/countries/east-africa/burundi/burundi-economic-outlook**](https://www.afdb.org/en/countries/east-africa/burundi/burundi-economic-outlook) **le 21/10/2021**

 [↑](#footnote-ref-2)