
Evaluation du Programme
d'Appui à la Réhabilitation, Réintégration des Sinistrés
et de
Lutte contre la Pauvreté
PRRSLP

Mission d'évaluation réalisée du 8 Novembre au 7 Décembre 2008

TABLE DE MATIERES

	Page
Acronymes	3
Résumé Exécutif	5
Introduction	9
Contexte	9
Objectifs de l'évaluation	9
Méthodologie	10
Equipe d'évaluation	10
Fiche technique du PRRSLP	10
Pertinence	13
Performance	17
Efficacité	17
Efficience	19
Promptitude	21
Succès	22
Impact	22
Durabilité	24
Appropriation	24
Conclusions	26
Recommandations	32
Liste des Annexes	39
Liste des personnes rencontrés	40

ACRONYMES

AGR	Activités génératrices des revenus
APADE	Association pour la Paix et le Développement
AR	Antenne Régionale
BCPR	« Bureau for Crisis Prevention and Recovery »
BINUB	Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi
CCQ	Cellule de Contrôle de Qualité
CEFOGE	Centre d'Etude et de formation pour la Gestion de l'Eau
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CISNU	Centre Intégré des Services Nations Unies
CNDD-FDD	Conseil pour la Défense de la Démocratie - Force de Défense de la Démocratie
CNP	Comité National de Pilotage
CNTB	Commission Nationale Terres et Autres biens
CSLP	cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CTNSP	Comité Technique National de Suivi du Programme
CTP	Conseiller Technique Principal
CTPSP	Comité technique de sélection et de suivi des projets
DGE	Direction Générale de l'Elevage
DGMAVA	Direction Générale de la Mobilisation et de la Vulgarisation Agricole
DN	Directeur National
DP	Directeur de Pays
DPAE	Direction Provinciale de l'Agriculture et de l'Elevage
EP	Ecole Primaire
FAO	« Food and Agriculture Organization »
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
HCR	Haut commissariat pour les réfugiés
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IASZ	intégration agro – sylvo- zootechnique
MINPLAN	Ministère de la Planification du Développement et de la Reconstruction
MSNDPHG	Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre
OCHA	Organisation pour la Coordination des Affaires Humanitaires
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial

PCAC	Programme Cadres d'Appui au Communautés
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POIRE	Plan Opération Intégré de Réintégration
PRRSLP	Programme de Réhabilitation, de Réintégration et de Lutte Contre la Pauvreté
SAP	Service d'Appui aux Projets
SDSEP	Section développement, Suivi et Evaluation des Projets
SNU	Système des Nations Unies
TFHS	
TRAC	« Target Resource Assignment from the Core »
UNDAF	« United Nations Development Assistance Framework »
UNICEF	« United Nations Children's Emergency Fund »
UTG	Unité Technique de Gestion
VIH/SIDA	Virus d'Immuno-déficience Humaine - Syndrome d'Immuno-déficience Acquis

RESUME EXECUTIF

Contexte et but de l'évaluation

L'évaluation du PRRSLP a lieu au moment où le projet prend fin le 31 Décembre 2008. C'est dans ce contexte que le bureau du PNUD a décidé de procéder à une évaluation externe afin de déterminer sa pertinence et sa performance en vue d'identifier les acquis du projet et formuler des recommandations pour l'élaboration d'un nouveau Programme National de Réintégration et de Relèvement Précoce suite à la demande du Gouvernement au PNUD .

Principales conclusions et recommandations

	Points Forts	Points Faibles
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Au moment de sa conception, le projet répondait aux besoins du Gouvernement et des bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuellement, les objectifs et la structure du projet ne répondent pas complètement aux besoins actuels en termes de réintégration. • Les besoins et les attentes du projet étaient trop grands au moment de la formulation.
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité relativement bonne pour les projets si on les analyse de façon individuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'indicateurs de mesure. • Discontinuité et changements structurels. • Insuffisance des mécanismes de coordination. • Méconnaissance des fonds disponibles. • Déficience programmation des fonds.
Efficiace	<ul style="list-style-type: none"> • Haute efficacité pour les projets avec un nombre élevé de bénéficiaires (approche communautaire). 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'accès aux fonds • Faible mobilisation des fonds • Incapacité de dépenser les Fonds avec des conséquences négatives sur la mobilisation de ressources • Pourcentage réduit des dépenses directes sur les projets par rapport aux dépenses totales.
Promptitude	<ul style="list-style-type: none"> • Certains projets exécutés à temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards généralisés dans le démarrage et l'exécution des projets. • Perte de crédibilité du projet et du PNUD. • Frustration des partenaires. • Arrivée tardive de la réintégration. • Perte de visibilité due au nombre réduit d'interventions sur le terrain.

Points Forts		Points Faibles
Exécution des projets		
Objectif 1	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de la contrepartie nationale au niveau central. • Elaboration des outils de programmation (POIRE). • Participation dans le démarrage de la CNTB. • Appui en formation. • Appui en équipement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible allocation des fonds. • Faible investissement dans le renforcement des capacités au niveau Communal.
Objectif 2	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès aux services de base (Logements, Eau, Pistes Rurales, Education, Santé). • Accès aux activités rémunérées HIMO. • Développement économique communautaire. • Réduction de la pression démographique sur les infrastructures existantes. • Bénéfices pour toute la Communauté : acceptation et Cohabitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible planification (Ecoles des Métiers de Gasaka et Ecole Professionnelle de Giharo). • Déficience construction (Village de Paix Giharo). • Projet non viable (Village de Paix Giharo).
Objectif 3	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice Collinaire. • Promotion de l'associationnisme des vulnérables. • Capitalisation et développement économique durable. • Indépendance économique. • Appropriation locale. • Cohabitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Négligence des AGR.
Objectif 4	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges entre les différents groupes sociaux • Cohabitation. • Réconciliation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible allocation des fonds.
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des capacités de la contrepartie nationale. • Populations vulnérables avec des abris dignes. • Centres de production fonctionnels. • Meilleure prise en charge de l'éducation et la santé. • Désenclavement des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de monitoring par manque de définition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. • Faible investissement dans le secteur privé domestique.

	<p>vulnérables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la production. • Reforestation. • Repeuplement du cheptel. • Mise en contact des groupes sociaux qui se sont séparés durant le conflit. 	
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Projets de sécurité alimentaire. • Approche collinaire. • Approche associative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement insuffisant et de courte durée. • Faible présence du projet sur le terrain à la fin du projet.
Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des différentes commissions et comités thématiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le CTNSP n'a jamais été mis en place.
Genre	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de femmes ont bénéficié des projets de réhabilitation des infrastructures. • Beaucoup de femmes ont bénéficié des projets de sécurité alimentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une approche peu systématique, avec faible programmation, planification, suivie et monitoring.

Conclusions

1. Pertinence incontestable au moment de sa formulation, en conformité avec les priorités du Gouvernement et les besoins du pays, en l'absence d'autres partenaires et d'incitatives dans la réintégration.
2. Très bons résultats dans la plupart des projets de réhabilitation et de construction d'infrastructures pour améliorer l'accès aux services de base.
3. Très bons résultats dans les projets pour restaurer la capacité productive et faciliter l'accès aux moyens de production.
4. Discontinuité tant au sein du projet qu'au bureau du PNUD, dû aux fréquents changements à la tête du projet et du PNUD et aux vides de direction.
5. Manque de vision pour saisir des opportunités en réintégration (rapatriement, DDR, initiative privée, relèvement précoce, etc.)
6. Communication déficiente et insuffisance de dialogue entre le projet et le PNUD.
7. Performance faible due à une efficacité, une efficience et une promptitude très affaiblies.
8. Absence au départ des indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurables.
9. Méconnaissance des fonds disponibles.
10. Faible capacité de mobilisation des fonds.
11. Faible pourcentage de fonds destinés directement aux projets.
12. Perte de crédibilité et retard dans la consécution des objectifs dus aux retards chroniques dans le démarrage et la finalisation des projets.
13. Négligence des activités de génération de revenus en dehors du secteur primaire.

Recommandations

- | |
|---|
| 1. Clôturer le PRRSLP au 31 Décembre 2008. |
| 2. Suivre un calendrier de clôture du PRRSLP et du démarrage du nouveau programme de relèvement précoce et de réintégration, afin d'éviter un gap entre les deux. |
| 3. Préserver les acquis du PRRSLP. |
| 4. Formuler le nouveau Programme National de Relèvement Précoce et de Réintégration en s'appuyant sur les axes identifiés pour le relèvement précoce et avec la participation des Agences du SNU. |
| 5. Adopter une approche nationale avec un partenariat multi ministériel qui tient en compte la composition des groupes vulnérables et sa nouvelle configuration géographique. |
| 6. Elaborer la nouvelle stratégie de réintégration sur la base de la future Politique Nationale de Décentralisation. |
| 7. Introduire une composante genre dans le nouveau programme qui puisse valoriser la présence de la femme dans les activités de réintégration. |

INTRODUCTION

Contexte

La situation qui prévaut actuellement au Burundi avec d'importants mouvements de population, le relèvement précoce, la réinsertion et la réintégration économique durable des groupes vulnérables (réfugiés, déplacés, ex-combattants, enfants associés aux groupes armés et autres) dans leurs communautés d'origine appauvries par la crise, nécessite une attention spécifique. Une approche nouvelle en accord avec la nouvelle situation, les politiques du Gouvernement et les spécificités des différents acteurs humanitaires présents au Burundi dans le cadre d'une mission intégrée, en vue d'aspirer à un développement durable et équitable devrait ainsi être appliqué

Dans ce contexte¹, puisque le PRSSLP arrivera à terme le 31 Décembre 2008, le bureau du PNUD a décidé de procéder à une évaluation externe du projet afin de déterminer dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs, identifier les points forts et les points faibles, tirer les leçons des meilleures pratiques du projet et faire des recommandations appropriées pour l'avenir et produire un rapport d'évaluation finale à soumettre à l'attention du PNUD.

Objectifs de l'évaluation² Analyser la pertinence des activités initialement prévues par rapport au contexte du pays qui prévalait au moment de sa formulation et aux objectifs de développement du Gouvernement et par rapport aux changements intervenus jusqu'à ce jour.

1. Evaluer l'état d'avancement du Programme d'appui à la Réintégration, Réhabilitation des sinistrés et de lutte contre la Pauvreté conformément aux indicateurs contenus dans le cadre des résultats du document préparatoire y compris l'utilisation des différentes ressources affectées au programme.
2. Apprécier la démarche, les approches et la méthode de travail utilisées pour atteindre les objectifs et effectuer une revue des systèmes mis en place pour la gestion et la mise en œuvre du programme et conseiller l'Unité Technique de Gestion pour leur amélioration s'il y a lieu.
3. Procéder à une évaluation du niveau des capacités d'appropriation nationale et assister l'équipe du programme à initier le développement d'une stratégie de restructuration ou de clôture du programme qui garantisse une meilleure appropriation nationale et une pérennisation des acquis du projet.
4. Dans le contexte d'intégration du système des Nations Unies au Burundi, effectuer une revue des synergies et le niveau de partenariat établi entre le programme et les autres agences du système des Nations Unies y compris le HCR, l'UNICEF, la FAO, le PAM...et conseiller l'équipe du projet et le Bureau sur les mesures à prendre pour renforcer les acquis existants.
5. Sur base des leçons apprises, proposer des recommandations pour la poursuite du programme.

¹ Annexe 1. Contexte du PRSSLP.

² Annexe 2. Termes de Référence de l'Évaluation.

Méthodologie

Le recueil et l'analyse des informations ont été faits en utilisant différentes sources :

- L'analyse des documents relatifs au programme.
- Interviews avec le personnel du programme et les personnes clé du bureau du PNUD.
- Interviews avec le personnel des institutions partenaires.
- Une visite sur le terrain.
- Interviews des bénéficiaires avec techniques participatives.
- Restitution à mis parcours des premières hypothèses.
- Élaboration d'un rapport final.

Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation a été composée de deux consultants indépendants, un international et une consultante nationale, qui n'ont pas été impliqués dans la formulation et l'exécution du projet avec expérience dans le domaine d'évaluation formative et participative :

- Cécile Gakima (Consultante Nationale)
- Azul Muñoz (Consultant International – Chef d'Equipe)

Fiche technique du PRRSLP

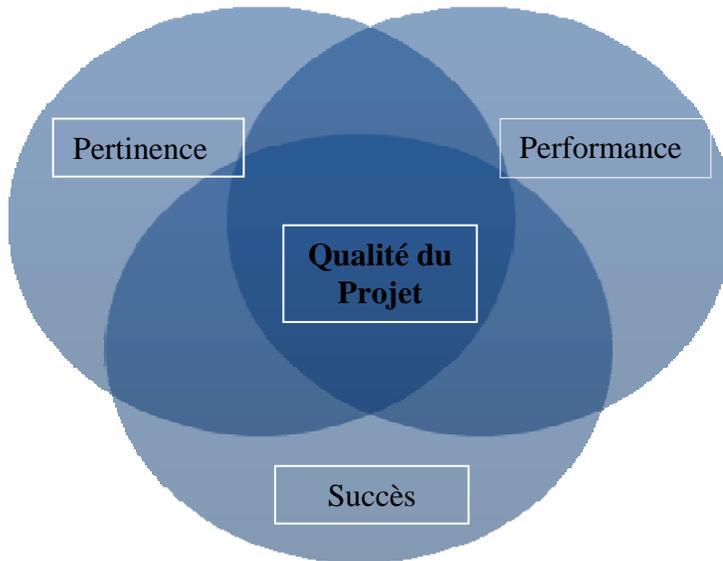
- Localisation : Burundi
- Période couverte : 2005 à 2008
- Agence d'exécution : PNUD

Financements :

Sources	Participation USD	Modalité	%	
Allemagne	687.421	PCAC UN-TTF	5	
Pays-Bas	1.701.894	PCAC Bilatéral	12	
Japon	978.789	Bilatéral	3	14
	1.567.751	UN-TFHS	11	
Canada	232704	PCAC Bilatéral	2	
Norvège	2.224550	PCAC Bilatéral	16	
Suède	3.088.478	PCAC UN-STF	26	
Suisse	790.951	PCAC Bilatéral	6	
<i>PNUD</i>	<i>BCPR</i>	UN-TFHS	10	19
	<i>TRAC</i>	UN-TFHS	9	
Total	17.408.680		100	

L'évaluation a été réalisée d'une façon intégrée avec une analyse conjointe de la pertinence, de la performance et du succès afin de donner des pistes pour une reformulation d'une nouvelle stratégie en réintégration avec un projet plus adapté et plus efficace.

Analyse Intégrée de la Qualité du Projet



La mission a duré un mois et a été réalisée entre le 9 Novembre et le 8 Décembre 2008 :

Rencontre avec le CTP et l'équipe du projet.	11 Novembre	Bujumbura
Rencontre avec la Cellule de Pilotage de l'Evaluation : DP, DPA/P, et CTP.	12 Novembre	Bujumbura
Constitution de l'équipe d'évaluation avec l'arrivée de la Consultante Nationale.	13 Novembre	Bujumbura
Atelier pour l'élaboration des outils et définition de la méthodologie.	13 au 14 Novembre	Bujumbura
Rencontres avec les différents partenaires du projet.	14 au 17 Novembre	Bujumbura
Travail de terrain pour recueillir des informations sur l'exécution du projet. Visites de 11 projets dans quatre provinces	17 au 20 Novembre	Karuzi, Ruyigi, Rutana, Makamba
Poursuite des rencontres pour rattraper rendez-vous manqués et/ou vérifier des	24 au 28 Novembre	Bujumbura

données reçues jusqu'à la date.		
Restitution à mi - parcours des principales constatations et recommandations ³ .	28 Novembre	Bujumbura
Inclusion des apports, élaboration et présentation d'un brouillon rapport.	28 Novembre au 5 Décembre	Bujumbura –à distance
Présentation du rapport final.	12 Décembre	Bujumbura – à distance
Présentation des conclusions et recommandations au Comité de Pilotage	19 Décembre	Bujumbura

³ Annexe 3. Restitution à mi - parcours des principales constatations et recommandations.

PERTINENCE

La pertinence dans le contexte d'une évaluation organisationnelle, désigne le degré de congruence entre les objectifs et les activités du projet ainsi que les besoins et les attentes des principaux intervenants.

L'objectif global

Renforcer les capacités du Gouvernement, de la société civile et des communautés pour l'accueil et la réintégration des sinistrés et de poser les bases d'un développement durable dans le pays.

Le Projet de Réintégration et de Réhabilitation des sinistrés a démarré ses activités en septembre 2005, au lendemain de la mise en place des institutions démocratiquement élues, après treize ans de guerre. L'organisation des élections était le résultat des accords d'Arusha qui, en plus des accords de cessez le feu entre le Gouvernement du Burundi et le CNDD-FDD, ont donné l'espoir aux Burundais.

Le retour progressif de la paix et de la sécurité motivait les réfugiés et les déplacés à regagner leurs collines d'origine. En rentrant, ils se retrouvaient dans une communauté sans infrastructures sociales et sans possibilités de satisfaire leurs besoins primaires.

En plus, les structures gouvernementales n'avaient pas les capacités techniques et financières nécessaires pour accueillir et réintégrer les sinistrés.

C'est ainsi que le PRRSLP a été conçu dans le but de contribuer à la réhabilitation et la réintégration des sinistrés mais également dans le relèvement communautaire.

L'objectif global du PRRSLP montre à suffisance la pertinence du projet pour un pays en développement qui sort d'une crise ayant occasionné des destructions diverses et des déplacements de la population pendant une dizaine d'années.

Dans le but d'atteindre cet objectif global, quatre objectifs spécifiques ont été déterminés.

Le premier objectif spécifique :

- a. Renforcer la capacité de coordination du développement à tous les niveaux afin de garantir les capacités de pilotage du Projet.

Sa pertinence est expliquée par le fait que les structures gouvernementales, que ce soit au niveau central qu'au niveau provincial, éprouvaient des difficultés de fonctionnement par manque de capacités techniques et financières. Le Ministère de tutelle était jeune avec des attributions et des besoins énormes.

Par ailleurs, l'accord d'Arusha prévoyait la mise en place d'une commission nationale (CNTB), pour la résolution des conflits fonciers, qui nécessitait un appui pour un démarrage effectif des activités et un bon fonctionnement. C'est ainsi que le PRRSLP était interpellé pour renforcer les capacités de ladite commission (équipement, formation, etc.).

Au niveau provincial, les autorités administratives avaient des besoins énormes en termes de réhabilitation et de réintégration des sinistrés mais n'avaient les capacités techniques et financières requises pour le faire.

En plus, les provinces n'avaient pas encore identifié les besoins et les priorités en matière de réhabilitation et de réintégration des sinistrés. Elles nécessitaient par conséquent un outil de référence qui serait évalué et mis à jour périodiquement.

Par ailleurs, il manquait également une structure provinciale de coordination des activités de réhabilitation et de réintégration des sinistrés et autres vulnérables.

Le deuxième objectif spécifique :

- | |
|---|
| b. Améliorer le cadre de vie des communautés et réhabiliter les infrastructures sociales de manière à garantir l'accès des sinistrés au logement et aux services de base (santé, éducation, eau potable, etc.). |
|---|

Les sinistrés (rapatriés et déplacés) retournaient dans une communauté déjà vulnérable où les infrastructures sociales subissaient une pression importante de la part de la population restée sur les collines. Le retour des sinistrés allait aggraver la situation car pendant la décennie de guerre, des infrastructures avaient été détruites et très peu avaient été réhabilitées ou reconstruites. Pendant la période post – conflit, le gouvernement ne disposait pas d'assez de moyens techniques et financiers pour des activités de grande envergure comme les infrastructures sociales.

Le troisième objectif spécifique :

- | |
|--|
| c. Restaurer la capacité productive et faciliter l'accès des sinistrés aux revenus et aux moyens de production de manière à les aider à un retour aux conditions de vie normale. |
|--|

Les années de crise ont sensiblement affecté les facteurs de production comme la terre et la disponibilité des intrants agricoles (semences, les fertilisants, les produits vétérinaires et phytosanitaires, etc.), les équipements et infrastructures agricoles divers. La crise a particulièrement affecté le cheptel (gros et petit bétail, les animaux de la base cour, etc.) et les infrastructures vétérinaires comme les centres vétérinaires, les « dipping tanks », etc.

Pour rendre les terres agricoles productives, il faut entreprendre des activités de restauration de la fertilité des sols par l'aménagement intégral des bassins versant (collines et marais) et le repeuplement du cheptel. Pour augmenter la productivité des sols de façon durable, des méthodes et techniques appropriées, comme l'intégration agro – sylvo- zootechniques (IASZ), sont incontournables.

Les faibles productions agricoles que connaît le Burundi sont également dues aux manques de semences en général et des semences sélectionnées en particulier. Ceci est dû à l'insuffisance de partenaires de développement impliqués dans la multiplication et la diffusion des semences sélectionnées, à l'abandon des centres semenciers et à la destruction de certaines infrastructures comme le hangar de conservation et de stockage des semences.

En plus, les services techniques d'encadrement existant à tous les niveaux méritent une redynamisation et un renforcement des capacités afin de les rendre plus opérationnels sur terrain.

De surcroît, plus de 90 % de la population Burundaise vit de l'agriculture et de l'élevage, sur des terrains de petite superficie (environ 0.5 ha par ménage). N'ayant pas d'alternatives, une grande partie de la population se retrouve dans un chômage déguisé et par la suite abandonne leur colline natale pour diverses raisons.

Pour aider les vulnérables en général et les sinistrés de guerre en particulier, il s'avère indispensable de leur offrir des opportunités autres que l'agriculture en développant les secteurs secondaires et tertiaires.

Le quatrième objectif spécifique :

d. Consolider la pacification et promouvoir la cohabitation et la réconciliation nationale.

Les crises qui ont eu lieu au Burundi ont entraîné des tueries entre des habitants d'une même colline et des déplacements de la population vers des sites distincts en fonction de leur appartenance ethnique et/ ou politique.

Le retour progressif de la paix et de la sécurité dans la plupart des provinces et collines du pays ainsi que la confiance de la majorité des burundais dans les institutions démocratiquement élues ont pour conséquence le retour de la population sur leurs collines d'origine.

La cohabitation entre les différentes parties qui ont participé au conflit au Burundi, est une tâche difficile. Dans le but de promouvoir une paix durable entre les burundais, il était indispensable de créer des occasions de rencontre afin que les groupes qui étaient en conflits aient des occasions d'initier une cohabitation afin de se réconcilier et atteindre une paix durable.

Malgré le retour progressif de la paix et de la sécurité, au Burundi, les indicateurs⁴ démographiques, sociaux et économiques sont toujours rouges. La population totale est estimée à 8.9 millions, avec un taux moyen de croissance démographique de 3.9 %, un pourcentage de la population urbaine de 10%, un revenu de 320 US\$ par habitant. L'espérance de vie est 48.3 pour les hommes et 51.1 ans pour les femmes. Dans le secteur public, les dépenses de santé équivalent à 1% du PIB.

Selon le rapport national du développement humain 2005, la pauvreté s'est considérablement accrue, passant de 33% en 1993 à plus de 68% en 2004. La sous-alimentation et la malnutrition ont été accentuées ; la pandémie du VIH/SIDA est venue aggraver la situation avec une séroprévalence de 9,4% à Bujumbura, 10,5% dans les villes de l'intérieur du pays et de 2,5% en zone rurale.

La femme a gravement subi les effets de la guerre. Beaucoup de femmes sont devenues veuves et chefs de ménages. Vivant avec de maigres ressources, leur situation socio-économique est plus que préoccupante.

⁴ Rapport de l'Etat de la population mondiale 2008, FNUAP.

PERFORMANCE

L'évaluation de la performance du PRRSLP a été basée sur l'analyse intégrée de 3 critères à savoir:

- a. L'efficacité
- b. L'efficience
- c. La promptitude

Efficacité

Il a été très difficile d'évaluer l'efficacité, qui est le résultat du rapport entre les objectifs du projet et les résultats atteints, sur base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurables qui n'ont pas été identifiés, ni dans le document du projet ni dans aucune autre documentation produite par après.

L'équipe d'évaluation a élaboré des alternatives pour mesurer l'efficacité sur base de l'analyse des composantes du projet ayant une implication directe sur la performance, telles que :

La structure du projet

Le projet ainsi que sa structure ont connu des changements importants tout au long de sa vie : Dans sa direction, l'événement le plus significatif a été celui du départ du premier CTP (9 Septembre 2005 au 31 Mars 2007), suivi par un vide de direction de 4 mois jusqu'à l'arrivée définitive du deuxième CTP (1^{er} Août 2007 à présent).

Ces changements ont eu lieu presque au même moment que la restructuration de la structure du projet. Cette dernière a eu lieu afin de réduire les frais opérationnels du projet au profit des dépenses allouées directement aux projets. Cette restructuration a entraîné une réduction du personnel avec la fermeture de certaines antennes provinciales.

Cette restructuration aurait pu contribuer à l'améliorer l'efficacité du programme mais elle a été faite au un moment où les projets arrivaient à une phase avancé et au moment où on envisageait déjà sa clôture.

L'éloignement du terrain de l'équipe du projet, une gestion précaire des fonds et la transition dans la direction, ont négativement affecté l'efficacité du PRRSLP.

Les Mécanismes de Gestion du Projet

Certains mécanismes de gestion, qui auraient dû être mis en place au niveau central, n'ont pas été créés ou l'ont été très tardivement, compromettant ainsi la capacité de suivi et de monitoring des activités et de façon indirecte l'efficacité:

A niveau national, la première réunion du Comité National de Pilotage a eu lieu en Janvier 2007. Il s'est réuni en Décembre 2007 et Mai 2008. Le Comité Technique National de Suivi du Programme (CTNSP) n'a jamais existé.

A niveau provincial, le Comité Technique Provincial de Sélection et de Suivi des Projets (CTPSP) semble avoir mieux fonctionné pendant les premiers temps du projet. Il a été sérieusement handicapé par une rotation très élevée des membres de l'administration et dans ces derniers temps il a commencé à s'évanouir suite à la restructuration et à l'éloignement du projet surtout que depuis fin 2007, le nombre d'interventions a été réduit de façon importante.

Les Mécanismes de Coordination

A niveau national, il existe un Comité « ad hoc » pour le Rapatriement et la Réintégration. Il s'agit d'un organe constitué par les Ministres, les chefs des agences du SNU et les bailleurs de fonds concernés. Il s'agit d'un forum où les politiques et les stratégies d'intervention sont définies.

En matière de coordination inter – agence du SNU, le PRRSLP a facilité des réunions du groupe thématique de réintégration qui se tenaient tous les deux mois. Ces réunions ont été arrêtées en Mai 2007 avec la mise en place de la commission ad hoc pour le rapatriement et la réintégration.

Dans cette même optique, le PRRSLP a également tenu, en décembre 2006, un atelier regroupant la plupart des acteurs de la réintégration sur les meilleures pratiques de réintégration communautaire.

Suite à l'arrivée massive des rapatriés en général et ceux de 1972 en particulier, il a été créé un Groupe de Réintégration et Villagisation qui, en réalité, est focalisé sur la problématique de la Villagisation.

Avant la réduction du personnel et le redéploiement des équipes de terrain, les Antennes provinciales ont facilité la mise en place de CTPSP et la coordination de leurs activités.

Donc, la coordination des activités en matière de réintégration des sinistrés se faisait de façon discontinue et par conséquent elle a été insuffisante et inefficace ; ceci a eu des répercussions négatives sur la performance du PRRSLP. En effet, il y a eu :

- Faible coordination des différents partenaires
- Méconnaissance des actions menées par d'autres institutions
- Impossibilité de travailler en synergie
- Duplication des interventions
- Perte de la capacité d'identifier les bénéficiaires et les interventions sur une optique globale intégrée.

Programmation des fonds

Le PRRSLP a vu jour comme une reformulation du PCAC. Ceci a eu implications très positives pour le PRRSLP parce qu'il a hérité des fonds non dépensés du PCAC qui s'élevaient à \$5.594.221. Le PRRSLP s'est donc vu contraint à procéder à la fermeture du PCAC.

Ce qui aurait pu être une situation très positive, due à un apport financier assez important lors du démarrage du projet, s'est transformé dans un ancrage, et le projet a pris beaucoup de temps pour éclaircir les engagements précédents et pouvoir programmer ses activités.

Cette situation aurait pu justifier dans une certaine mesure les difficultés financières que le projet a vécu pendant ses deux premières années de vie, s'il n'y avait pas eu lieu en 2005, les contributions de la Norvège \$678.280, de la Suède \$1.145.640, ainsi que la contribution du PNUD par le biais de BCPR \$750.000 et TRAC \$1.184.237. La mission d'évaluation a chaque fois été informée qu'une des contraintes majeures a été l'insuffisance des fonds. La même mission a constaté que des fonds ont toujours été disponibles depuis le début et en montant largement supérieur à la capacité de dépenses du projet. Il devient donc clair qu'une meilleure programmation des fonds aurait eu un impact direct sur l'efficacité (dans le chapitre suivant, une analyse est faite sur l'efficacité dans la gestion et l'utilisation des fonds mis à la disposition du projet.

Efficiences

L'efficacité est le rapport entre l'efficacité et le coût. Par conséquent, la difficulté de mesurer l'efficacité n'a pas permis à la mission d'évaluation d'approfondir l'analyse de l'efficacité, sauf pour les projets financés par les fonds suisses. Cependant, l'approche adoptée a été l'analyse de l'efficacité par rapport aux modalités de la gestion des fonds du projet :

Gestion des ressources

Le projet a démarré en Septembre 2005 avec 9.352.377 \$. Il s'agissait pour la plupart des reliquats du Programme Cadre d'Appui aux Communautés - PCAC - et du Programme d'Appui à la Planification Locale et du Renforcement des Capacités Communautaires - PPL, qui étaient ses précurseurs.

Le tableau ci-dessous montre, par année d'exécution, les fonds totaux disponibles, les dépenses réalisées et le solde.

Financements – Dépenses - Soldes

	2005**	2006	2007	2008	TOTAL
Montant total disponible par année	9.352.377	7.408.071	6.906.803	4.731.264	17.408.680
Dépenses au 31 Décembre*	4.900.783	4.404.864	3.379.015	1.737.913	
Solde *	4.451.595	3.003.206	3.527.787	?	

* Le 31 Décembre (sauf pour 2008, au 31 Octobre). ** (Septembre à Décembre).

Le pourcentage d'exécution par année a été de :

Année	2005	2006	2007	2008
% dépensé	52	60	49	a préciser

Mobilisation des fonds.

Le tableau ci-après montre les différentes sources de financement du projet.

Provenance du financement	2005	2006	2007	2008	TOTAL
<i>Reliquat PCAC*</i>	5.594.221*				5.594.221
<i>Norvège</i>	678.280		1.307.858		1.986.138
<i>Suède</i>	1.145.640				1.145.640
<i>PNUD – BCPR</i>	750.000*	822.394*			1.572.394
<i>PNUD – TRAC</i>	1.184.237*	1.163.266*	1.012.770*	1.203.477*	4.563.750
<i>Japon</i>		978.789			978.789
<i>Fond Sécurité Humaine (Japon)</i>			1.567.751		1.567.751
<i>Total de fonds disponibles du PRRSLP</i>					17.408.680
<i>Total mobilisé</i>	1.823.920	978.789	2.875.609	0	5.678.318

*Pas considérés comme mobilisation du projet.

La capacité globale de mobilisation du projet a été de \$5.678.318. Ce montant est en quelque sorte est surestimé, car une bonne partie de ces fonds a été mobilisée avant le démarrage du projet par son précurseur le PCAC.

Sur le total d'argent disponible entre 2005 et la fin du projet, soit \$ 17 408 680, le projet aura été capable de mobiliser seulement le 33 % seulement.

Rapport entre dépenses d'exécution totales et par objectif et dépenses totales.

	2005	2006	2007	2008	Total \$	%
Objectif 1. Renforcer les capacités	1.247	125.544	42.994	53.996	223.781	5
Objectif 2. Infrastructures et services de base		629.998	1.182.582	237.593	2.000.069	44
Objectif 3. Sécurité alimentaire et AGRs		1.191.206	705.911	205.500	1.893.522	46
Objectif 4. Paix et Réconciliation		121.422	107.226	12.514	241.162	5
Dépensé Total Projets	1.247	2.068.170	2.038.713	509.603	4.358.534	
Dépensé Totale	4.900.783	4.404.864	3.379.015	1.737.913	14.422.575	
% Dépensé Projets / Dépensé Total **	0,03	46,95	60,33	29,32	34,49	100

* Paiements des engagements du PCAC + gestion PRRSLP.

** Au 31 Octobre 2008.

Promptitude

Depuis le début de son existence le PRRSLP a eu un grave problème d'accès aux fonds. Au départ, le PNUD avait une faible capacité de réponse pour faire face à la suivie administrative et financière des projets. C'est l'une des raisons pour lesquelles un Centre Intégré de Services du Système des Nations Unies (CISNU), a été mis en place.

Malgré la mise en place des procédures pour le traitement des dossiers et des ateliers conjoints entre le projet et le CISNU, le projet continue à expérimenter les mêmes défaillances au niveau de la suivie administrative et financière de ses projets. Par conséquence, l'efficacité du projet s'est vue compromise et en général tous les projets ont subi des retards importants dans leur démarrage et dans leur exécution.

SUCCES

Impact

Etant donné que le programme est encore en cours de réalisation, il n'est pas aisé de faire une étude approfondie et détaillée des impacts. Cependant, l'équipe d'évaluation a pu visiter 11⁵ des 19⁶ projets du programme dans les provinces de Karusi, Ruyigi, Rutana et Makamba. Certains d'entre eux étaient déjà clôturés, d'autres en phase de finalisation. Durant ces visites, l'équipe a pu s'entretenir avec l'administration, les agences d'exécution et a eu des réunions participatives avec des bénéficiaires directs des projets ainsi qu'avec d'autres personnes n'ayant pas un lien direct avec les activités du programme de réintégration.

Les premières conséquences des interventions du PRSSLP par rapport aux différentes modalités d'intervention, ont été les suivantes :

Renforcement des capacités de coordination du développement a tous les niveaux afin de garantir les capacités de pilotage du Projet. Le renforcement des capacités de la contrepartie nationale, a permis d'améliorer les capacités de gestion et d'intervention nationale dans le domaine de la réintégration. Cependant, les conséquences directes de cet appui ne peuvent pas être identifiées, par manque d'indicateurs mesurables de référence pour comparer la situation de départ à la situation actuelle.

Amélioration du cadre de vie des communautés par la réhabilitation des infrastructures de manière à garantir l'accès des sinistrés au logement et aux services de base. Le niveau de vulnérabilité des populations où le PRSSLP a ciblé ses interventions, lié aux besoins urgents en infrastructures de base et à la pression exercée par les mouvements de population en cours au Burundi, fait que les conséquences des interventions du PRSSLP peuvent être identifiées. Les plus évidentes sont:

- Réhabilitation des centres semenciers.
- Réhabilitation des marais.
- Construction des hangars de conservation et de commercialisation des intrants agricoles.
- Aménagement des marchés et des points de vente.
- Réhabilitation de ponts et des pistes rurales.
- Construction des écoles primaires.
- Construction des collèges communaux.
- Réhabilitation des centres d'enseignement des métiers.
- Construction des écoles professionnelles.
- Construction des centres de santé.
- Appui à l'auto construction des maisons pour des ménages vulnérables
- Constructions des systèmes de captage d'eau.

⁵ Annexe 4. Projets visités par l'équipe d'évaluation.

⁶ Annexe 5. Liste des projets du PRSSLP.

Les interventions en matière d'infrastructures ont permis de réduire la pression démographique sur les services de base déjà déficitaires avant le retour des populations.

Ces interventions ont été réalisées avec une approche HIMO avec la méthodologie de « Food for Work » ou « Cash for Work » ; ce qui a permis de rémunérer tant aux populations qui venaient s'installer qu'aux membres des communautés d'accueil.

Grâce à la rémunération de la participation communautaire des groupes vulnérables, l'objectif a eu un impact immédiat sur les capacités économiques de personnes bénéficiaires et par la suite une stimulation du développement économique communautaire. Elle a également facilité l'acceptation des rapatriés par les membres des communautés d'accueil et a permis de mettre en contact les différents groupes sociaux, en facilitant ainsi la cohabitation et la réconciliation.

Amélioration des capacités productives et promotion des activités génératrices des revenus. L'intervention dans l'agriculture et l'élevage avec comme objectif la sécurisation alimentaire, avec une approche collinaire à la fois communautaire et individuelle, est une des activités du projet les plus réussies et où en général les conséquences de l'intervention se sont avérées comme étant toutes très positives :

La population affiche une grande satisfaction des changements visibles dans leurs collines du point de vue de l'amélioration de leur capacité productive. En effet, l'augmentation rapide des productions conduit à un meilleur accès aux produits alimentaires de base grâce :

- au renouvellement du cheptel.
- à un accès aux semences sélectionnées.
- à la fixation des terres cultivables par des dispositifs de lutte contre l'érosion.
- à la protection de l'environnement par plantation des plants forestiers, agro-forestiers et fruitiers ainsi que la vulgarisation des foyers améliorés.

Les réalisations ont suscité des attentes et des impatiences de la part de ceux qui attendent leur tour pour être bénéficiaire d'animaux d'élevage (vaches et chèvres) de la chaîne de solidarité mise en place par colline d'intervention. En effet, ils sont témoins de l'impact positif que ces animaux ont eu sur l'économie familiale de ceux qui ont en déjà reçu.

Les activités entreprises ainsi que l'approche utilisée ont facilité la cohabitation pacifique des différentes catégories des populations vulnérables (rapatriés, démobilisés, ex combattants, etc.). En effet, les activités d'aménagement des collines ont eu lieu sur la base de la participation communautaire.

Consolidation de la pacification et promotion de la cohabitation et la réconciliation nationale. Cet objectif a été inclus après le démarrage du PRRSLP. Il a été financé seulement avec 0.3% du budget total et par rapport aux autres objectifs il a reçu seulement 5% des fonds destinés directement aux projets.

Il est difficile de mesurer l'impact mais au moins une conséquence directe des activités est que les groupes sociaux qui n'avaient pas auparavant l'intention de cohabiter se sont réunis autour des activités organisées pour parler de la prévention des conflits et beaucoup d'autres thèmes.

Durabilité

Bien que le projet ait initié des actions pertinentes dans les différentes provinces du pays et qu'il ait utilisé une méthodologie qui implique tous les intervenants, la durabilité des acquis du projet sera conditionnée par la mise en place des mécanismes d'accompagnement. En effet, le groupe cible du projet, à savoir les vulnérables et les sinistrés ont vécu des périodes difficiles du point de vue social et économique. Ils ont par conséquent besoin d'une période plus longue de suivi – accompagnement en vue d'une appropriation effective et durable des acquis du projet. En plus, il s'agit pour la majorité des personnes analphabètes qui nécessitent un renforcement des capacités dans différents domaines indispensables dans la gestion durable des acquis du projet.

Malgré le fait que les acteurs locaux (administration, élus, les services technique déconcentrés) soient de bonne volonté, ils accusent encore des lacunes à combler par des renforcements de capacité divers.

D'autres facteurs pourront compromettre la durabilité des acquis et, pour un nouveau programme de réintégration, dépendront de:

- La capacité d'obtenir et de gérer des ressources suffisantes pour pouvoir s'acquitter de sa mission efficacement et de façon consistante à travers le temps.
- La capacité de revoir les objectifs et de s'adapter au contexte.
- Une coordination et un leadership solides.
- Du personnel qualifié avec les compétences nécessaires en fonction des besoins programmatiques de l'intervention.
- Le développement des valeurs ajoutées afin obtenir le soutien et la participation des communautés.
- Travailler dans l'optique de bâtir une réintégration communautaire durable et non dépendante.

Appropriation

L'appropriation existe lorsque les protagonistes locaux s'approprient un projet et le font leur, même si des organismes extérieurs y participent. A cette fin, au cours du développement des interventions, le projet devrait mettre en place des structures et des stratégies pour impliquer les bénéficiaires dans la conception, l'exécution et le suivi du projet.

Au cours de la mission d'évaluation, les entretiens qui ont eu lieu avec les partenaires impliqués dans le développement du projet ont permis de constater que la conception du projet a été faite de façon conjointe avec le Gouvernement, les communautés et les bénéficiaires potentiels. C'est au niveau de l'exécution et encore plus grave au moment du suivi qu'il s'est produit un écart substantiel entre les objectifs du projet et du Gouvernement, tant au niveau central qu'au niveau local.

Au niveau central, le Comité National de Pilotage a été créé tardivement (Janvier 2007) et s'est réuni trois fois seulement. L'absence du Comité Technique National de Suivi du projet, a été un handicap important pour le monitoring et suivi des interventions du projet.

Au niveau provincial, un Comité Technique Provincial de Sélection et de Suivi des Projets, présidé par le Gouverneur, a été mis en place dans le but de coordonner efficacement les activités de réhabilitation et de réinsertion des sinistrés. Les services techniques déconcentrés maîtrisent leurs rôles et responsabilités dans le processus d'identification et de sélection des projets. C'est au niveau de l'exécution, le suivi et l'évaluation que le comité a eu une plus faible participation qui s'est réduite avec le temps. La rotation des équipes de l'administration et la réduction de la structure du projet ont contribué à cette détérioration.

Un des principaux acquis du PRRSLP est qu'au niveau local, les bénéficiaires et les communautés ont participé dans l'identification, l'exécution et le suivi des projets, avec l'appui du Comité Technique Provincial de Sélection et de Suivi des Projets en collaboration avec les structures gouvernementales locales, les Agences d'Exécution et le projet. Il est important de signaler que, de façon générale, après la clôture des activités et leur remise aux bénéficiaires, ceux-ci continuent à entretenir efficacement les acquis du programme.

CONCLUSIONS

Le PRRSLP, analysé dans le contexte de sa formulation et de sa mise en œuvre, présente une pertinence incontestable car au moment de son démarrage il n'y avait pas d'autres initiatives en réintégration. Il a par conséquent orienté ses interventions dans les domaines prioritaires exprimés par le Gouvernement, mais qui n'avaient pas encore bénéficié l'attention d'autres bailleurs de fonds, en tenant compte des besoins prioritaires des populations vulnérables affectées par le conflit.

Succès des interventions

Les résultats atteints dans les différentes composantes du projet sont variables, mais avec une analyse focalisée sur les exécutions des projets du PRRSLP, on peut conclure que le projet a eu du succès dans ses interventions.

Objectif 1. Dans un contexte où les capacités des contreparties nationales sont très handicapées suite aux circonstances très spécifiques d'une situation post conflit, le renforcement des capacités dans la gestion est condamnée à aboutir, même si le projet a dépensé à cette fin seulement 5% de l'enveloppe destinée aux projets.

L'intervention du projet pour renforcer les capacités de la CNTB, a permis à cette institution de démarrer ses activités et se plonger dans la résolution des conflits fonciers qui ont eu une recrudescence suite à l'arrivée massive des réfugiés de 1972.

Objectif 2. L'insuffisance des infrastructures due aux destructions pendant les années de crise associée à la pression exercée par le retour des populations réfugiées et déplacées fait que les interventions dans ce domaine soient saluées par tout le monde.

Ces interventions ont eu comme cible, non seulement les populations vulnérables, mais la population en général ; ce qui a facilité une meilleure réintégration des nouveaux venus dans leurs communautés d'accueil. Donc, les infrastructures ont amélioré l'accès aux services de base à toute la population. L'autre avantage dérivé de cette intervention a été l'accès aux activités rémunérées en échange de la participation communautaire comme main d'œuvre ainsi que la coparticipation des différents groupes sociaux.

Objectif 3. Les interventions du projet pour améliorer les productions agricoles et pastorales afin de contribuer à la sécurité alimentaire sont les plus pertinentes, avec de grand succès.

Les bénéficiaires de ces interventions sont souvent des communautés collinaires mais aussi des associations ressortissant des différents groupes vulnérables. Elles ont développé la participation populaire et ont contribué à la capitalisation et au développement économique.

Il s'agit des expériences qui ont un taux de durabilité élevé et un impact réel sur les bénéficiaires surtout qu'elles ont été une plus-value pour la cohabitation sociale.

Les activités génératrices de revenus en dehors de l'agriculture ont été souvent négligées par le projet. Même si certaines expériences très positives existent, il s'agit des exceptions en dépit des interventions sur le secteur primaire.

Objectif 4. Cet objectif, comme celui du renforcement des capacités, a reçu seulement 5% des fonds destinés aux projets. Cet objectif a aussi été identifié au cours de l'exécution du projet.

Même s'il est difficile d'évaluer son impact, les bénéficiaires reconnaissent le rôle que les activités développées ont joué dans leurs communautés respectives. Des interventions ciblées en fonction des problèmes spécifiques vécus et en utilisant des techniques adaptées ont permis de poser des fondements d'une paix durable pour tous.

Performance

Même si le projet a eu du succès dans ses interventions, il a eu en général une performance très faible. Plusieurs facteurs expliquent que la performance du projet ne soit pas satisfaisante.

Du point de vue de l'efficacité

- La formulation du projet a été faite sans la mise en place de mécanismes de monitoring de la performance. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurables n'ont pas été définis au moment de la conception du document de projet.
- La structure a subi certains changements substantifs qui n'ont pas été convenables, comme par exemple : le départ du premier CTP en pleine exécution des interventions, en laissant un vide de direction pendant quelques mois et la réduction des ressources avec un repli géographique qui a mis trop de distance entre le projet et ses interventions.
- Une déficience au niveau central pour le suivi et le monitoring des activités. Avec seulement 3 réunions du CNP et un Comité Technique de Suivi et d'Approbation des Projets n'a jamais été créé.
- La coordination des interventions en réintégration, a été faite par le projet en collaboration avec son partenaire Gouvernemental de tutelle, mais sans considérer suffisamment les autres interventions existantes au Burundi en matière de réintégration (bailleurs de fonds, agences du SNU, autres ministères concernés); ce qui a limité la complémentarité des interventions et la capacité de créer des synergies.

Du point de vue de l'efficience

- Les chiffres financiers montrent que le projet a été capable de dépenser seulement le 60% en 2006 et le 49 % en 2007.
- Malgré une disponibilité constante des fonds le projet a eu de façon régulière, des difficultés pour accéder à ses propres fonds.
- Une incapacité à dépenser les fonds a fait que le projet transite d'une année l'autre avec de soldes millionnaires.
- Cette difficulté d'accès aux fonds peut être expliquée par:
 - ✓ Méconnaissance des procédures.

- ✓ Manque de capacité de gestion.
- ✓ Faible coordination.
- Les capacités de mobilisation du projet ont été très faibles ; sur plus de 17 millions de dollars que le projet a eu, seulement 33% a été mobilisés par le projet.
- Le pourcentage du budget dépensé directement sur les projets a été très réduit par rapport aux dépenses globales. Sans tenir compte des dépenses engagées au cours de l'année 2008, la meilleure prestation a été enregistrée en 2007 où pour les projets ont pris 60% des dépenses totales.

Du point de vue de la promptitude

- Le déroulement des projets a beaucoup souffert des retards chroniques dans le décaissement des fonds.
- La responsabilité reste difficile à départager entre le projet et le bureau. Il semble que cette responsabilité revenait au bureau du PNUD au début mais que certaines mesures ont été prises pour résoudre la situation, sans qu'une solution soit trouvée.
- Cette situation a affecté la performance du projet mais et a entraîné :
 - ✓ Manque de crédibilité devant les partenaires (Gouvernement, Bailleurs de Fonds, agences d'Exécution et bénéficiaires).
 - ✓ Frustration des partenaires.
 - ✓ Retard dans la réalisation des objectifs.
 - ✓ Enchérissment des interventions.
 - ✓ Extension du projet et inachèvement des engagements à temps.

Les activités génératrices des revenus et le secteur privé

Le rapatriement forcé des populations qui se sont réfugiés en Tanzanie en 1972 associé aux problèmes d'accès à la terre et à une explosion démographique due à un taux de natalité très élevé de 6.79 % (Source : FNUAP, « Etat de la Population mondiale 2008 »), nécessite la promotion des activités génératrices de revenus dans les secteurs secondaires et tertiaires au lieu de se limiter au secteur primaire. L'appui à la réintégration par la promotion de petites entreprises et micro entreprises a été négligée dans le PRRSLP.

Le Projet du Secteur Privé Local dans la Promotion de la Consolidation de la Paix montre comment le « bas de la pyramide » qui comprend les personnes vivant avec moins de 2\$ par jour peuvent participer au processus de consolidation de la paix. En effet, le projet a mené pour une étude qui fait « l'état des lieux des petites et micro entreprises qui participent à la consolidation de la paix au Burundi ». Il dénoue « le partenariat qui existe entre le Gouvernement burundais et les Nations Unies pour promouvoir le rôle de ce type d'entreprises avec la participation active de la société civile, du secteur de la micro finance et celui des banques, des ONG nationales et internationales, des associations et des entrepreneurs ». Il développe « des critères des pratiques d'entreprénariat des petites et micro entreprises qui visent les activités liées à la consolidation de la paix ».

La problématique foncière et l'accès à la terre et la villagisation⁷

Le retour en masse des réfugiés de 1972, parmi lesquels il existe des catégories des « sans terres » et/ou « des sans référence » a obligé au gouvernement et à la communauté Internationale de trouver des alternatives pour leur réinstallation et leur réintégration. C'est ainsi qu'un groupe thématique pour la Réintégration et la Villagisation a été créé en vue de traiter des questions spécifiques de ce groupe cible.

Comme une des composantes du projet était de faciliter l'habitat aux vulnérables, le PRRSLP a développé deux projets de construction de villages de 200 maisons chacun dans le cadre de la première phase d'installation des villages de Paix. L'expérience s'est avérée très négative pour le village de Nkurye en commune Giharo car l'approche n'est pas intégrée et s'est focalisée sur la construction des maisons en négligeant les autres aspects de la réintégration.

Le règlement des conflits fonciers à l'amiable par l'intermédiaire de la CNTB⁸, est un acquis très important et permet aux rapatriés de disposer des terres qui contribuent à une réintégration économique dans l'avenir. Cependant, il est important de signaler que ce règlement à l'amiable doit être considéré avec prudence pour se rassurer de leur durabilité. Ils peuvent prendre le moindre mal en vue d'attendre une situation propice pour remettre en cause ce « statu quo ».

Le Genre

Dans ses plans de travail, le projet envisageait des actions spécifiques aux femmes à travers la promotion des AGR, des projets introduisant des nouvelles technologies de transformation des produits agricoles ainsi que l'accès des femmes aux micro crédits. Cependant, ces activités n'ont pas retenu l'attention des gestionnaires du projet. Il serait nécessaire de vérifier les listes des bénéficiaires pour constater à quel point la femme a été bénéficiaire de ces actions et pour se rendre compte du degré de participation de la femme dans la planification, l'identification, l'exécution, le suivi et/ou le monitoring des activités du projet.

Le PRSSLP

La discontinuité dans la direction du projet ainsi que les changements de direction, de politiques et d'approches au sein du bureau du PNUD ont négativement conditionné la performance du PRRSLP.

En effet, le projet a souffert d'une insuffisance de vision qui s'est démontré par une incapacité de saisir des opportunités en réintégration survenues au cours de son existence. Cet état de chose est probablement dû à la discontinuité au sein de la direction PRRSLP d'une part, avec un vide à la tête pendant presque 6 mois et aux multiples changements dans la direction du bureau du PNUD d'autre part, avec comme conséquence des changements de stratégies et de politiques.

⁷ Solutions durables pour les sinistrés sans terres dans le cadre du rapatriement et de la réintégration - Une approche en termes de « villagisation ». Document endossé par la Commission Intégrée *Ad Hoc* - Rapatriement et Réintégration, Août 2008.

⁸ Discussion Paper Land Issues PBC Meeting - 06.05.08.

En guide d'illustration, des cas suivants peuvent être cités :

- Le projet n'a pas participé dans la formulation du programme du rapatriement alors qu'il était, à l'époque, le seul projet existant dans le domaine de la réintégration.
- De même, il n'a pas participé dans l'appel d'offre du Programme National de DDR
- Le PRRSLP aurait pu saisir, depuis déjà plus d'une année, l'opportunité de participer dans l'élaboration du programme national de relèvement précoce et de réintégration.
- Le PRRSLP n'a pas saisi l'opportunité d'élaborer une stratégie d'intervention coordonnée avec le Projet du Secteur Privé Local dans la Promotion de la Consolidation de la Paix du PNUD qui a l'objectif de développer des interventions pour promouvoir les moyens de production au sein des groupes vulnérables affectés par le conflit.

En matière de visibilité, le PRRSLP, en Décembre 2006, a décidé de réduire sa structure dans les provinces d'intervention par une diminution de ressources humaines mais aussi par la fermeture de certains des bureaux et un déménagement des bureaux du projet aux bureaux du HCR. Cette stratégie visait la réduction des coûts opérationnels et l'augmentation des dépenses relatives aux projets.

L'analyse de l'efficacité démontre que ces objectifs n'ont pas été atteints. En effet, le pourcentage des dépenses relatives aux projets n'a changé pour autant. Pire encore, la performance et la visibilité du projet se sont gravement endommagées.

Manque de communication et dialogue insuffisant entre le PRRSLP et le bureau du PNUD⁹. L'exécution du projet a été caractérisée par une insuffisance en matière de communication et de dialogue entre le projet et le PNUD avec comme conséquence la non application des procédures en vigueur et au moment opportun. Ceci a négativement affecté la performance du programme. Ainsi, le projet a raté l'opportunité de saisir des alternatives pour les biens et services que le PNUD offre en dehors du Centre des Services. Compte tenu des limitations existantes suite aux procédures en vigueur, le projet aurait pu faire usage d'autres modalités comme :

- En utilisant les Agences d'Exécution, la modalité « NGO Exécution », avec des contrats directs avec les ONGs, celles-ci auraient pris en charge toute la responsabilité des procédures administratives et financières en rendant ainsi une procédure beaucoup plus allégée. Si bien il faut préciser qu'une telle approche peut seulement être mise en œuvre seulement après une évaluation des capacités de ces ONG.
- Le projet aurait pu établir une multitude des contrats, en dessous de \$ 30.000, qui auraient pu suivant la nature des activités à réaliser, transiter de façon beaucoup moins

⁹ Annexe 6. Note sur le Traitement des Dossiers du PRRSLP par le CISNU.

« bureaucratique ». Ainsi, après approbation de la procédure par le bureau du PNUD, ces contrats auraient pu être approuvés par un Comité local d'Approbation des Projets et validés par le Directeur Pays.

Avant l'arrivée du CISNU, les pratiques du projet en terme d'achat, et spécialement les arrangements que le projet avait avec les ONG n'étaient pas en accord avec les normes, règlements et procédures en vigueur au PNUD. Tous les dossiers remis au « Business Center » et restés en suspens, ne pouvaient pas être traité en l'état alors que le projet avait déjà pris des engagements avec les autorités locales et les ONG pour la mise en œuvre.

Absence du plan d'achat comme la règle l'exige. Le projet transmettait ses « concept paper » d'activité sans ligne directrice quand aux achats précis à effectuer. Les « concepts paper » n'étaient pas validés par la section du programme et ceci posait de sérieux problèmes dans le cadre du contrôle interne du bureau. Ce qui a pour conséquence de provoquer un retard dans le traitement des dossiers, notamment lorsque ces derniers doivent être soumis à l'approbation du siège.

Malgré de nombreuses formations notamment, sur les procédures des achats, et la mise à disposition aux projets du manuel de procédures et des « workflow », le projet a continué à faire parvenir au CISNU les « concepts papers » globaux des activités. Cette pratique a eu pour conséquence un impact significatif et négatif sur le travail du « Procurement Officer » en charge des achats du projet qui devait en plus des processus complexe d'achats, se charger d'élaborer les termes de références spécifiques aux activités demandées dans les « concepts papers » sans avoir l'ensemble des informations nécessaires pour la finalisation des TDRs cohérents pour le processus à mener.

Ce n'est qu'en 2008, année d'extension du projet, que celui-ci a tenté de récupérer les retards et d'utiliser les soldes de 2007 et parfois au delà.

RECOMMANDATIONS

1. La clôture du PRRSLP.

Au moment où le PRRSLP tend vers la clôture de ses activités le 31 Décembre 2008, il est important de signaler que c'est grâce à lui que des interventions très pertinentes ont été faites en vue de donner des réponses à la problématique de réintégration surtout qu'il n'y avait pas d'autres partenaires sur terrain dans ce domaine. Actuellement, les bénéficiaires, directs et indirects, et le Gouvernement reconnaissent l'existence d'un capital qu'il faudra préserver.

Le Gouvernement a également demandé au PNUD un appui pour mettre en place un Programme d'appui au Relèvement Précoce et à la Réintégration. Il est donc sous-entendu que le PRRSLP tel qu'il se présente dans sa structure et ses objectifs ne constituent pas une réponse idéale. Quelques unes des raisons qui poussent à la mission d'évaluation de recommander la clôture du PRRSLP à la date du 31 Décembre 2008 sont les suivantes :

- a) Suite à la demande du Gouvernement, il s'avère nécessaire de faire le passage d'un projet de réintégration vers un Programme national.
- b) Dans le contexte de la mission intégrée des Nations Unies au Burundi, il est nécessaire de concevoir un programme conjoint avec l'intervention des autres Agences du SNU.
- c) Un nouveau programme de réintégration devra s'inspirer fortement dans la nouvelle approche du Relèvement Précoce que les NU sont en train d'appliquer. Ce concept de Relèvement Précoce est composé de plusieurs axes :
 - Renforcer les moyens de subsistance et réduire l'insécurité alimentaire.
 - Améliorer l'accès aux services sociaux de base.
 - Assurer la réintégration durable des groupes vulnérables dans les communautés d'accueil.
 - Promouvoir la gouvernance locale.
 - Contribuer à l'amélioration de l'environnement sécuritaire et judiciaire.

Tous ces axes devraient être exploités au moment de la formulation du nouveau programme.

- d) Aujourd'hui, il est aussi possible de mieux cibler tous les groupes affectés par le conflit. En effet, Si en 2005, il était difficile d'avoir des données quantitatives sur les différents groupes vulnérables, à présent on connaît très bien le nombre de :

- Rapatriés
- Déplacés
- Ex combattants
- Autres

e) Suite à la nouvelle configuration des groupes cibles, il existe à présent, une nouvelle approche géographique d'intervention :

Au sud et à l'Est: Makamba, Rutana, Bururi, Cankuzo et Ruyigi, beaucoup de rapatriés de 1972 nécessitent :

- ✓ Réinstallation physique.
- ✓ Réintégration économique.
- ✓ Villagisation.

Au Nord Ouest : Bubanza, Cibitoke, Bujumbura Rural, il existe beaucoup d'Ex combattants :

- ✓ Sécurité.
- ✓ Gouvernance.
- ✓ Coexistence.

Au Nord ; la province de Kirundo (ancien grenier du Burundi) est affectée par les catastrophes naturelles (sécheresse).

- ✓ Urgence humanitaire.
- ✓ Prévention et réponse.
- ✓ Relance économique.

2. Evolution d'un Projet de Réintégration vers un Programme National de Relèvement Précoce et de Réintégration. Suite à la retraite d'avril 2008 du PNUD et des autres des Agences du SNU et suite à mission de BCPR de Juin 2008, le PNUD a défini le relèvement précoce et la réintégration comme quelques¹⁰ –uns de ses principaux axes d'intervention.

La réintégration est une activité qui devient tributaire de plusieurs facteurs :

- a. La sécurité et la justice.
- b. Le développement économique.
- c. Les lignes stratégiques politiques du Gouvernement.

Le PRRSLP a été exécuté dans une phase de post conflit et a été caractérisé par :

- a. Une coordination isolée des autres partenaires du SNU.

¹⁰ Programme de Relèvement Précoce au Burundi : Réintégration, Relèvement Communautaire et Consolidation de la Paix.

- b. Une identification d'un groupe cible composé en général population sinistrée.
- c. Un partenariat bilatéral avec le Gouvernementale le Ministère de la Solidarité Nationale, de Droits de la Personne Humaine et du Genre.
- d. une exécution faite sans coordination avec les autres institutions.

Par ailleurs, avec le développement de la situation au Burundi, le nouveau contexte demande d'une nouvelle approche basée sur une réintégration durable cadrant avec la reformulation du PNUD en matière de réintégration et de relèvement précoce des communautés vulnérables.

Tenant compte des nouvelles orientations du PNUD vers le relèvement précoce, le projet devrait être désigné avec un nouveau format basé sur :

- a. Une coordination conjointe avec tous les partenaires impliqués dans la réintégration.
- b. une couverture géographique d'ampleur nationale, avec une claire définition de la population cible basée sur le pourcentage des groupes vulnérables dans les communautés : rapatriés, déplacés internes, ex-combattants et autres vulnérables.
- c. un partenariat multi Ministériel avec tous les Ministères du Gouvernement impliqués dans la Réintégration et le Relèvement Précoce.
- d. Avec une exécution faite en collaboration et complémentarité avec toutes les institutions présentes au Burundi et actives dans la Réintégration et le Relèvement Précoce.

3. Un nouveau programme de relèvement précoce et de réintégration. La formulation de ce nouveau programme devra tenir en compte des nouveaux facteurs pour pouvoir répondre aux stratégies de la réintégration dans un nouveau contexte de relèvement communautaire :

a. Appui aux initiatives communautaires /privés.

Appuyer les communautés à travers des interventions de capitalisation innovatrices, basées sur la réalité économique régionale, permettant le développement des initiatives du secteur privé domestique. Prioriser des initiatives du secteur secondaire et tertiaire de façon que le succès de ces initiatives puissent servir de moteur économique pour leurs communautés. Il faudra envisager des mécanismes de coordination avec le Projet du Secteur Privé Local dans la Promotion de la Consolidation de la Paix du PNUD¹¹.

b. Appui à un habitat durable et équitable.

Appuyer l'auto construction des maisons pour les rapatriés et les déplacés internes vulnérables.

c. Amélioration des infrastructures.

Réhabiliter et construire des infrastructures sociales (écoles, centre de santé, adduction d'eau potable, etc.), communautaires (centre pour jeune, case d'alphabétisation des adultes, salle de réunions) et économiques (pistes, routes, ponts, infrastructures

¹¹ Une piste à suivre est le document en élaboration « Les Pratiques d'Entrepreneuriat et leur Contribution à la Consolidation de la Paix.

agricoles et vétérinaires, marchés) de manière à garantir l'accès des sinistrés aux services sociaux de base.

d. Sécurité alimentaire et protection de l'environnement

Appuyer l'amélioration de la capacité productive des communautés vulnérables et renforcer les moyens de production. Renforcement des capacités des producteurs (en associations ou individuelles), des services techniques d'encadrement (DGMAVA, DGE, DPAEs, Département des semences et plants) et initier des techniques efficaces de vulgarisation agricoles comme « Farmer's Field School ».

e. Appui à la gouvernance locale et décentralisation¹².

Renforcer les capacités de réintégration des différents secteurs du Gouvernement à tous les niveaux (nationale, provincial et communal) afin de permettre une présence efficace de l'administration dans le relèvement communautaire.

Le renforcement des capacités des différents ministères partenaires intervenant dans la réintégration, devra être fait en connaissance et respect de la Politique Nationale de Décentralisation qui va, certainement, être validée dans les mois à venir. Ainsi, dans le futur, toutes les interventions, dont le nouveau Programme National de Relèvement Précoce et de Réintégration, devront être formulées dans le respect de cette politique.

f. Appui aux initiatives communautaires visant une cohabitation pacifique, la réconciliation et la résolution des conflits.

D'une part différents groupes sociaux vivant actuellement dans différentes communautés observent encore une certaine méfiance les uns vis – à- vis des autres. Ainsi des activités de rapprochement en vue renforcer la confiance entre les différents groupes restent indispensables.

D'autre part des mouvements de rapatriement volontaire ou forcé, des retours sur les collines d'origine des déplacés internes, des démobilisations des combattants du FNL et / ou des forces de défenses nationales, pourraient être observés au cours des années à venir. Des activités de rapprochement devront être entreprises en vue d'une réintégration sociale effective.

Des activités de renforcement des capacités à la base à l'intention des différents leaders communautaires, existants et / ou à former, pourront faciliter la cohabitation pacifique, la réconciliation ainsi que la résolution pacifique des conflits fonciers et autres.

4. Un programme avec une structure adapté à la réintégration :

¹² Points discutés par commission/atelier sur état des lieux de la décentralisation au Burundi.

- **Profil en réintégration.** Le nouveau programme va se dérouler dans un contexte où les interventions seront essentiellement axées sur le relèvement précoce des populations vulnérables en vue de leur réintégration. Il est important que les postes de gestion et d'exécution du programme tiennent compte des stratégies adoptées et se caractérisent par un profil professionnel spécifique dans relèvement précoce et de la réintégration.
- **Mobilisation des ressources.** Il est nécessaire que le programme de réintégration, se dote, depuis le début, d'une stratégie de mobilisation qui tire un meilleur profit des ressources existantes. Ainsi, au moment de la composition de l'équipe de direction du programme, il faudra coopter la participation de professionnels avec un profil expérimenté dans le domaine de la mobilisation des fonds auprès de bailleurs de fonds.
- **Contrôle de qualité.** La nouvelle structure du programme devra être capable de garder une intervention de qualité. Des sa naissance, le programme devra être doté d'indicateurs précis, qualitatifs et quantitatifs, capables de permettre un contrôle détaillé et régulier de la qualité des interventions. Des mécanismes de suivi, monitoring et évaluation efficaces et adaptés devront être accompagnés d'un système avancé de reportage capable de garantir un contrôle régulier des interventions du programme.

5. Un programme de réintégration avec un cycle de vie limité. Etant donné que la réintégration est une intervention qui aura lieu dans un contexte spécifique du relèvement précoce, il est recommandable que les objectifs, les résultats attendus et les indicateurs de succès du programme soient clairement définis dans le temps et dans l'espace afin de déterminer une durée de vie raisonnable garantissant une appropriation par les bénéficiaires ainsi qu'une durabilité des acquis.

Le nouveau programme devra être conçu comme un programme qui va faciliter la transition vers le développement et devra se coordonner avec les autres initiatives et orienter ses interventions pour pouvoir faire la liaison avec la nouvelle stratégie du Gouvernement dans le cadre de lutte contre la pauvreté.

6. Un programme basé sur le renforcement de la communication. Afin d'éviter les erreurs du passé qui ont stigmatisé l'existence du PRRSLP, il est prioritaire d'établir des mécanismes efficaces de communication entre le nouveau programme de réintégration et le bureau du PNUD.

Une stratégie de communication efficace et coordonnée devra être mise en place afin d'assurer la visibilité des interventions du programme. Les interventions du programme en matière de réintégration et de relèvement précoce devront servir de modèle et « d'écoles » aux partenaires et autres communautés n'ayant pas bénéficié de l'appui du programme.

6. Un programme avec une perspective innovatrice sur le genre. Le programme de relèvement précoce et de réintégration connaîtra des succès si la dimension « genre » est vraiment prise en compte. Il y a déjà plusieurs années que les projets de réintégration essaient de considérer la femme comme une priorité dans leur formulation.

Il est de plus en plus opportun, de capitaliser les expériences acquises dans le domaine du genre et de faire du nouveau programme où la dimension du genre soit effectivement pris en compte beaucoup plus qu'il ne l'est actuellement. Ainsi, le nouveau programme de réintégration, devrait être un programme phare qui aborde le genre, non seulement au moment de la conception du programme mais aussi dans son exécution, afin de le doter des mécanismes de gestion nécessaires pour que la réintégration puisse avoir une valeur ajoutée.

Il a déjà été démontré maintes fois que les programmes de réintégration qui intègrent les femmes, ont une possibilité de réussite plus élevée que le reste des interventions en réintégration où la femme n'est pas protagoniste. L'opportunité de doter le programme des outils qui puissent assurer la présence réelle des femmes dans le relèvement précoce au Burundi, nécessite une détermination des objectifs clés et une mise en place des mécanismes de gestion, de suivi et d'évaluation des interventions appropriés et adaptés aux contextes de genre et réintégration au Burundi.

8. Eviter un gap entre la clôture du PRRSLP et le nouveau Programme National de Relèvement Précoce et de Réintégration. La clôture du PRRSLP doit se faire comme prévu, à la date du 31 Décembre 2008. Ainsi, des mesures devront être prises pour que la clôture du PRRSLP ne contribue pas à créer un vide dans les interventions du PNUD en matière de réintégration.

Le bureau du PNUD devra communiquer au personnel du PRRSLP la fin de leurs contrats dans le respect de la législation du travail en vigueur au Burundi. Il faut tenir en compte que toute l'équipe du PRRSLP termine leurs contrats le 31 Décembre 2008.

Les engagements établis par le PRRSLP devront être respectés. A cette fin, une **Cellule de Contrôle de Qualité – CCQ –** devra être mise en place pour donner suite aux projets en cours, de façon à pouvoir les finaliser dans les délais et le respect des engagements établis (Bénéficiaires, Gouvernement et Agences d'Exécution).

Cette CCQ devra répondre directement à l'Adjointe du Directeur du Pays (P) et devra être constituée par un nombre très réduit de personnes :

1 Responsable Suivi Programmes (en provenance du PRRSLP).

1 Responsable de la Qualité des Interventions (CISNU).

1 Chauffeur.

De façon simultanée, le bureau du PNUD devra démarrer, ensemble avec le Gouvernement et les autres partenaires du Système des Nations Unies, l'élaboration de la stratégie de Réintégration et de Relèvement Précoce, la formulation des Termes de Référence du nouveau programme et l'élaboration des profils de postes à pourvoir et leur publication pour ouvrir le concours et sélection du nouveau personnel.

Chronogramme pour la Clôture du PRRSLP et la Mise en Œuvre du Nouveau Programme National de Relèvement Précoce et de Réintégration

Action	Calendrier	Responsabilité
1. Validation des recommandations de l'Évaluation	10 Décembre 2008	CNP
2. Elaboration d'un calendrier de cessation du personnel du PRRSLP	10 Décembre 2008	RRHH PNUD
3. Création de la CCQ	20 Décembre 2008	CNP
4. Suivi des projets engagés par la CCQ	22 Décembre 2008 au 30 Juin 2009	Directeur de Pays Adjointe (P) et DN
5. Elaboration des Termes de Référence du personnel du nouveau Programme	22 Décembre 2008 au 20 Janvier 2009	PNUD, DN et ASNU
6. Elaboration du Programme de Réintégration et de Relèvement Précoce	30 Décembre 2008 au 31 Janvier 2009	PNUD, DN et ASNU
7. Concours Public et sélection du nouveau personnel	31 Janvier 2009 au 28 Février	PNUD
8. Mise en œuvre du Programme de Relèvement Précoce et de Réintégration	1 au 31 mars 2009	PNUD et DN

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Contexte du PRSSLP.

Annexe 2. Termes de Référence de l'Évaluation.

Annexe 3. Restitution a mi - parcours des principales constatations et recommandations.

Annexe 4. Projets visités par l'équipe d'évaluation.

Annexe 5. Liste des projets du PRSSLP.

Annexe 6. Note sur le Traitement des Dossiers du PRSSLP par le CISNU.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRES

Nom et Prénom	Fonction
Gustavo Gonzalez	Directeur Pays, PNUD
Aissata De	Directeur Pays, Adjointe, PNUD
Louis Nduwimana	Chargé de Programme, PNUD
Daniel Molongandzeyi	Programme Manager – CISNU, PNUD
Cédric Duval	CISNU, PNUD
Edouard Tapatondele Zambite	Conseiller Technique Principal, PRRSLP, PNUD
Thierno Dieng	PRRSLP, PNUD
Gérard Nkurunziza	Expert en Suivi, Evaluation et Coordination des Programmes, PRRSLP, PNUD
Arthémon Gihimbare	Expert en Planification, PRRSLP, PNUD
Hayat Larbi	Projet du Secteur Privé Locale dans la Promotion de la Consolidation de la Paix du PNUD
Francois Xavier Niyonzima	Coordinateur de l'antenne Régionale Ngozi - Kirundo
Basilissa Ndayiziga	Experte en Paix et Réconciliation Nationale
Méthode Nzigamasabo	Coordonnateur de l'Antenne Régionale Makamba – Rutana
Stephen Kooshak	Asseseur de Programme, Unité des Politiques et des stratégies, PNUD
Olivier Eyenga	Chargé d'Affaires Humanitaires, OCHA
Eric Pitois	Assistance Technique, ECHO
Alexis Mangona,	Assistant Programme ECHO
Pontien Niyongabo	Vice-Président, CNTB
Sylvain Nzigamiye	Membre, CNTB
Ildephonse Niyungeko	Commissaire et Président de la Délégation Provinciale de Karusi, CNTB
	CNTB
Pierre Ndikumagenge	Expert Chargé d'Agriculture Intégrée et Coordonnateur d'Equipe, FAO/PRRSLP
Bonaventure Ndayishimiye	Directeur de la Planification Locale, MIPLAN
Thacien Nzeyimana	Directeur National du PRRSLP, MSNDPHG
Francois Muhirwe	Chargé de Programme, UNHabitat
Bo Schack	Représentant HCR au Burundi
Anas Roudies	Administrateur chargé de la Réintégration, HCR
Cheick Tidiane Pouye	Administrateur Principal de Programme, HCR
Astère Niyonkuru	CEFOGE
Pierre Nizigiyimana	Administrateur Communal Shombo, Karusi
Dieudonné Ndhokubwayo	Bénéficiaire, Commune Shombo, Karusi
Hilde Bigirimana	Bénéficiaire, Commune Shombo, Karusi

Nom et Prénom	Fonction
Salvator Ciza	Bénéficiaire, Colline Itaba, Karusi
Gloriose Hatungimana	Bénéficiaire, Colline Itaba, Karusi
Désiré Kaboneka	RAF 2000, Karusi
Léonidas Nshimirimana	RAF 2000, Karusi
Domitien Bavakure	Conseiller Principal du Gouverneur, Karusi
Jean Marie Nibirantije	Directeur DPAE, Karusi
Jimmy Ndayizeye	Bénéficiaire, Karusi
Elie	Bénéficiaire/ Représentant Inter groupement Ishaka, Karusi
Marcelline Bararufise	Gouverneur de Province, Rutana
Joachim Nyamwero	Bénéficiaire, Président de la chaîne de solidarité, colline Nkurye, Rutana
Immaculé Niyongere	APADE
Léonie Ndikuriyo	APADE
Sadoscar Nibafasha	Expert FAO/PRRSLP
Jean Bosco Sabokwikopa	Expert FAO/PRRSLP
Vénant Sabimbona	Bénéficiaire, Président de la chaîne de Solidarité/ Colline Karinzi, Makamba
Anastasié Ntimpirangeza	Bénéficiaire, Colline Karinzi, Makamba
Léonard Niyongabo	Président Association rizicole de Gasaka, Makamba
Charles Hajayandi	Chef de Service Production Végétale/ DPAE Makamba
Simon Sindayihebura	Directeur DPAE, Makamba
Orestin Nizigiyimana	Directeur ai DPE, Makamba
Cyriaque Kabura	Conseiller Principal du Gouverneur/ Makamba
François Nininahazwe	Directeur du CEM Gasaka, Makamba
Joseph Ndabazaniye	Directeur Collège Communal Gasaka, Makamba
Raphael Nsabimana	Formateur Menuiserie au CEM Gasaka, Makamba
Aloys Nininahazwe	Bénéficiaire, Enseignant à l'EP Buhema, Makamba
Lazare Mageza	Bénéficiaire, Chef de colline Buhema
Bernard Ntagukuma	Conseiller de L'Administrateur Communal, Nyanza Lac, Makamba
Fidèle Bugaru	Bénéficiaire, Unité d'extraction de l'huile de Palme, Nyanza Lac, Makamba
Awa Diouf Ndiaye	Conseillère a la Décentralisation et Gouvernance Locale, BINUB
Pia Peeters	Banque Mondiale
Pamela Beecroft	Banque Mondiale