



**Organisation d'Appui à l'Auto - Promotion
Quartier INSS**

3, Avenue Source du Nil

B.P : 506

Tél : 22 21 17 89

Fax : 22 21 17 88

E-mail : oapburundi@yahoo.fr

Bujumbura – Burundi

Plan stratégique triennal 2016-2018

Bujumbura, novembre 2015

TABLE DES MATIERES

1. Analyse de la situation	3
1.1. Analyse du Contexte.....	3
1.1.1. Contexte national.....	3
1.1.2. Contexte de la zone d'action de l'OAP.....	5
1.2. Bref aperçu de l'O.A.P.	8
2. Vision, Mission et Valeurs de l'OAP	10
2.1. Vision.....	10
2.2. Mission.....	10
2.3. Valeurs	10
3. Analyse des éléments internes et externes	11
3.1. Les éléments internes	11
3.1.1. Les forces.....	11
3.1.2. Les faiblesses.....	11
3.2. Les éléments externes.....	12
3.2.1. Les opportunités.....	12
3.2.2. Les contraintes/obstacles	12
4. Problèmes clés et axes d'intervention.....	13
5. Objectifs stratégiques et résultats visés.....	14
5.1. Pour l'axe 1 – Gouvernance.....	14
5.2. Pour l'axe 2 – Accès durable aux moyens d'existence.....	14
5.3. Pour l'axe 3 - Accès aux services sociaux de base de qualité	15
5.4. Pour l'axe 4 –Renforcement institutionnel	15
6. Activités et indicateurs	16
6.1. Pour l'axe 1: Gouvernance.....	16
6.2. Pour l'axe 2: Accès durable aux moyens d'existence.....	18
6.3. Pour l'axe 3: Accès aux services sociaux de base de qualité.....	23
6.4. Pour l'axe 4: Renforcement institutionnel	26
6.5. Tableau récapitulatif des coûts.....	28
7. Stratégie de mise en œuvre.....	29
8. Plan de gestion ou d'atténuation des risques.....	31

1. Analyse de la situation

1.1. Analyse du Contexte

1.1.1. Contexte national

Depuis son indépendance, le Burundi a été miné par une succession de crises sociopolitiques violentes qui ont mis à mal la cohésion nationale et hypothéqué son développement économique et social. La mauvaise gouvernance combinée à un système d'exclusion politique et social a engendré des affrontements et des massacres à caractère politique et ethnique.

Depuis 1991, le Burundi s'est lancé sur la voie de la démocratie pluraliste. Ainsi, des partis politiques ont été créés, des organisations de la société civile et des médias privés indépendants ont été autorisés à fonctionner.

En 1993, des élections démocratiques ont été organisées avec succès et un premier président civil a été élu à la tête du pays. Malheureusement, il a été assassiné à moins de trois mois après son investiture. Des massacres interethniques ont suivi et ceci a culminé par une guerre civile qui a eu des effets désastreux sur la population burundaise. Des centaines de milliers ont été tués, d'autres déplacés internes et d'autres encore se sont réfugiés à l'extérieur du pays dont beaucoup de politiciens. Des groupes armés se sont formés pour combattre et tenter de rétablir la démocratie.

A partir de 1998, des négociations entre différents groupes ont démarré. Avec une médiation internationale, le processus de négociation a abouti à la signature, en 2000, d'un accord pour la paix et la réconciliation à Arusha en Tanzanie. Cet accord a été complété par des accords de cessez-le-feu avec les mouvements armés CNDD-FDD et FNL respectivement en 2003 et en 2006, ce qui a permis de mettre fin au conflit armé et de remettre en place des institutions républicaines par voie démocratique.

L'organisation réussie des élections en 2005 a été pour les burundais le signal d'une normalisation politique et de la fin des violences récurrentes qui ont caractérisé la situation du pays depuis son indépendance.

Cette phase a permis au Burundi de s'engager véritablement sur la voie de la consolidation de la paix et de la reconstruction socioéconomique du pays. Deux documents de cadres stratégiques de référence ont été élaborés et adoptés, à savoir le CSLPI (Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté) pour la période 2006-2010 et le CSCP (Cadre Stratégique de Consolidation de la Paix) pour la période 2007-2010.

La mise en œuvre de ces cadres a bénéficié de l'accompagnement des partenaires au développement et a permis de conduire des processus de désarmement, démobilisation et réintégration des ex-combattants ; des réformes institutionnelles dans des domaines sensibles tels que la défense et la sécurité, la gouvernance démocratique et économique, la justice ; et de rapatriement de nombreux réfugiés ; ainsi que des avancées significatives, principalement dans les services sociaux tels que la santé et l'éducation. Des cadres officiels et légaux de concertation et de coordination des acteurs de développement et de consolidation de la paix ont été créés: un groupe de coordination des partenaires (GCP) a été mis en place en 2008 pour permettre la coordination, le suivi et le dialogue avec les partenaires sur les questions de développement et de consolidation de la paix. Le GCP comprend des groupes sectoriels, un

groupe de suivi-évaluation, le forum stratégique et le forum politique (de haut niveau) dans lesquels tous les acteurs sont impliqués y compris la société civile et le secteur privé. Au niveau local, il existe des comités provinciaux de développement, des comités communaux de développement communautaire et des comités collinaires de développement.

Après les élections de 2010, un processus de planification à long et moyen terme a été déclenché afin de renforcer les acquis issus du CSLPI et du CSCP. Pour le long terme, un document de vision 2025 a été élaboré et adopté; et pour le moyen terme, un document stratégique global (CSLP II) a été adopté, prenant en compte les progrès et les problèmes constatés par les revues successives de la mise en œuvre du premier CSLP et celles de la mise en œuvre du CSCP, ainsi que la synthèse des résultats des consultations participatives associant les représentants des communautés à la base, de la société civile, du secteur privé, de l'administration, du Parlement et des partenaires au développement. Ce deuxième CSLP qui couvre la période de 2012 – 2017 est centré sur 4 axes à savoir: (i) Renforcement de l'Etat de droits, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre; (ii) Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice de l'emploi; (iii) Amélioration des taux d'accès et de la qualité des services de base et renforcement du socle de la protection sociale; et (iv) Gestion de l'espace et de l'environnement pour un développement durable. Pour plus d'opérationnalisation dans la mise en œuvre, le CSLPII est complété par d'autres documents stratégiques au niveau sectoriel ou thématique, entre autres: (i) la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption (SNBGLC);(ii) la stratégie nationale agricole avec un plan national d'investissement agricole (PNIA); (iii) le plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation (2012-2020); (iv) la politique nationale de la santé; (v) la stratégie nationale de l'eau (2012 – 2020); (vi) la politique nationale de l'emploi; (vii) la politique nationale de la protection sociale; etc. Ces documents constituent des références nationales pour tous les intervenants.

A partir de 2012, on remarque que la plupart des indicateurs se sont améliorés, particulièrement dans les domaines qui touchent les services sociaux de base (la santé, l'accès à l'eau potable et assainissement en milieu rural, l'éducation). D'après les rapports des Nations Unies au Burundi (2015), (i) le taux d'accouchement assisté est passé de 64,4% à 76%; (ii) le taux d'enfants complètement vacciné est passé de 83% à 95%; (iii) le taux d'accès à l'eau potable en milieu rural est passé de 50% à 73%; (iv) le taux d'assainissement en milieu rural est passé de 46% à 48%; (v) la ratio élèves-enseignants est passé de 53 à 46 et la ration élèves-classe est passé de 79 à 74; (vi) le taux de redoublement est passé de 38,4% à 24,2%.

Malgré ces avancées particulièrement importantes, il est remarquable que les besoins restent encore énormes et que parallèlement, la plupart des indicateurs en matière de développement économiques vont en diminuant. En effet, (i) le Burundi a reculé de 11 places dans l'indice de développement humain (PNUD) passant de la 169^{ème} place en 2006 à la 180^{ème} en 2014; (ii) la monnaie burundaise connaît une inflation moyenne de 10,6% dans ces dernières années (PAM, août 2014); (iii) d'après "African Economic Outlook" (2015), le Burundi souffre d'une faible mobilisation des ressources intérieures (12.4 % du PIB en 2014 contre 13.1 % en 2013 et 14.2 % en 2011) et de la baisse de l'aide extérieure (passée de 5 % du PIB en 2010 à 2 % du PIB fin 2013); le solde budgétaire est passé de 0.4 % du PIB en 2013 à -1.2 % du PIB en 2014;(iv) d'après le rapport sur les "Etats Généraux de l'Agriculture" au Burundi (novembre 2014), la production agricole et animale connaît un déficit annuel de 30% depuis l'année 2000, la consommation de source animale est insignifiante car ne représente que 3,4 kg de viande, 9,6 l de lait et 2 œufs par personne et par an, l'insécurité alimentaire frappe plus de

85% de la population, 63% de la population souffrent de la sous-alimentation tandis que 46% connaissent une malnutrition chronique et seulement 18% peuvent se permettre une alimentation équilibrée;(v) d'après les rapports de "Global Hunger Index", le Burundi est classé comme le pays ayant le taux de faim le plus élevé au monde (rapport 2014); (vi) d'après le classement mondial des salaires moyens, le Burundi est le pays ayant le niveau de revenu mensuel moyen par individu le plus bas au monde, estimé à 20\$ par personne et par mois pour l'année 2014; (vii) d'après le Profil et Déterminants de la Pauvreté du Burundi (mai 2015), la pauvreté monétaire des ménages est estimée à 58,3%; le taux de pauvreté non monétaire (en conditions de vies) touchent 64,8% de la population.

Le processus électoral de 2015 a divisé la population burundaise, d'un côté ceux qui soutiennent la réélection du Président Pierre Nkurunziza, et d'un autre côté ceux qui la contestent. Cette division a malheureusement touché tous les secteurs de la vie nationale et même des centaines de milliers de citoyens ont fui le pays. Actuellement, on observe régulièrement des tueries ciblées touchant même les grandes personnalités du pays et la population, particulièrement celle de la capitale, vit dans une peur panique.

Des élections générales, ont été organisées, malgré tout, mais ont été contestées par les partis politiques de l'opposition et certains partenaires techniques et financiers du Burundi. Certains de ces derniers ont même déjà suspendu leurs aides directes au Gouvernement du Burundi (Union Européenne, Etats Unis, Belgique, Allemagne, Pays Bas, etc.) et cela a des conséquences négatives énormes sur le financement du Gouvernement car les financements extérieurs représentent plus de 50% dans le budget national. En plus, les activités économiques, déjà fragiles, ont été fortement réduites et les recettes de l'Etat fortement diminuées. Différents acteurs craignent une crise financière au Burundi dans le court terme.

Toutefois, les bailleurs ont déclaré ne pas couper la coopération avec le Burundi et que les appuis financiers qui vont directement vers les communautés vont continuer. En même temps, la communauté internationale se coalise pour qu'il y ait, dans les meilleurs délais, dialogue entre les différents protagonistes.

1.1.2. Contexte de la zone d'action de l'OAP

La zone d'action de l'OAP est essentiellement la province de Bujumbura. Depuis le mois de Mars 2015, le Burundi connaît une nouvelle province à savoir celle de Rumonge qui compte parmi ses communes deux qui appartenaient auparavant à la province de Bujumbura. Ainsi, la zone d'action actuelle de l'OAP couvre toute la province de Bujumbura et 2 communes de Rumonge à savoir Bugarama et Muhuta.

Par rapport à la situation nationale, les indicateurs de développement montrent que la province de Bujumbura est au dessus de la moyenne nationale. On notera, à titre d'illustration que: (i) le taux de pauvreté monétaire des ménages est 58,3% au niveau national et de 35,2% au niveau de Bujumbura¹; (ii) en milieu rural, 60% des ménages vivent à plus d'une demi-heure d'une structure de santé alors que ce taux est de 44,8% dans Bujumbura rural; (iii) le taux de couverture en eau potable est de 70% pour Bujumbura et de 60% pour la moyenne nationale; et le taux de d'utilisation est de 52% pour Bujumbura et de 46% pour la moyenne nationale (INEA-ATLAS 2012). Cela montre une évolution positive de la situation socioéconomique de la province qui a plutôt connu une situation d'insécurité plus intense et

¹ Profil et Déterminants de la pauvreté au Burundi, rapport de l'enquête modulaire sur les conditions de vie des ménages 2013/2014, ISTEERU mai 2015.

de plus longue durée. Cela est le fruit de différentes organisations d'appui dont l'OAP est l'une des plus importantes.

Toutefois, malgré ces informations à caractère global et qui portent sur certains aspects, il manque des documents actualisés qui puissent montrer la situation spécifique et actuelle de cette province: la province n'a pas de monographie, les PCDC (plans communaux de développement communautaire) les plus récents datent de 2009 alors qu'ils sont élaborés pour une durée de 5 ans.

Pour pallier à ce manque d'information, on a dû organiser une réunion de consultation avec certains leaders communautaires des 11 communes dans lesquelles travaille l'OAP². Les conclusions de ces consultations montrent qu'il y a encore beaucoup de défis dans ces communes.

Au niveau de l'éducation, cette zone souffre de: (i) l'insuffisance des salles de classes: on remarque dans certaines écoles, des effectifs atteignant 120 enfants par salle de classe et pour un seul enseignant, et quelques fois, deux classes partagent une même salle et sont obligés de faire des rotations (les uns avant midi et les autres après midi); (ii) l'insuffisance des bancs pupitre: dans les classes où il y a des bancs pupitres, la moyenne est de 4 enfants par banc pupitre qui est normalement conçu pour 2; dans certaines écoles, il y a des salles de classes qui n'ont pas de bancs pupitres et des enfants s'assoient soit par terre, soit sur des pierres, soit les enfants emmènent des tabourets de leurs domiciles. A titre d'exemples, dans la commune Nyabiraba, sur 28 écoles primaires, seulement 10 écoles ont des bancs pupitres qui permettent à tous les enfants d'avoir de la place à raison de 3 enfants par banc pupitre; 8 écoles n'ont aucun banc pupitre, les autres disposent des bancs pupitres en quantité insuffisantes où les enfants s'assoient à 4 par bancs pupitres tandis que les autres (dans les mêmes classes) s'assoient soit par terre ou sur des morceaux de bois / pierres; (iii) l'insuffisance du matériel scolaire: on remarque un manque criant de livres particulièrement pour les écoliers. A titre d'exemple, à l'Ecole Primaire de Rushubi (au chef lieu de la province), on ne dispose que de 5 livres de Français pour 70 enfants, soit une moyenne d'1 livre pour 14 enfants; (iv) insuffisance et indisponibilité des enseignants: on remarque qu'il y a des classes sans enseignants et même ceux qui sont affectés dans la province, beaucoup rentrent dans la ville de Bujumbura. Les parents ont dû s'organiser pour embaucher ponctuellement des enseignants qu'ils payent eux-mêmes sur base des cotisations, actuellement on compte 35 enseignants se trouvant dans cette situation et répartis dans 6 communes (Nyabiraba, Kanyosha, Mutambu, Mugongo Manga, Muhuta et Mukike). En plus, les enseignants ont des salaires insuffisants pour couvrir leurs besoins vitaux et pour cela utilisent le temps hors classe pour chercher des moyens complémentaires pour leur survie au lieu de préparer les leçons. A titre d'exemple, les enseignants qui commencent leurs carrières sont payés comme suit: D6: 80.000 BIF, D7: 92.000 BIF, Licencié: 140.000 BIF par mois; (v) des coûts élevés payés par les parents malgré la gratuité de l'éducation à l'enseignement de base: en moyenne, les parents payent pour un enfant de la 5^{ème} ou 6^{ème} primaire payent une somme de 17.100 BIF par an (frais de construction des salles de classe, frais de renforcement, frais de sport); (vi) des infrastructures scolaires mal construites: la plupart des infrastructures sont construites par la population, en briques adobes et sans aucune étude technique et les parents craignent qu'en cas de fortes pluies, elles risquent de se détruire et cela pourrait avoir constitué un danger pour les enfants et les enseignants.

² Alors qu'avant, les 11 communes appartenaient à la province de Bujumbura Rural, 2 d'entre elles (Bugarama et Muhuta) viennent d'être annexées à la nouvelle province de Rumonge.

On remarque également un grand phénomène d'effritement des valeurs : beaucoup de cas de viols, beaucoup de cas de grossesses pour les écoliers et élèves, des mariages précoces pour les filles, existence des enseignants et des parents dont les comportements sont jugés anti-modèles; des cas d'ivresse et de concubinage.

Au niveau de la gouvernance, les communes concernées souffrent: (i) de la corruption qui est signalée par les leaders communautaires consultés, dans tous les secteurs notamment au niveau de la justice, de l'administration (état civil particulièrement), de l'éducation (y compris dans le recrutement, l'attribution des points en classe et dans l'orientation après la fin d'un cycle), la police, les partis politiques (surtout pour être placé sur les listes électorales), etc. ; (ii) ignorance de la population: les citoyens au niveau des communauté ne savent pas leurs droits et devoirs, les procédures à suivre en cas de procédures judiciaires; la plupart des élus locaux (membres des conseils communaux et collinaires, les chefs des collines, ...) et des structures de développement (CCDC et CDC) ne connaissent pas les textes légaux et règlementaires qui les concernent, etc. ; (iii) une très faible participation des citoyens dans la gouvernance des communes: au niveau des collines, les réunions publiques prévues par la loi communale ne sont pas organisées, la tenue des réunions des membres des conseils communaux qui sont normalement publiques n'est pas portée à la connaissance du public et les citoyens ne disposent pas d'autres cadres (formel ou informel) à travers lesquels ils peuvent s'exprimer.

Au niveau de la justice, les leaders communautaires consultés dénoncent essentiellement la non indépendance des juges caractérisée par l'ingérence de l'exécutif et du parti au pouvoir, l'impunité des crimes commis, des dépenses énormes et non officiels (surtout lors des descentes des juges sur terrains, lors des enquêtes judiciaires, lors des médiations par les Bashingantahe et conseils collinaires au niveau des collines).

Au niveau de la sécurité, on dénonce des détournements des personnes et des tueries ciblés à base politique, la prolifération des armes au sein de la population civile, la recrudescence des cas de vols, une grande suspicion entre les jeunes affiliés à différents partis politiques, une peur qui tend à se généraliser au sein de la population, etc.

L'agriculture, qui constitue la source principale de la nourriture et des revenus connaît une évolution négative à cause de différents facteurs, notamment: (i) le manque de semences de qualité, dans la province de Bujumbura rural, on ne dispose d'aucun centre d'approvisionnement des semences sélectionnées et le seul centre de multiplication de semences sous l'autorité de la DPAE ne fonctionne plus; (ii) les cultures de soudure qui constituent la sécurité des ménages en période de faibles production sont exposées aux maladies dont on ne sait pas traiter: la colocase n'existe presque plus, la mosaïque de manioc existe toujours et risque de se répandre, le bananier a été attaqué par une maladie jusqu'ici incurable et affecte très négativement la production; (iii) le phénomène d'érosion très intense, ce qui provoque une grande perte des terres et de la qualité des sols cultivables³; (iv) un encadrement technique insuffisant: les paysans continuent de travailler avec des techniques traditionnelles alors que les terres sont devenues très rares (on compte une moyenne de plus ou moins 30 ares de terres cultivables par ménage) et moins fertiles. Au niveau de chaque colline, il existe un moniteur agricole et des techniciens agronomes au niveau des communes mais qui ne sont pas motivés pour exercer correctement leur travail; (v) insuffisance des

³D'après le programme d'action nationale de lutte contre la dégradation des terres (2005), la région de Mumirwa (où se trouvent beaucoup de communes de Bujumbura rural) connaît une perte annuelle de 100 tonnes /ha/an suite à l'érosion hydrique.

fertilisants: l'élevage est très faiblement développé pour fournir assez de fumure organique et la période de paiement des frais pour les engrais chimiques subventionnés coïncident souvent avec les rentrées scolaires, au moment où les dépenses des ménages sont importantes.

A cause de la faible production agricole, la population de cette zone souffre de la sous-alimentation et de la malnutrition même si on ne dispose pas de statistique pour en démontrer l'ampleur. Les témoignages des leaders communautaires signalent que dans la plupart des ménages, on reçoit un seul repas par jour et qu'il y a beaucoup de cas de Kwashiorkor observés dans différents centres de santé.

Dans le secteur de la santé, les hôpitaux de districts sont relativement bien équipés et disposent du personnel qualifié, et même des spécialistes. Cependant, ce secteur connaît pas mal de problèmes notamment: (i) l'insuffisance d'infrastructures sanitaires malgré les efforts consentis. Il y a en général un centre de santé par zone, sauf dans certaines communes notamment dans Bugarama où certains centres de santé existent dans les livres et les rapports mais pas physiquement; (ii) l'insuffisance des capacités d'accueil pour l'hébergement et l'hospitalisation des malades: on observe dans beaucoup de structures de soins des cas où 3 malades partagent un même lit de 0,9 m de large (conçu pour une seule personne) alors qu'ils n'ont même pas les mêmes maladies; (iii) l'insuffisance de médicaments: en général, chaque centre de santé dispose d'une pharmacie et avec une autonomie de gestion. Avec la politique de gratuité des soins pour les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes, les médicaments et les consultations sont offerts gratuitement pour ces groupes pour être remboursés par le Gouvernement. Malheureusement, ce dernier ne paye pas régulièrement et accuse d'arriérés et les centres de santé ne sont pas en mesure de s'approvisionner en médicaments. La conséquence est aussi que ces groupes, censés bénéficiaires de la gratuité des soins soient obligés de s'acheter des médicaments dans des pharmacies privées (là où elles existent); (iii) insuffisance et indisponibilité du personnel soignant: beaucoup de membres du personnel soignant résident dans la ville de Bujumbura et cela limite leur disponibilité, particulièrement quand il y a des cas d'urgence.

1.2. Bref aperçu de l'O.A.P.

Créée en 1993, l'O.A.P a mené ses actions d'appui à l'autopromotion en faveur de la population de Bujumbura rural jusqu'en 2006 sous la casquette d'une Organisation Non Gouvernementale jouissant d'un statut d'une ONG internationale représentant l'Institut Universitaire d'Etudes en Développement (IUED) de Genève/Suisse. Durant la période de crise qu'a connu le Burundi depuis 1993, l'O.A.P s'est vite adapté au contexte économique, politique et sécuritaire instable. Ce qui l'a valu son expérience et sa capacité d'articuler ses interventions humanitaires à celles d'appui à l'auto-développement. Encouragée par l'évolution positive du contexte politico- sécuritaire et le souci de diversification des partenaires, l'O.A.P a opté pour un statut d'une Association Locale Sans But Lucratif (O.A.P A.S.B.L.), et son agrément au niveau du Ministère de l'intérieur en tant qu'A.S.B.L. est intervenu en 2006.

Actuellement, OAP intervient toujours dans les 11 communes qui composaient la province de Bujumbura rural mais qui se répartissent actuellement dans deux provinces: 9 communes (Mubimbi, Isale, Mutimbuzi, Kanyosha, Nyabiraba, Mugongomanga, Mukike, Kabezi, Mutambu) de la province Bujumbura rural et 2 communes (Muhuta, Bugarama) de la province Rumonge récemment créée. En réalité, sa zone d'action n'a pas changé.

Dans la philosophie de l'O.A.P, on entend par autopromotion, un processus complexe qui englobe le développement de tous les aspects de la vie de l'homme: économiques, sociologiques, culturels, écologiques, spirituels et politiques. L'acteur principal de ce processus est l'homme lui-même à travers son expression, ses activités, ses rapports avec les autres. Il s'agit du développement de l'homme dans toutes ses dimensions. L'autopromotion confère à l'homme le savoir, le savoir faire, le savoir être et le savoir avoir. Cette philosophie vient corriger celle qui considère la notion d'accumulation des biens comme facteur unique de développement.

Dans ses interventions, l'OAP se base sur l'approche « Droit », à travers laquelle elle voudrait relever le niveau de la population dans les domaines suivants : La Participation citoyenne, la Santé, l'Education, la Sécurité alimentaire et économique. Elle aura ainsi participé à la restauration de la paix, la dignité humaine car, il est à noter que les inégalités sociales sont à la base des crises cycliques socio – politico - économiques que le Burundi connaît depuis plusieurs années.

En développant ses programmes, l'OAP met en avant les principes suivants:

- réhabilitation de l'amour propre : connaissance et appréciation des valeurs et le savoir de la communauté ;
- recherche des aspects positifs dans la vie et l'histoire du peuple ;
- solidarité avant l'assistance matérielle extérieure: construire d'abord sur ses propres ressources ;
- assistance pour un partenariat honorable, tous les acteurs sont égaux et chacun peut apprendre des autres ;
- accompagnement du processus d'autonomie du peuple: le pouvoir de la communauté de décider de son avenir ;
- promotion du pouvoir de la communauté sur le marché ;
- création des synergies et promotion de la voix communautaire;
- L'autonomisation et la pérennisation de l'Organisation.

Objectif Global de l'OAP est de contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques et politiques des populations du milieu rural à travers l'accompagnement des communautés dans leur auto-développement durable.

Ses objectifs spécifiques sont les suivantes:

- La promotion des principes de Bonne Gouvernance et de consolidation de la paix ;
- Le développement économique et social des populations rurales ;
- Le renforcement de la prise en charge des actions par les structures locales ;
- La promotion socioéconomique des groupes marginalisés ;
- L'Accès des communautés aux infrastructures sociales de base ;
- L'intervention en situation d'urgence en concertation avec les autres organisations humanitaires ;
- L'autonomisation et la pérennisation de l'Organisation.

Malgré le contexte de guerre dans la province de Bujumbura depuis le début de ses interventions, l'OAP n'a jamais arrêté son travail et a continué à accompagner les communautés dans le processus de prise de conscience par rapport à leurs conditions de vie et leur autopromotion. De 1993 à 2002, l'OAP a travaillé dans le contexte d'approche projets. De 2003 à 2005, elle a toujours travaillé sur base de projets, mais avec un plan d'actions fondé sur les outils de mise en œuvre et de suivi/évaluation comme le cadre logique et le

chronogramme. Dans un souci de performance, d'efficacité, de produire plus d'impacts durables et de capitaliser son action, à partir de 2006, elle a basé son travail sur une planification stratégique. L'organisation a déjà réalisé deux planifications stratégiques de 2009-2011 et 2012-2014, clôturées avec des évaluations externes assez concluantes.

Les différentes planifications stratégiques insistaient, sous des appellations différentes, sur la relance économique, l'augmentation de la production, la promotion du pouvoir de la communauté sur le marché, l'appui à l'émergence d'un mouvement associatif capable de défendre ses droits, l'accès aux services sociaux de base, grâce à un contexte sociopolitique de bonne gouvernance. La démarche stratégique, colonne vertébrale, étant l'animation et la sensibilisation sur les valeurs de l'autopromotion

Après 23 ans d'intervention dans la même zone, l'équipe OAP croit disposer d'un capital dans le domaine de l'autopromotion qui pourrait être exploité par elle-même, les chercheurs d'université, les autres organisations nationales et internationales, les promoteurs de résolution des conflits, etc. En effet, l'évaluation du plan stratégique 2012-2014 contient beaucoup de recommandations pertinentes qui peuvent et/ou doivent inspirer différents intervenants qui voudraient contribuer à lancer un essor au développement de la province de Bujumbura.

Cette nouvelle planification stratégique se base sur ces atouts afin de permettre à l'organisation de bien expérimenter les théories de développement durable, et particulièrement à intégrer des innovations stratégiques pour renforcer les acquis. Elle est faite pour une période de 3 ans, 2016-2018, l'année 2015 étant considérée comme une période de transition entre le plan stratégique précédent et celui-ci et de consolidation des acquis de ce premier. Ce plan stratégique constitue un outil précieux de travail, de plaidoyer et de communication de l'Organisation avec les bailleurs et les partenaires en général, aussi bien qu'avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement de la zone d'action. Elle permet également à l'Organisation de produire ses plans opérationnels annuels ou des projets-programmes pour des appels des fonds.

2. Vision, Mission et Valeurs de l'OAP

2.1. Vision

Un monde de justice sociale où la pauvreté a été éradiquée, une vie dans la dignité et la sécurité.

2.2. Mission

Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés en suscitant une prise de conscience pour l'autopromotion en milieu rural.

2.3. Valeurs

- Respect de la dignité humaine,
- Transparence,
- Performance,
- Equité,
- Pro-activité,
- Efficience.

3. Analyse des éléments internes et externes

3.1. Les éléments internes

3.1.1. Les forces

- **Existence des partenaires financiers qui connaissent les compétences de l'OAP et qui sont prêts à l'accompagner,**
- **Bonne connaissance du milieu rural:** l'OAP travaille dans la même zone d'action depuis 23 ans;
- **Crédibilité dans la zone d'action**
- **Bonne collaboration avec les autorités locales:** des administratifs locaux participent dans la planification de l'OAP et cette dernière contribue dans la facilitation de l'organisation des réunions de coordination provinciale.
- **Collaboration avec les services déconcentrés dans la province:** l'OAP est considéré comme principal intervenant dans la province (confirmée par l'antenne du plan);
- **Régularité de la planification et évaluation participatives triennales et de l'audit annuel;**
- **Existence des organes fonctionnels et actifs**
- **Existence des personnes relais sur terrain:** les animateurs (34 animateurs en développement, 54 alphabétiseurs et 9 artisans de paix, tous des volontaires).
- **Exploitation, conduite et animation de 2 fermes– écoles:** facilité de formation des agri-éleveurs),
- **Exploitation de centres de transformation des produits agricoles, de boutiques d'intrants, hangars de stockage,**
- **Un personnel multidisciplinaire et fidèle:** il y a ceux qui sont là depuis 20 ans.
- **Expertise en Etudes et Elaboration de projets d'infrastructures, surveillance et exécution des travaux.**

3.1.2. Les faiblesses

- **Déséquilibre entre les besoins et les fonds obtenus:** bien que l'OAP réalise beaucoup d'activités et dispose d'une grande capacité de gestion financière, elle ne parvient pas d'arriver à mobiliser les fonds nécessaires pour réaliser toutes les actions planifiées;
- **Faibles innovations:** on se concentre plus sur des travaux et moins sur des actions innovantes et stratégiques, on travaille sur des projets de routine;
- **Manque de capitalisation de l'expertise spécifique de l'OAP:** malgré les grandes et importantes réalisations très appréciées par différents acteurs, l'OAP n'a pas encore développée une documentation sur les meilleures pratiques et leçons apprises durant plus de 20 ans d'expérience. Pourtant, cela pouvait faire ressortir ce qui être considérée comme sa marque (ou référence);
- **Manque de stratégie de sortie ou de pérennisation** pour certaines infrastructures notamment les fermes –écoles et le centre de transformation;
- **Insuffisances des outils de suivi-évaluation:** toutes les réalisations ne sont pas documentées et pour cela, beaucoup d'actions ne laissent pas de leçons à l'organisation ou ses partenaires et donc faible capacité de capitalisation des acquis.
- **Des insuffisances dans les formations qu'elle organise:** les formations sont organisées et bien appréciées mais elles ne sont pas accompagnées de modules ou manuels de référence pour les participants;
- **Relâchement de certains animateurs volontaires:** ils sont beaucoup sollicités par différents acteurs car incarnent des capacités et moralité confirmées alors qu'ils ne sont

pas payés, il y a aussi ceux qui bougent vers d'autres lieux pour des raisons diverses mais essentiellement pour des raisons professionnelles.

3.2. Les éléments externes

3.2.1. Les opportunités

- **Proximité de la capitale:** marché d'écoulement, potentialité d'accès à l'emploi (beaucoup de personnes travaillent en ville et rentrent chez elles le soir), dynamisme économique, etc.;
- **Population dynamique et éveillée:** multiplication des métiers – maçons, charpentiers, manœuvres, beaucoup de jeunes, la population est ouverte et libre à s'exprimer (dénonciation de l'injustice, etc.);
- **Disponibilité des cours et sources d'eau:** possibilité d'irrigation et d'approvisionnement en eau potable, possibilité de construire des micro-barrages hydroélectriques;
- **Diversité climatique** (3 régions naturelles): diversité des cultures, possibilité d'échange des produits entre régions;
- **Proximité du lac Tanganyika:** possibilité d'échanges des produits avec les zones limitrophes du Lac, possibilité de pêche et d'activités touristiques;
- **Zone rurale traversée par 6 routes nationales:** possibilité d'écoulement et d'approvisionnement des produits commerciaux entre la zone d'action et les autres zones du pays, dont la capitale;
- **Existence des matériaux de construction:** moellons, graviers, sable, terre rouge, etc.
- **Disposition des autorités locales et existence des cadres favorisant la collaboration:** existence du comité provincial de développement, des comités communaux de développement communautaires, des comités collinaires de développement, etc.;
- **Existence des autres acteurs intervenants dans la même zone d'action qui sont prêts à collaborer:** favorables au partenariat,
- **Existence des documents de planification locale et nationale** servant comme référence: PCDC, PPIA, PNIA, CSLPII, CSBGLC, etc. Seulement, on remarque une faible appropriation au niveau de la zone d'action. Par exemple, les PCDC datent de 2008 et 2009 alors qu'ils sont conçus pour 5 ans;
- **Existence des sites historiques et touristiques:** La pierre Livingstone, siège Harroy, eaux thermales de Kabezi, le lac Tanganyika, etc.
- **Processus de décentralisation: la personnalité juridique et l'autonomie des communes sont favorables à la collaboration de proximité, seulement ce processus reste inachevé et mérite d'être poursuivi;**
- **Relief en pente forte traversé par beaucoup de cours d'eau,** favorable à l'installation et exploitation des micro-barrages hydroélectriques pour l'électrification de la zone d'action.

3.2.2. Les contraintes/obstacles

- **Insécurité:** destruction des infrastructures, déplacement de la population, difficulté d'aller sur terrain, etc.
- **Instabilité des administratifs:** Pendant la législature 2010-2015, on a connu 3 gouverneurs de province; au niveau des communes, l'instabilité des administrateurs a été observée surtout en commune Kanyosha où on a connu également 3 administrateurs. Ces changements perturbent les actions de l'OAP du fait que les nouveaux administratifs prennent assez de temps pour comprendre et faire leurs initiatives en cours;
- **Intolérance politique qui affecte la gestion des administrations:** par exemple dans les communes de Mukike et Mugongo Manga, les populations ne reconnaissent pas les

nouveaux administrateurs; dans la commune de Mutimbuzi, l'administrateur est contesté par les conseils de colline;

- **Corruption:** on constate qu'il y a des signes de corruption chez certains administratifs, et d'autres exigent, quelques fois, des primes avant d'intervenir dans les activités pilotées par l'OAP;
- **Diversité d'approches entre différentes organisations qui travaillent sur le même terrain:** ces différences perturbent les actions de l'OAP, surtout en ce qui concerne la réussite de l'approche visant l'autopromotion. Par exemple, alors que l'OAP ne donne rien aux alphabétisés, il y a des organisations qui offrent des biens de motivation à ce genre de personnes (par exemple des bidons d'huile en commune Mutimbuzi);
- **Insuffisance d'engagement pour certains administratifs:** il arrive des fois qu'il y ait des administratifs au niveau collinaire et communal qui ne s'intéressent pas assez aux projets communautaires s'ils n'en tirent pas des profits personnels et cela handicapent le bon déroulement des actions;
- **Proximité de la ville de Bujumbura:** beaucoup de gens vont travailler la journée dans la ville et il est parfois difficile d'avoir des personnes de contact sur terrain, aussi la proximité de la capitale a des influences négatives sur la sécurité de la zone d'action (banditisme, tueries, division politique);
- **Relief très accidenté:** avec un phénomène d'érosion très prononcé (dégradation des sols et d'infrastructures), impraticabilité des pistes rurales pour se rendre sur terrain, etc.
- **Aléas climatiques** avec phénomène catastrophiques en cas de fortes pluies,
- **Exiguïté des terres:** difficulté de développer les activités agricoles et pastorales, des fois on manque même là où construire des infrastructures communautaires;
- **Mauvaise gestion de l'urbanisation extensive de la ville de Bujumbura:** on observe qu'en cas d'expropriation, les exigences légales en la matière ne sont pas régulièrement respectées et les expulsés tombent souvent dans des cas d'indigence.

4. Problèmes clés et axes d'intervention

Les problèmes clés sont des problèmes majeurs au sein de la société de la zone d'action ou de l'organisation elle-même, et pour lesquels l'OAP peut faire quelque chose pour contribuer dans la recherche de solutions. Etant donné qu'il y a beaucoup de problèmes clés, il a été convenu que l'OAP choisisse un petit nombre de problèmes sur lesquels elle devra se focaliser dans la période des trois années prochaines.

Les problèmes retenus sont les suivants:

- **L'insuffisance des moyens d'existence:** cela concerne l'insuffisance des sources alimentaires et de revenus pour les ménages. Les ménages ruraux de la zone d'action tirent leurs ressources essentiellement dans l'agriculture et cette dernière connaît des contraintes immenses (espace cultivable de plus en plus réduit, manque de semences sélectionnées, dégénérescence des cultures de soudures, techniques agricoles encore archaïques, phénomène d'érosion et dégradation des sols, insuffisance des fertilisants, faible capacité de valorisation des productions etc.). En outre, les ménages ruraux manquent de capitaux pour investir dans l'agriculture et initier des activités économiques non agricoles et n'ont pas d'opportunités de contracter des crédits. A tout cela s'ajoute le problème de mentalité et d'une culture de dépendance qui résulte de la grande période d'assistance (période de guerre) et de la manipulation des politiciens qui encouragent la gratuité pour se faire voir comme des bienfaiteurs. Même les ménages qui semblent avoir assez de moyens pour se prendre en charge restent dans la vulnérabilité. En effet, il suffit

qu'il y ait des perturbations climatiques d'une saison pour que ces ménages tombent dans la disette.

- **La mauvaise gouvernance:** les structures mises en place dans le cadre du processus de décentralisation, et qui devaient servir de cadre de participation des citoyens dans la gestion de leurs communes, ne fonctionnent pas régulièrement. Les réunions publiques prévues par la loi communale au niveau des collines et des communes ne sont pas tenues; les comités de développement au niveau collinaire, communal et provincial ne fonctionnent pas. A cela s'ajoute un problème d'ignorance de la population et même des certains administratifs. En outre, visiblement ceux qui se font élire ne sont pas motivés par le bien communautaire mais par des intérêts individuels. La corruption observée à tous les niveaux entretient une culture de médiocrité et, malheureusement, cela affecte tous les secteurs y compris celui de l'éducation.
- **L'accès difficile aux services sociaux de base:** comme cela est déjà décrit dans l'analyse du contexte, on observe des difficultés énormes au niveau de la scolarisation (insuffisance des infrastructures scolaires, insuffisance ou manque de matériels scolaires, etc.), au niveau de la santé, de l'énergie (les ménages ruraux ne sont pas éclairés, l'insuffisance criant des sources de bois-énergies alors qu'il n'y a pas d'alternatives, le manque d'électricité freine l'initiative des activités génératrices des revenus sur certains centres, etc.); beaucoup de ménages n'ont pas encore accès à l'eau potable. Actuellement, on ne dispose pas de données fiables sur la qualité des infrastructures ou sur les taux réels d'accès.
- **Insuffisance des capacités institutionnelles de l'OAP:** l'OAP a une grande expérience dans la conduite des projets communautaires, mais a besoin de renforcer ses capacités institutionnelles pour devenir plus professionnelle.

Sur base de ces problèmes retenus comme clés pour la période de planification, les axes d'interventions suivants ont été retenus pour la période 2016-2018:

- Axe1: Gouvernance Locale
- Axe2: Accès durable aux moyens d'existence
- Axe3: Accès aux services sociaux de base de qualité
- Axe4: Renforcement institutionnel

5. Objectifs stratégiques et résultats visés

5.1. Pour l'axe 1 – Gouvernance

- **Objectif stratégique 1:** Promouvoir la participation effective des citoyens dans la gestion de leurs communes. Les résultats attendus pour cet objectif sont les suivants:
 - **Résultat 1.1:** Les communautés prennent consciences de l'importance de la participation citoyenne dans la gestion de leurs communes
 - **Résultat 1.2 :** Les compétences des leaders communautaires et des autorités locales sur les principes de bonne gouvernance et de gestion des communes sont renforcées

5.2. Pour l'axe 2 – Accès durable aux moyens d'existence

- **Objectif stratégique 2:** Contribuer au renforcement des capacités des communautés pour l'accès durable aux moyens d'existence. Cet objectif sera réalisé à travers quatre résultats suivants:
 - **Résultat 2.1:** Les revenus des ménages ruraux ont augmenté suite au changement des mentalités, à l'acquisition des connaissances en entrepreneuriat et à la mise en place des mécanismes communautaires permettant une mobilisation interne de solidarité et de financement;

- **Résultat 2.2:** La production agricole des ménages ruraux a augmenté et est mieux valorisée d'une manière durable suite au renforcement des capacités en techniques agropastorales, à l'adoption de l'approche agro-écologie et à l'amélioration des conditions de conservation et de transformation;
- **Résultat 2.3:** Des organisations de base (paysannes) et autres ont consolidé leur rôle au sein de la société civile locale et nationale en matière de défense du droit à la souveraineté alimentaire;
- **Résultat 2.4:** Les ménages ruraux ont amélioré leur état de santé à travers l'amélioration de l'état nutritionnel et la prévention des maladies évitables.

5.3. Pour l'axe 3 - Accès aux services sociaux de base de qualité

- **Objectif stratégique 3:** Contribuer à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base au niveau des communautés rurales. La réalisation de cet objectif passera à travers trois résultats suivants:
 - **Résultat 3.1:** Les conditions d'apprentissage dans les écoles sont améliorées
 - **Résultat 3.2:** Les communautés rurales ont accès facile à l'eau potable et de manière durable
 - **Résultat 3.3:** Les communautés rurales adoptent progressivement l'utilisation de l'énergie alternative aux bois

5.4. Pour l'axe 4 –Renforcement institutionnel

- **Objectif stratégique 4:** Renforcer les capacités institutionnelles de l'OAP pour une meilleure visibilité et durabilité de son action. Les résultats attendus pour cet objectif sont les suivants:
 - **Résultat 4.1:** L'OAP a développé sa mémoire institutionnelle
 - **Résultat 4.2:** Les interventions de l'OAP sont menées de façon professionnelle.