



RAPPORT DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET DE REINSERTION SOCIO-ECONOMIQUE DES EX- COMBATTANTS DANS LES COMMUNES MUTIMBUZI, KABEZI, ISARE, MUTAMBU, KANYOSHA, NYABIRABA, MUBIMBI.

RAPPORT FINAL

Projet soutenu financièrement par :

Oxfam Allemagne/BMZ

Etude conduite par:



Cabinet d'Etudes, de Planification et
d'Appui conseil à la Décentralisation

Rohero I, Immeuble Bicolor House, 5ème étage

Tél : +257 79 99 37 26

E-mail : niviyimana@yahoo.fr

Uniquement pour usage interne

30 Mars 2021

Table des matières

<i>ACRONYMES</i>	<i>iv</i>
<i>RESUME ANALYTIQUE</i>	<i>v</i>
<i>I. INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
1.1. Contexte et justification	1
1.2. Objectif de l'évaluation.....	1
1.3. Approche méthodologique de l'évaluation	2
1.3.1. Briefing avec les responsables du projet.....	2
1.3.2. Revue documentaire.....	2
1.3.3. La concertation avec les parties prenantes du projet et la collecte des données sur terrain ..	2
1.3.4. Les outils de collectes d'informations.....	3
1.3.5. Analyse de l'information, appréciation des résultats et rapportage.	4
1.3.6. Contraintes et limite de l'étude	4
<i>II. RESULTATS DE L'EVALUATION ET LEUR ANALYSE</i>	<i>5</i>
2.1. Evaluation de la pertinence du projet.....	5
2.1.1. Cohérence entre les objectifs du projet et les besoins des bénéficiaires de l'intervention... 5	
2.1.2. Cohérence entre les objectifs du projet et les instruments/outils stratégiques de planification aux niveaux national et local.....	5
2.1.3. La synergie avec les structures existantes	6
2.1.4. Pertinence par rapport aux priorités d'Oxfam et OAP	6
2.2. Evaluation de l'efficacité	6
2.2.1 Efficacité par rapport aux indicateurs d'atteinte des résultats.....	7
2.2.2. Efficacité par rapport aux indicateurs de réalisation des activités	16
2.2.3. Efficacité par rapport à la qualité des produits.....	18
2.2.4 Efficacité par rapport à la planification.....	19
2.3. Evaluation de l'efficience du projet	19
2.3.1. Evaluation l'efficience par rapport à l'utilisation des ressources financières	19
2.3.2. Evaluation de l'efficience organisationnelle	21
2.3.3. Evaluation de l'efficience par rapport au partenariat	22
2.4. Evaluation de l'impact et de la durabilité du projet	22
2.4.1. Impact du projet	22
2.4.2. Evaluation de la durabilité / pérennité du projet	24
<i>III. LES BONNES PRATIQUES ET LECONS APPRISES DU PROJET</i>	<i>25</i>
3.1 Les bonnes pratiques	25
3.2 Les leçons apprises	25
<i>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</i>	<i>26</i>
<i>ANNEXES</i>	<i>28</i>

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Répartition des participants aux groupes de discussions par commune, profil et par sexe	3
Tableau n°2 : Tableau récapitulatif du niveau de réalisation de l’output A et l’Outcome 1	8
Tableau n°3 : Tableau récapitulatif de réalisation de l’Output C.....	11
Tableau n°4 : Tableau récapitulatif du niveau de réalisation de l’output D.....	14
Tableau n°5 : Tableau récapitulatif des indicateurs de réalisation des activités	16
Tableau 6 : Répartition du budget alloué et dépensé par rubrique (en FBU).....	19
Tableau 7 : Répartition du budget alloué et dépensé par rubrique (en Euro).....	20
Tableau 8 : Dispositif du personnel affecté sur le projet.	21

ACRONYMES

AL : Alphabétisation

Ex : Exemple

FP : Formations Professionnelles

GALS : Gender Action Learning System

OAP : Organisation d'Appui à l'auto-Promotion

PND : Plan National de Développement

SILC: Saving and Internal Lending Communities

Dans le cadre d'une convention de collaboration entre l'Oxfam Allemagne et l'Organisation d'Appui à l'auto-Promotion (OAP) relative à la mise en œuvre du projet « **Réinsertion socio-économique des ex combattants** », il a été prévu qu'à la fin du projet une évaluation externe indépendante concernant la mise en œuvre dudit projet soit réalisée. Cette évaluation a eu comme objectif de mesurer la performance et le niveau d'impact du projet, ainsi qu'identifier les bonnes pratiques, les leçons apprises de la mise en œuvre du projet, formuler des recommandations, constatations, afin d'améliorer la qualité stratégique, d'élaboration et d'implémentation des interventions futures. En vue d'atteindre les objectifs de cette mission, l'approche méthodologique d'évaluation utilisée est celle **participative qui implique de manière effective l'ensemble des parties prenantes à l'étude**. Les étapes qui ont été suivies sont notamment (i) la rencontre de **Briefing avec les responsables du projet** qui avaient pour but de rassembler préalablement toutes les informations nécessaires à l'affinement et la finalisation des démarches de l'investigation sur terrain, l'identification des différents acteurs à rencontrer et le chronogramme de travail ; la (ii) **Revue documentaire** pour analyser et recueillir les informations utiles pour répondre à certaines questions évaluatives, les entretiens dans le cadre des focus groupes, **les entretiens avec les informateurs clé qui sont notamment les responsables administratifs, les partenaires de l'OAP, les cadres et techniciens de l'OAP, etc.**

Au niveau des entretiens de groupes, un échantillon représentatif de 593 personnes dont 300 femmes a été choisi parmi les bénéficiaires directs et indirects du Projet des communes Kabezi, Mutimbuzi, Kanyosha, Isale, Mutabu, Nyabiraba et Mubimbi. Ainsi, chaque commune des 7 communes cibles du projet a vu l'organisation de 8 focus group d'en moyenne 12 personnes chacun, soit environs 56 focus.

En termes des résultats de l'évaluation, l'analyse de la mise en œuvre du projet fait état d'une performance d'ensemble largement satisfaisante.

Au niveau de la pertinence, le récapitulatif montre que les objectifs du projet sont cohérents aux instruments/outils stratégiques de planification aux niveaux national et local et répondent aux besoins des bénéficiaires de l'intervention. Le projet travaille en outre en synergie avec d'autres structures œuvrant dans le domaine de l'action et les objectifs du projet rentrent dans les missions et priorités d'Oxfam et OAP

Au niveau de l'efficacité, en évaluant les résultats escomptés, le niveau de réalisation est d'en moyenne 98,255% et il est de 95% en termes de réalisation des activités. Il s'agit donc d'un niveau de performance largement satisfaisant qui traduit aussi un niveau élevé de mise en œuvre des actions prévues et de réalisation des produits prévu par la chaîne des résultats. L'efficacité par rapport à la qualité du produit et la planification du projet est également satisfaisante.

Au niveau des impacts du projet, le constat est que plusieurs effets notables en termes de consolidation de la paix, de la cohésion sociale, l'amélioration de la situation économiques des bénéficiaires et la promotion de l'auto-développement dans les 7 communes bénéficiaires ont été réalisés. A cet effet, on peut retenir :

- La réinsertion et la cohésion sociale favorisées par une certaine dynamique pour le regroupement associatif entre démobilisés et membres des communautés d'accueil a favorisé le sens de fraternité qui était perdu à cause des sévices de la guerre qui avait longtemps endeuillé cette zone d'action du projet ;

- Le projet a suscité un enthousiasme de la population quant à la paix et la cohésion sociale qui se sont significativement améliorées et a permis à des communautés meurtries de retrouver de l'espoir de vie grâce à l'obtention des moyens de survie ; Cependant, malgré que l'appropriation de l'approche des SILCs est indiscutable si l'on en croit les témoignages des populations, animateurs volontaires de l'OAP continueront de jouer leur rôle de suivi afin de renforcer les acquis ;
- Le renforcement de la confiance des ex-combattants entre eux et avec la population d'accueil qui se traduit à travers les postes de responsabilité confiés aux ex-combattants mais aussi le recours aux comités de paix pour des activités de médiation, de conseils, de plaidoyer, accompagnement et secours ;
- Une estime de soi et une considération sociale accrue dans la communauté des bénéficiaires ayant réussi leur réinsertion économique et les comités de paix qui sont sollicités pour leurs services gratuits ;
- Actuellement, l'intérêt des bénéficiaires est porté vers les activités de consolidation de la paix (comités de paix) et de développement économique ;
- Diminution voire inexistence des cas d'intolérance et de tueries suite à la bonne collaboration des comités de paix avec d'autres structures œuvrant dans le domaine de la consolidation de la paix comme les comités mixtes de sécurité mise en place par l'Etat, les notables, etc.
- Développement d'un esprit entrepreneurial de certains bénéficiaires suite aux activités durables d'autopromotion réalisées grâce aux revenus tirés des SILCs et l'effet d'entraînement qui s'observe dans toutes les zones du projet.

Quant à la durabilité des effets, le projet a mis en place des structures pérennes de relais nécessaires pour la pérennisation des effets du projet. Il s'agit notamment des animateurs volontaires de l'OAP qui sont des structures pérennes qui même à la fin du projet continue de jouer le rôle d'encadrement pour la pérennisation des acquis. D'autres structures sont notamment les comités de paix, les SILCs... A cet effet, les résultats de l'évaluation montrent aussi que le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires directs et indirects est très satisfaisant.

Pour ce qui est de la prise en compte Genre, elle s'observe dans la stratégie de l'OAP. En effet, le projet a tenu compte de la dimension genre à toutes ses étapes depuis l'identification, la formation, la mise en œuvre et l'évaluation bien qu'il n'y ait pas d'actions répondant aux problèmes spécifiques des femmes/filles. A travers notre analyse, le projet a pu contribuer à intégrer les femmes et filles vulnérables dans l'accès aux services offerts.

En termes de bonnes pratiques, on peut noter notamment l'approche suivie par l'OAP consistant en la promotion de l'emploi et l'auto-emploi moyennant une formation professionnelle et un suivi accompagnement des bénéficiaires, la création des structures ou des groupes de rencontre des catégories de gens ayant des aspirations et des compréhensions nettement différentes autour d'un objectif d'intérêt commun ainsi que la responsabilisation des communautés.

Au niveau des leçons apprises, le projet a démontré que : (i) Il est possible à une personne qui est marginalisée pour avoir participé dans les conflits armés, de gagner encore la confiance de la communauté dans laquelle elle vit, moyennant une bonne orientation, une formation professionnelle et technique, une formation à l'entrepreneuriat et à la gestion de micro entreprises ; (ii) La prise en compte individualisée du démobilisé s'est révélée moins porteuse de résultats. L'expérience a montré les avantages de l'option Coopérative entre différents catégories des gens souvent en conflits ou ayant des points de vue différents ;

(iii) Un mécanisme de suivi/accompagnement de proximité des démobilisés ou d'autres catégories vulnérables micro-entrepreneurs est essentiel à la réussite de l'entrepreneuriat, de même que la sensibilisation est très importante pour la stabilité et la durabilité de la coopérative et aussi le traitement réservé par les communautés d'accueil ; (iv) Il est possible de restaurer la confiance et l'espoir d'un bon avenir pour les catégories de gens meurtris par les astres de la guerre moyennant un bon encadrement, des sensibilisations, des formations et des suivi et encadrement de proximité mais aussi une approche de responsabilisation accrue.

Au terme de l'évaluation, des recommandations sont formulées à l'endroit des différentes parties prenantes :

1. A l'OAP :

- Mener un plaidoyer fort pour un autre projet réorienté beaucoup plus vers le relèvement économique des communautés afin de consolider durablement les acquis de ce projet. Bien qu'il y ait des avancées en termes d'appropriation des acquis du projet, les communautés ont toujours besoins des appuis conseils et des renforcements des capacités pour acquérir une autonomie effective. En guise d'exemple, bon nombre de groupements ont exprimé le besoin d'être accompagnés pour pouvoir collaborer avec des institutions de micro-finances ou des banques. Le projet pourrait en outre être orienté par ex dans le sens de la valorisation des métiers (agriculture et élevage, soudure, mécanique, etc.).
- 2. Organiser une formation ou une session de partages d'expériences sur la planification participative et l'approche de Gestion Axée sur les Résultats afin de continuer à renforcer les capacités des cadres du projet ou de l'OAP en général.

3. Aux partenaires financiers (Oxfam ou autres) :

- Explorer les voies et moyens de financer un autre projet orienté vers le relèvement économiques des communautés vulnérables afin de consolider les acquis de ce projet.

3. A l'administration :

- Continuer à collaborer et à superviser les structures relais mise en place par l'OAP notamment les Comités de Paix, les SILCS, les animateurs volontaires afin d'apporter sa contribution dans la pérennisation des acquis du projet.

4. Aux communautés (bénéficiaires direct et indirects)

- Continuer à pérenniser les acquis du projet à travers les structures déjà mise en place notamment les comités de paix et, les SILCS, les groupements d'autopromotion autour de différents métiers (couture, menuiserie, tôlerie et soudure, coiffure pour hommes, art culinaire (cuisine), peinture et art, coiffure pour Dames, cordonnerie-maroquinerie, élevage des poules pondeuses et savonnerie) ; etc.
- De continuer à servir de modèle aux autres comme c'est le cas actuellement particulièrement les membres des comités de paix et ceux des SILCS déjà constitués.

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte et justification

Le projet « *Réinsertion socio-économique des ex combattants* », en sa 4^{ème} phase et sous-évaluation est mis en œuvre en province de Bujumbura depuis le 1er septembre 2017 par l'OAP en partenariat avec Oxfam. Il fait suite à 3 autres phases réalisées depuis 2011 et prend fin le 31 mars 2021.

Ainsi le projet qui avait commencé ses actions dans 2 communes (Kabezi et Mutimbuzi) a été étendu progressivement dans 7 communes et intervient actuellement dans les communes de Kabezi, Mutimbuzi, Isale, Kanyosha, Mutambu, Nyabiraba, et Mubimbi, sans oublier sa duplication dans les communes Muhuta et Bugarama de la Province Rumonge. Cette extension a été faite sur demande des bénéficiaires directs et indirects du projet, des partenaires de la zone d'action de l'OAP ainsi que l'administration à tous les niveaux (colline, commune et province). A cet effet, les bénéficiaires du projet prévus initialement à 400 personnes ont été augmentés jusqu'à 2.530 personnes. En plus des ex-combattants, jeunes vulnérables et femmes ciblés avant, la catégorie des jeunes membres actifs des partis politiques a été ajoutée.

L'objectif principal du projet est de renforcer la cohésion sociale et de briser le cycle de violences dans une zone fortement marquée par les conflits à caractère politique et ethnique qu'a connu le Burundi. Il était question de mettre ensemble les personnes ayant combattu dans différents groupes rebelles ou de l'ancienne armée du pays pour (i) la consolidation de la paix ; (ii) la promotion d'une cohabitation pacifique entre les gens ayant des opinions politiques et autres différentes, (iii) la promotion d'une culture démocratiques et gestion pacifique des conflits communautaires et (iv) en soutenant les initiatives d'activités génératrices de revenus fondement de l'autopromotion et arme efficace et non criminelle contre toute forme de manipulation politique, partisane et sociale.

Le présent rapport est donc le résultat de l'évaluation de la 4^{ème} phase du projet quant à sa pertinence, son efficacité, son efficacité, ses effets et impacts ainsi que ses chances de viabilité. Les bonnes pratiques et leçons apprises du projet seront également documentées et contribueront à améliorer la qualité stratégique des interventions futures.

1.2. Objectif de l'évaluation

Comme mentionné dans les Termes de Référence, l'objectif global de l'évaluation est de mesurer la performance et le niveau d'impact du projet, ainsi qu'identifier les bonnes pratiques, les leçons apprises de la mise en œuvre du projet, formuler des recommandations, afin d'améliorer la qualité stratégique, d'élaboration et d'implémentation des interventions futures. De manière spécifique, l'évaluation devra faire ressortir :

- ✓ Les progrès réalisés vers l'atteinte de l'impact ou effets escomptés du projet en évaluant les résultats obtenus sur base des résultats attendus et les indicateurs définis dans le projet ;
- ✓ La théorie du changement et la stratégie de la mise en œuvre du projet en mettant l'accent sur des stratégies qui se sont révélées efficaces ainsi que les différentes difficultés rencontrées et surmontées lors de la mise en œuvre du projet ;
- ✓ La mesure dans laquelle l'intervention est adaptée aux politiques nationales et aux priorités des personnes et communautés censés en bénéficier ;
- ✓ L'utilisation économique et efficiente des ressources financières du projet ;
- ✓ La redevabilité du partenaire envers les communautés, autres partenaires et acteurs ;
- ✓ Les conditions et options de sortie, de renforcement de transfert et d'autres types de transition.

1.3. Approche méthodologique de l'évaluation

La méthodologie d'évaluation retenue a été essentiellement qualitative dans une approche participative relative à l'analyse des parties prenantes, au recueil de témoignages oraux, à l'établissement de relations causales, de tendance et de changement, à la concertation sur les points forts/succès et les limites/défis du projet.

La qualité essentielle de cette méthode est qu'elle permet d'étendre le champ de l'évaluation aux points de vue et niveau de satisfaction des bénéficiaires, des membres de la communauté et des autorités locales.

Dans le cadre de cette évaluation, Différentes étapes ont été suivies lors de cette évaluation :

1.3.1. Briefing avec les responsables du projet

Tout au début de la prestation, des séances de discussions directes avec les principaux responsables du projet concernés à cette étude ont été tenues. Elles avaient pour but de rassembler préalablement toutes les informations nécessaires à l'affinement et la finalisation des démarches de l'investigation sur terrain, l'identification des différents acteurs à rencontrer et le chronogramme de travail.

1.3.2. Revue documentaire

Il s'est agi de maîtriser la logique d'intervention du projet et prendre connaissance des différents paquets d'activités réalisées avec chaque type de bénéficiaire cible, les indicateurs de performance et les approches adoptées par l'équipe de mise en œuvre.

L'analyse documentaire s'est focalisée sur des documents techniques, bibliographiques et financiers relatifs au Projet et aux bénéficiaires dans les communes d'interventions. Elle a permis en outre de passer en revue les documents de politiques et stratégies dans les domaines clés et leurs plans d'action, les rapports périodiques et les rapports d'évaluations antérieures du projet, les plans de travail, le cadre des résultats du projet. Le travail de documentation a beaucoup aidé l'équipe de consultant à comprendre au mieux le projet et faciliter la revue de la méthodologie et la conception des guides d'entretien et questionnaires pour l'évaluation.

1.3.3. La concertation avec les parties prenantes du projet et la collecte des données sur terrain

➤ Les entretiens de groupes

La collecte des données sur terrain a concerné les 7 communes d'intervention sur base d'un échantillon représentatif des bénéficiaires du Projet et autres parties prenantes afin d'apporter des réponses concertées aux questions évaluatives et surtout prendre connaissance des avis des uns et des autres concernant les points forts et les limites du Projet.

Un échantillon représentatif de 593 personnes dont 300 femmes et 293 hommes a été retenu dans le cadre des discussions de groupe parmi les bénéficiaires directs et indirects du Projet (Kabezi, Mutimbuzi, Kanyosha, Isale, Mutabu, Nyabiraba et Mubimbi). Ils ont été choisis en tenant compte des différentes composantes du Projet.

Ainsi, 8 focus group d'en moyenne 12 personnes chacun ont été animés dans chaque commune d'intervention du Projet, soit environs 56 focus au niveau de toutes les communes d'intervention du projet. Les entretiens ont été conduits par deux consultants appuyés par des personnes expérimentées dans la collecte des données. Signalons que la répartition de ces focus groups a tenu compte de la répartition spatiale des bénéficiaires dans les différentes zones d'intervention.



Les photos prises lors de la tenue des focus groups

Le tableau suivant donne une récapitulation de la composition de l'échantillon dans le cadre des entretiens de groupe.

Tableau n°1 : Répartition des participants aux groupes de discussions par commune, profil et par sexe

N°	Communes	Les groupes cibles concernés												
		Comités de paix		Membres des SILCS		Bénéficiaires de l'alphabétisation		Les bénéficiaires des formations professionnelles		Les bénéficiaires indirects		Effectif total		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total	H	F
1	Kabezi	15	7	7	19	1	6	10	12	5	9	91	38	53
2	Mutimbuzi	4	9	6	10	-	-	4	2	4	2	41	18	23
3	Isare	21	13	10	14	0	5	5	3	8	8	87	44	43
4	Kanyosha	16	9	7	15	1	8	2	8	8	8	82	34	48
5	Mutambu	17	12	10	14	3	19	8	6	21	14	124	59	65
6	Nyabiraba	14	9	15	9	2	6	12	6	5	8	86	48	38
7	Mubimbi	18	7	15	11	-	-	7	6	12	6	82	52	30
Total		105	66	70	92	7	44	48	43	63	55	593	293	300

➤ Entretiens avec les informateurs clés

Outre la revue documentaire et les entretiens de groupes, des entretiens ciblés avec les informateurs clés notamment les responsables de l'OAP, l'administration locale, les leaders communautaires, les responsables d'autres projets intervenant dans le domaine de maintien de la paix ont été faits. Les résultats de ces entretiens ont permis d'avoir un regard ou une compréhension approfondie sur la thématique.

1.3.4. Les outils de collectes d'informations

Des guides d'entretien adaptés à chaque catégorie de parties prenantes à rencontrer ont été développés de manière à faire ressortir les éléments permettant d'atteindre les objectifs de l'étude. Ces outils de collecte des données ont été soumis à la validation du commanditaire avant utilisation.

1.3.5. Analyse de l'information, appréciation des résultats et rapportage.

Pour cette étude, le traitement et l'analyse a été particulièrement qualitative. Au niveau du traitement des données qualitatives, le principe de base a consisté à analyser les transcriptions de paroles des personnes qui ont fait l'objet d'entretien notamment dans les entretiens de groupes et les entretiens ciblés qui sont découpées, classées, comparées et confrontées en vue d'en dégager des interprétations et des conclusions. L'approche d'analyse qui a été adoptée consiste à consolider et faire le recoupement/triangulation des informations disponibles et celles recueillies pour dégager les conclusions et les recommandations suivant les objectifs de l'étude. Après le traitement et l'analyse des informations, un rapport écrit comprenant une synthèse narrative et descriptive suivie d'une analyse interprétative des données et de recommandations a été adressé aux commanditaires pour observations et commentaires. Sur la base des commentaires et observations formulés par le client, le consultant a enrichi le rapport provisoire pour produire un rapport définitif.

1.3.6. Contraintes et limite de l'étude

Il n'y a pas eu de problèmes majeurs qui auraient perturbé l'étude sauf certaines contraintes de portée mineur qui ; grâce à la bonne collaboration entre les consultants et l'équipe du projet ont été surmontées. Ces contraintes étaient liées à :

- La coïncidence du calendrier du consultant avec les autres activités dans les communes (jour du marché, journée de lundi toujours consacrée à la réunion de sécurité etc. ...) ; ce qui faisait que des fois, les animateurs de l'OAP éprouvaient des difficultés à rassembler les chiffres conformes à l'échantillon prévu ;
- Les empêchements des responsables des services techniques déconcentrés et des administratifs à la dernière minute qui, des fois ont contraint le consultant à les contacter par téléphone empêchant ainsi le consultant à avoir le contact direct et détendu avec eux ;

En termes de limites, on doit avouer que pour certains indicateurs (Ex : **70% des habitants des communes confirment que la cohésion sociale dans les communes s'est améliorée et que les agressions politiques ont diminué de 30%**), leur évaluation objective nécessitait une enquête quantitative étendue à un échantillon représentative des populations majeures des sept communes d'intervention du projet, ce qui devraient avoir un impact significatif sur le budget réservé à cette étude. La présente étude ne s'est contentée qu'à la pondération des opinions émises dans le cadre des entretiens de groupe pour évaluer cet indicateur.

II. RESULTATS DE L'EVALUATION ET LEUR ANALYSE

2.1. Evaluation de la pertinence du projet.

L'évaluation de la pertinence du projet « *Réinsertion socio-économique des ex-combattants* » s'applique en particulier à montrer dans quelle mesure ses objectifs et priorités s'accordent avec les besoins des bénéficiaires de l'intervention compte tenu de l'environnement socio-économique existant. Concrètement, l'évaluation s'attache à montrer si le projet a apporté une réponse significative à la préoccupation exprimée par les communes d'intervention et leur population.

Les différentes informations recueillies à travers la revue documentaire (conception du document de projet), les entretiens effectués avec les différentes parties prenantes du projet (partenaire de mise en œuvre, les bénéficiaires directs et indirects du projet, les autorités locales) montrent que les objectifs de l'action dans le cadre du projet correspondent aux attentes/besoins des bénéficiaires de l'intervention, aux besoins du pays (compte tenu de la cohérence des objectifs du projet aux instruments stratégiques de planification au niveau national et local) mais aussi aux politiques du partenaire de financement (Oxfam).

2.1.1. Cohérence entre les objectifs du projet et les besoins des bénéficiaires de l'intervention.

Selon les différents acteurs rencontrés, tous nos interlocuteurs s'accordent sur le fait que les objectifs et priorités du projet sont très utiles et répondent parfaitement aux besoins des bénéficiaires à savoir l'abandon/ la réduction de la violence, la cohabitation pacifique entre les gens ayant des opinions politiques (et autres) différentes, la promotion de la culture démocratique et l'amélioration de leur situation économique. Ces résultats ont été le fruit des différentes formations reçues et qui ont amélioré sensiblement leurs connaissances sur les droits et les devoirs des citoyens, la cohabitation pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits.

Dans un contexte de conflit tel que c'est le cas dans la zone d'action du projet, les femmes constituent une catégorie particulière en tant que femmes ayant participé dans les conflits armés (Rôle traditionnellement non attribué à la femme qui parfois les rend marginales aux yeux de la communauté) et souvent victimes des désastres de la guerre (victimes des violences ou emprisonnement de leurs maris). A cet effet, le projet a beaucoup contribué par leur implication dans l'édifice et le maintien de la paix. Ainsi, dans l'identification des bénéficiaires, l'on remarque une volonté d'intégrer les femmes dans tous les axes d'intervention du projet.

Les compétences acquises à travers les formations professionnelles et l'alphabétisation ont permis aux bénéficiaires d'entreprendre des activités créatrices des revenus améliorant ainsi leur situation économique et facilitant leur intégration sociale dans la communauté.

2.1.2. Cohérence entre les objectifs du projet et les instruments/outils stratégiques de planification aux niveaux national et local.

Le projet est cohérent avec le Plan National de Développement du Burundi, (PND 2018-2027). En effet il s'aligne à l'orientation stratégique n°4 : « Renforcer la sauvegarde de la souveraineté nationale et la gouvernance » plus précisément dans ses objectifs stratégiques n°1 : « Améliorer la gestion des élections et les libertés publiques » et l'axe stratégique n°2 : « Consolider l'Etat de droit et les droits humains ».

Le projet s'aligne à la **vision 2025** du Burundi particulièrement au premier pilier (Bonne gouvernance et au renforcement de l'Etat de droit) ; au pilier 6 (Cohésion sociale) mais aussi au pilier 3 (Croissance économique et la lutte contre la pauvreté).

Le projet de par sa stratégie de mise en œuvre, est également en cohérence avec **la politique nationale de décentralisation** qui vise notamment le développement des capacités des collectivités territoriales « l'amélioration de l'offre et de l'accès aux services de proximité » et : « Le développement de la participation citoyenne ». Cela se fait remarquer dans le fait que le projet a permis une prise de conscience de la population des zones d'intervention de la situation et de la réalité du moment, aboutissant ainsi à leur adhésion, participation et responsabilisation de la communauté à décider de ce qui est très important et utile pour elle.

En outre, les objectifs du projet cadrent aussi bien avec les priorités de la population exprimées à travers les **Plans communaux de Développement Communautaire** à travers l'axe visant l'Amélioration de la bonne gouvernance locale, cohésion sociale et équité (Sécurité, Justice, Genre, Droits de la personne humaine).

2.1.3. La synergie avec les structures existantes

Dans le cadre du projet « *Réinsertion socio-économique des ex-combattants* », l'OAP travaille en synergie avec des structures pérennes existantes au niveau des collines, communes et provinces. Des occasions d'échanger avec les autres partenaires nationaux, les corps de sécurité sur la recherche des causes et conséquences des conflits, la théorie de changement, sont créées et les expériences et leçons apprises sont partagées dans ce cadre. Les réunions de coordination des intervenants dans la zone dont l'OAP sont aussi organisées par les autorités provinciales, ce qui permet aux différents intervenants de partager les informations et réflexions relatives à la situation par rapport à la consolidation de la paix et la cohésion sociale.

2.1.4. Pertinence par rapport aux priorités d'Oxfam et OAP

Les missions et priorités d'Oxfam consistent à combattre les inégalités pour mettre fin à la pauvreté et aux injustices. Ainsi, Oxfam s'engage à trouver des solutions pratiques et innovantes pour aider les individus à vaincre la pauvreté et à s'épanouir. Oxfam aide les personnes touchés par des crises à reconstituer leurs moyens de subsistance et milite afin que la population pauvre se fasse entendre et pèsent sur les décisions aussi bien locales et internationales qui les affectent. Ainsi, tous les objectifs du projet en accord avec les priorités d'Oxfam et de l'OAP qui sont notamment : Traiter les causes profondes de la pauvreté en milieu rural, susciter la prise de conscience, contribuer au rétablissement de la paix, et par conséquent améliorer les conditions de vie des communautés par leur auto- développement durable).

2.2. Evaluation de l'efficacité

A ce niveau, l'évaluation met en exergue dans quelle mesure les objectifs de l'action de développement ont été atteints compte tenu de l'importance relative. Concrètement, il s'agit de vérifier si les objectifs prévus ont été atteints et les résultats obtenus ont permis de résoudre les problèmes identifiés. Ainsi l'évaluation de l'efficacité concerne les résultats étroitement attribuables à l'intervention au niveau des différents groupes.

L'analyse de l'efficacité des interventions de ce projet de « **Réinsertion socio-économique des ex-combattants** » est appréciée sur base des composantes de la chaîne des résultats à savoir les résultats immédiats (produits) et les résultats intermédiaires ou résultat à moyen terme « Effets ». Cela permet de dresser un tableau récapitulatif des progrès réalisés ou des changements induits par l'action du projet.

2.2.1 Efficacité par rapport aux indicateurs d'atteinte des résultats

Sous ce point, il s'agit d'apprécier de manière globale le niveau d'atteinte des Résultats dans le cadre de la mise en œuvre des interventions du projet. En évaluant les différents résultats escomptés de façon séparées, le niveau de réalisation est de l'ordre de 95% ; 106,25%, 90,17% et 101,6% ; *ce qui fait la moyenne globale de réalisation des résultats attendus dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet de 98,255%*. Il s'agit donc d'un niveau de performance largement satisfaisant qui traduit aussi un niveau élevé de mise en œuvre des actions prévues et de réalisation des produits prévu par la chaîne des résultats.

Les tableaux en bas font le détail du niveau de réalisation apprécié par Résultats.

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif du niveau de réalisation de l'output A et l'Outcome 1

	Situation de référence	Indicateurs cibles	Indicateurs réalisés	Taux de réalisation
Output A : Les ex-combattants ont des connaissances approfondies sur les droits et les devoirs du citoyen, les droits humains et la cohabitation, pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits et mettent leurs connaissances en application à travers les comités de paix collinaires et des activités de sensibilisation et résolution des conflits.	55 comités de paix déjà existants dans les communes (227 personnes dont 57 femmes)	107 comité de paix constitués de 435 personnes (ex-combattants et jeunes), dont 161 femmes sont fonctionnelles jusqu'à la fin de 2018	114 comités avec 235 membres dont 130 hommes et 105 femmes	-106,5 % sur la mise en place des Comités de paix - 54% sur le nombre des membres des comités de paix
	Pas de rencontre	Au moins 12 rencontres internes d'échanges par année	828 petits rencontres internes ou réunions restreintes	100%
	119 conflits sociaux sont résolus, par an (3 ^{ème} phase du projet	Au moins 300 conflits sociaux sont résolus, ou transféré aux instances compétentes, par les comités de paix par an	1.468 conflits sociaux résolus	100%
	1 sensibilisation de masse et 85 séances de sensibilisations collinaires par an au cours de la 3 ^{ème} phase du projet	21 sensibilisations de masse et 1725 sensibilisations restreintes dans les écoles et les clubs des jeunes ainsi que 575	21 sensibilisations de masse et 1209 sensibilisations restreintes	-100% pour les sensibilisations de masse - 70% pour les sensibilisations restreintes

		sur les collines sont organisés par les comités de paix par an	et 575 sensibilisations sur les collines	- 100% pour les sensibilisations sur les collines
	55 comités de paix au cours de la 3 ^{ème} phase du projet 85 sensibilisations sur les thèmes variés. Il n'y avait encore des Sensibilisations sur la démocratie et la résolution pacifique des	Les 107 comités de paix organisent chacun au moins une activité de sensibilisation sur la démocratie et la résolution pacifique des conflits électoraux au début de 2020, avant les élections présidentielles	114 comités ont organisé chacun au moins une séance de sensibilisation de la population en générale et les jeunes en particulier sur la démocratie et la résolution pacifique des conflits électoraux	100% pour l'organisation des séances de sensibilisation
Output B : Les autorités locales ont des connaissances approfondies sur la consolidation de la paix et les mettent en pratique. Les autorités locales impliquent les comités de paix dans la médiation des conflits au niveau communal	Certains administratifs locaux ne comprennent pas la valeur ajoutée des comités de paix pour les associer dans les réunions de sécurité	L'administrative invite les comités de paix aux réunions de sécurité et fait recours à eux pour le partage d'informations de sécurité. Les comités de paix sont invités par l'administration au moins 2 fois par an afin de les informer sur la situation sécuritaire. Les membres des comités de paix informent la population et ils utilisent cette information pour le travail de la médiation	<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des comités mixtes, certains membres des comités de paix sont dans les comités mixtes - Au niveau de l'administration, au moins 1 fois le trimestre ; ce qui fait 4 fois par an. 	<p>-100 % pour la participation des comités de paix dans les comités mixtes de sécurité</p> <p>- 100% au niveau rencontre avec l'administration</p>
	Il n'existe pas de cadre d'échange entre les comités de paix et les autorités		<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des comités mixtes, certains membres des comités de paix sont dans les comités mixtes 	-100 % pour la participation des comités de paix dans les comités mixtes de sécurité

			- Au niveau de l'administration, au moins 1 fois le trimestre ; ce qui fait 4 fois par an.	- 100% au niveau rencontre avec l'administration
	Absence d'un cadre de partage des leçons apprises sur les comités de paix locaux entre l'OAP et les autres structures œuvrant dans le domaine de la paix.	Des échanges entre les représentants des comités de paix avec des autorités provinciales, communales et les corps de sécurité ont lieu au moins une fois par année	Le cadre d'échanges régulier (Plan d'action concerté) a été mise en place au cours de cette phase de retrait.	100%
Outcome1 : Les ex combattants et jeunes vulnérables bénéficiaires du projet se réintègrent socialement dans leurs communes et adoptent un comportement qui contribuent durablement à la sécurité dans leur villages et communes	Les ex-combattants qui n'ont pas été touchés par l'ancien projet sont pointés du doigt comme actifs dans les actes de violences dans les collines	1. La population des communes confirme que les comités de paix sont devenus une instance pour la résolution des conflits et que les habitants des communes les engagent pour la résolution des conflits sociaux et politiques. Au moins 300 conflits sociaux sont résolus, ou transférés aux instances compétentes, par les comités par an.	100% dont 33.4% des femmes et 66.6 %hommes	100%
	Des cas d'agressions commises par les jeunes affiliés aux partis politiques sont rapportés dans les communes	2. 70% des habitants des communes confirment que la cohésion sociale dans les communes s'est améliorée et que les agressions politiques ont diminué de 30%	100%	100%
Moyenne de réalisation				95%

En analysant le niveau de performance en termes d'efficacité enregistrée dans la mise en œuvre des activités pour l'atteinte de l'outcome 1 et l'output A., on enregistre un niveau de performance très satisfaisant (95%). Cela est imputable au fait que la quasi-totalité des activités qui étaient prévues ont été réalisées. Il s'agissait notamment des actions de mise en place des Comités de paix, des actions continues de suivi régulier des activités des comités de paix notamment la sensibilisation des populations sur les thématiques de la tolérance politique, la résolution pacifique des conflits, la sécurité, la cohésion sociale, la cohabitation pacifique, etc.

Tableau n°3 : Tableau récapitulatif de réalisation de l'Output C

Indicateurs cible	Situation de référence	Indicateurs cibles	Indicateurs réalisés	Taux de réalisation
Output C : Les cotisations dans les groupes d'épargne solidaires augmentent la cohésion sociale dans les communes et les ménages augmentent leurs revenus durablement	45 groupements SILC, avec 1039 membres, dont 657 femmes (63%) sont déjà fonctionnelles à la fin de la troisième phase du projet	145 groupements SILC, regroupant 2900 personnes de différentes ethnies et idéologies politiques, dont 50% d'ex-combattants et jeunes vulnérables / 50% de 2900 membres sont femmes, se sont créés jusqu'à la fin du projet. Cela amène le nombre total de SILC sur 190 groupements, constitués de 3939 personnes.	120 groupements constitués de 2600 membres dont 1021 hommes et 1579 femmes 2600 membres dont X % ex combattants et jeunes vulnérables/ et x% femmes	83% pour les SILC constitués 90% pour les membres constituant les SILCS
	Les nouvelles cibles du projet n'ont pas encore adhéré aux groupements SILCS	100% des participants des SILC ont eu au moins 1 crédit par année et 90% remboursent ce crédit dans le cours de l'année	95% des membres ont eu crédit et 90 % ont remboursé dans le cours de l'année	95%
	66% en 2016 (troisième phase du projet). Les SILC existants ont épargnés 1 Moi. FBU. Par an.	90% des groupements SILC cotisent au moins 900.000 FBU par année.	90% cotisent au moins 1.679.630 par année	187%

	D'après l'évaluation de la troisième phase du projet 56 % des personnes participantes aux SILC ont investi dans des activités de création de revenus durables	75% des personnes participantes aux SILC exercent des activités de création de revenus durables et augmentent leurs revenus durablement de 30%	98 % des membres des SILCs exercent des Activités Génératrices de revenus	-131% exercent des activités de création de revenus -Augmentation de revenus : 92 % avec une augmentation de revenus de plus de 30 % 8% ont une augmentation de moins de 30 %. Sur les 92%, 40% des membres des SILCs ont une augmentation se situant entre 50 et 100% et 52 % ont une augmentation de revenus de plus de 100 %
	Seules 1% des membres des SILCs se sont regroupés en des associations d'auto-développement	25% des membres des SILC se regroupent en associations entrepreneuriales communes	27% des membres sont en groupements de production	108%
	Les animateurs à la base ne sont pas encore outillés pour sensibiliser sur la justice Genre	Les 60 animateurs GALS sensibilisent chacun au moins 10 personnes dans leur entourage sur la justice du genre ; Soit 600 personnes sensibilisées sur la justice du genre	19 personnes dont 8 femmes formées sur l'approche GALS et 47 personnes dont 3 femmes sensibilisées sur le GALS Sur le total de 294 personnes, 264 ont participé à la formation PIP dont 136 hommes et 128 femmes	75%

	Pas encore de formation GALS auprès des ménages	75% des ménages des SILC participant à la formation GALS indiquent que leur vie de ménage c'est améliorée	50%	67%
	Pas encore de formation GALS auprès des ménages	70% ménages participant au GALS indiquent que leur situation économique c'est améliorée grâce à une meilleure planification des dépenses de leur ménage	55%	78,5%
Moyenne de réalisation				101,6%

Le récapitulatif de réalisation de l'output C fait état d'un niveau de performance de 101,6%, ce qui montre que le gros des actions qui étaient prévues ont été réalisées et des fois avec des dépassements. Il s'agissait essentiellement des actions d'appui au relèvement économiques des populations économiquement vulnérables à travers l'approche des SILCS. En outre, au cours de la période de mise en œuvre du projet, beaucoup de SILCS sont nés et ont été suffisamment encadrés dans le cadre de ce projet ; ce qui a fait que beaucoup de membres des SILCS ont significativement augmenté leur revenus à des proportions allant même à plus de 100% d'augmentation.

Signalons également que certains SILC ont bénéficié de l'appui de l'OAP en renforçant leur capital (par un emprunt), ce qui a été très apprécié par les membres de SILC car, ça augmentait les chances de ces derniers d'avoir des crédits.

Tableau n°4 : Tableau récapitulatif du niveau de réalisation de l'output D

	Situation de référence	Indicateurs cibles	Indicateurs réalisés	Taux de réalisation
Output D : Les ex-combattants et les autres jeunes vulnérables qui bénéficient des mesures de l'alphabétisation, arrivent à s'intégrer dans le marché du travail et augmentent leurs revenus durablement	L'OAP prévoit d'alphabétiser 1000 personnes en 2018. (40% de la population et 50% des ex-combattants ne savent pas à lire ou à écrire)	<ul style="list-style-type: none"> • Au début de l'alphabétisation, 637 personnes (462 femmes et 175 hommes) s'étaient fait inscrire • 353 personnes dont 301 femmes et 52 hommes ont passé le test final. • 255 lauréats (210 femmes et 45 hommes) ont réussi au test organisé par le département de l'alphabétisation, soit un taux de réussite de 72% 	<ul style="list-style-type: none"> • Au début de l'alphabétisation, 637 personnes (462 femmes et 175 hommes) s'étaient fait inscrire • 353 personnes dont 301 femmes et 52 hommes ont passé le test final. • 255 lauréats (210 femmes et 45 hommes) ont réussi au test organisé par le département de l'alphabétisation, soit un taux de réussite de 72% 	<ul style="list-style-type: none"> -63,7% en termes de recrutement des personnes à alphabétiser - 55,4% des personnes ayant participé aux cours ont passé le dernier examen - 72% de réussite avec certificat par rapport à ceux qui ont passé le dernier examen - 40% ont eu le certificat par rapport à ceux qui ont commencé la formation <p>Moyenne de réussite : 58%</p>
	280 Bénéficiaires prévus pour la formation en métiers	Jusqu'à la fin de 2019, 90% des participants aux formations en métiers finissent la formation avec un certificat de réussite	A la fin de la formation professionnelle, 96 % des bénéficiaires ayant suivi la formation professionnelle ont	107%

			terminé avec succès la formation et ont obtenu des certificats de formation	
	Les bénéficiaires ne sont pas encore renforcés pour faire leurs business plan	A la fin du projet, 80% des participants à la qualification professionnelle et l'alphabétisation ont établi un business plan pour évaluer les risques et chances de créer leur propre entreprise	85% dont 55% sont des femmes et 45% des hommes ont établi un business plan	106,25%
	Les bénéficiaires ne sont pas encore formés	A la fin du projet 60% des bénéficiaires (dont 50% femmes) de l'alphabétisation et de la formation professionnelle ont trouvé un emploi mieux rémunéré ou sont arrivés à créer leur propre entreprise et ont augmenté leurs revenus durablement de 30%	-FP : 55% dont 38 sont des hommes et 62 % sont des femmes AL : 53% dont 62 % sont des femmes et 38 % sont des hommes	91,6% 88%
Moyenne de réalisation				90,17%

Pour l'Output D, il s'agissait des actions d'identification des bénéficiaires des formations professionnelles et d'alphabétisation mais aussi de les appuyer dans la valorisation de ces formations par la recherche des emplois payants ou l'initiation des Activités génératrices des revenus. En analysant le niveau de mise en œuvre des actions sous cet output, il est jugé satisfaisant. En effet, la réalisation de cet output atteint 90,17% ; ce qui fait un niveau de performance bien appréciable mais avec un niveau inférieur à la moyenne globale du niveau de réalisation des outcomes et des outputs qui est de 98,255 %.

2.2.2. Efficacité par rapport aux indicateurs de réalisation des activités

L'efficacité par rapport à la mise en œuvre des activités se fait de manière détaillée par rapport à l'ensemble des activités stratégiques prévues dans le document de planification du projet.

En ayant déjà fait l'appréciation globale de réalisation des résultats qui table sur une performance globale de 98,255%, il est évident que le niveau de réalisation des activités est largement satisfaisant. En effet, en vertu du principe de la hiérarchie des résultats dans la chaîne des Résultats, on ne peut pas atteindre des Résultats sans avoir fait des actions. Par ailleurs, le niveau global de réalisation des activités stratégiques est de 95%. Cet écart existant entre le taux de réalisation des résultats et celui des activités est en partie imputable au fait que, la plupart des actions étaient centrées sur les sensibilisations et les formations dont les produits escomptés sont souvent mesurés en termes du nombre de participant ou du nombre de formations ou de sensibilisations faites ; ce qui, malgré l'organisation de l'activité, le simple fait de ne pas avoir l'effectif prévu peut faire descendre la note. L'exemple est celui du taux élevé d'abandons et peu de bénéficiaires qui se sont fait inscrire pour l'alphabétisation.

Tableau n°5 : Tableau récapitulatif des indicateurs de réalisation des activités

Activités stratégiques Prévues	Indicateurs cibles	Taux de réalisation
A1. Organisation de 4 ateliers pour l'identification des 2400 nouveaux bénéficiaires	4 ateliers d'identification	100%
A2. Organisation de 40 formations de 4 jours sur les droits et devoirs des citoyens, le respect des droits humains, la redevabilité, la cohabitation pacifique, la tolérance, la résolution pacifique des conflits pour 2400 personnes	40 formations de 4 jours sur les droits et devoirs des citoyens, le respect des droits humains, la recevabilité, la cohabitation pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits	100% pour l'organisation des formations 105% pour le nombre de participants
A3. Mis en place des comités de paix et suivi des bénéficiaires pendant tout le cycle du projet	Mis en place des comités de paix et suivi des bénéficiaires pendant tout le cycle du projet	100%
A4. Appui psychologique pour les bénéficiaires chez qui on peut constater un traumatisme lié à leur expérience comme ex-rebelles	Appui psychologique pour les bénéficiaires chez qui on peut constater un traumatisme lié à leur expérience comme ex-rebelles	100%
A5. Organisation de 7 formations de 3 jours pour 435 personnes (dont 200 femmes) sur la culture démocratique et la gestion des conflits électoraux	7 formations de 3 jours pour 435 personnes dont 200 femmes	100%

A6. Organisation de 21 évènements de sensibilisation de masse communale et 1 725 sensibilisations restreintes sur la démocratie et la gestion des conflits électoraux	Organisation de 21 évènements de sensibilisation de masse communale et 1 725 sensibilisations restreintes sur la démocratie et la gestion des conflits électoraux.	100%
A7. Visite d'échange et d'expériences entre les comités de paix	Organisation des Visites d'échange et d'expériences entre les comités de paix	100%
B 1. 21 sessions de sensibilisation sur la consolidation de la paix pour 630 personnes considérées comme autorités locales	Organisation de 21 sessions de sensibilisation sur la consolidation de la paix pour 630 personnes considérées comme autorités locales	100%
B 2. Organisation de 12 visites de lobbying auprès des autorités provinciales, communales et les corps de défense	Organisation de 12 visites de lobbying auprès des autorités provinciales, communales et les corps de défense	67%
B 3. Lobbyng au niveau national	Mener des Lobbyng au niveau national	100%
C.1 Organisation de 42 sessions de sensibilisation de la population sur l'approche SILC	Organisation de 42 sessions de sensibilisation de la population sur l'approche SILC	93%
C.2 Organisation de 2 ateliers de formation de 5 jours pour 63 agents villageois (dont 25 femmes) sur l'approche SILC	Organisation de 2 ateliers de formation de 5 jours pour 63 agents villageois (dont 25 femmes) sur l'approche SILC	100%
C.3 Organisation de formations GALS pour un total de 60 animateurs et de 600 personnes	Organisation de formations GALS pour un total de 60 animateurs et de 600 personnes	52 %
D1. Organisation de cours d'alphabétisation pour 700 personnes dans 20 centres d'alphabétisation mis en place par OAP	Organisation de cours d'alphabétisation pour 700 personnes dans 20 centres d'alphabétisation mis en place par OAP	100% pour l'organisation des cours
D2. Identification des centres de formation et identification de 280 bénéficiaires pour les formations professionnelles	Identification des centres de formation et identification de 280 bénéficiaires pour les formations professionnelles	100%
D2. Formation professionnelle de 280 jeunes	Formation professionnelle de 280 jeunes	100%
Moyenne de réalisation des activités		95%

Comme déjà évoqué en supra, le niveau de réalisation des activités prévue est très satisfaisant. En effet, à un score de cote allant jusqu'à 95% signifie que la quasi-totalité des actions ont été réalisées sauf que pour certaines séances de formation ou de sensibilisation, il arrivait que les effectifs prévus ne soient pas atteints.

2.2.3. Efficacité par rapport à la qualité des produits

L'efficacité par rapport à la qualité des produits est jugée sur base des opinions des différentes parties prenantes particulièrement les bénéficiaires directs et indirects, les autorités locales et les observations directes réalisées sur le terrain.

Au niveau de l'outcome et l'output A sur la tolérance, la résolution pacifique des conflits, la cohabitation pacifique, etc. ; le gros des actions concerne la mise en place des comités de paix, leur encadrement pour qu'à leur tour, ils puissent servir de relais pour sensibiliser les autres populations sur les thématiques de la tolérance politique, la résolution pacifique des conflits, la sécurité, la cohésion sociale, la cohabitation pacifique, etc.

Or l'ensemble des populations que nous avons rencontré témoignent que les membres des comités de paix qui jadis était des faiseurs de troubles au sein de la communauté, sont devenus des exemples de la tolérance, de la bonne cohabitation et de la résolution pacifique des conflits.

Comme le témoigne une vieille dame rencontrée dans la Zone Matara de la Commune Nyabiraba : « *Abakomité b'amahoro basigaye bizewe kurusha nabajejwe ubutungane kuko bobo urabitura bakagutunganiriza atakintu nakimwe bagusavye. Kuvyukuri OAP yazanye umugambi wogushiraho abakomité de paix yaje hageze ahubwo irakaramba* »

Ce qui se traduit en Français : « Les membres des comités de paix inspirent la confiance plus que même certaines instances juridiques. En effet, quand on fait recours à eux, ils aident la population dans la résolution des conflits sans rien exiger comme pots de vin. Franchement, OAP qui a lancé l'initiative de mise en place des comités de paix, qu'il s'enracine chez nous des années et des années ! »

Au niveau de l'output sur le développement économique à travers la valorisation de l'approche SILC », le gros des activités concernent la facilitation de la mise en place, l'encadrement et le suivi des SILC.

Dans l'ensemble, l'approche est très bien appréciée par les bénéficiaires directs et indirects. Beaucoup de bénéficiaires avouant avoir augmenté leurs revenus à des proportions allant jusqu'à plus de 100% grâce à l'approche SILC. Et selon les témoignages recueillis sur terrain, les SILCs ne sont plus une affaire des bénéficiaires directs seulement. En effet, il s'installe de plus en plus un effet d'entraînement qui fait que même d'autres populations non bénéficiaires du projet prennent un rythme d'intégration ou de création des SILCS au modèle des bénéficiaires direct du projet ; ce qui témoigne du caractère innovant de l'approche et de l'appropriation des acquis par les population.

Au niveau des output sur l'autopromotion des bénéficiaires des formations d'alphabétisation et des formations professionnelles ; les formations sont largement appréciées par les bénéficiaires qui témoignent qu'elles sont venues à point nommé. En effet, la plupart des bénéficiaires ont pu se créer et réussir la mise en œuvre d'une AGR grâce à ces formations et d'autres ont pu être embauchés grâce aux formations dans différents métiers.

En termes de la qualité des formations, le taux de réussite et de décrochage des certificats de réussite allant jusqu'à des proportions de 72% est satisfaisant et cela a été fait sous la houlette du Ministère ayant la formation dans ses attributions.

2.2.4 Efficacité par rapport à la planification

L'efficacité par rapport à la planification est ici analysée sous deux aspects (i) le niveau de réalisation des activités dans les délais prévus (ii) la qualité de planification et de suivi évaluation.

Pour ce qui est de la réalisation des activités dans les délais, l'efficacité est largement satisfaisante. En effet, la plupart des activités ont été réalisées dans les délais prévus. Même celles qui ne le sont pas, il a été question d'un report de quelque mois suite à certains contre temps indépendants de la volonté du projet.

Pour ce qui est de la qualité de la planification, l'efficacité est modérément satisfaisante. En effet, la planification du projet accuse un manque au niveau de la hiérarchie des résultats qui doit être de rigueur dans le cadre de la planification et de la Gestion accès sur les Résultats. Il manque donc une cohérence réelle créant une relation de « cause à effet » et une relation « moyens-fin » dans l'articulation des résultats. A voir les Outcomes, les outputs et les actions stratégiques prévues, le lien logique hiérarchisé n'est pas apparent.

De même, certains Résultats considérés comme tel dans le projet, sont souvent hissé au rang des résultats à long terme alors qu'ils sont de simples produits ou extraits de la mise en œuvre d'une action. Ex : Le nombre de formations ou de sensibilisation et les effectifs de participants « 21 sensibilisations de masse et 1725 sensibilisations restreintes dans les écoles et les clubs des jeunes ainsi que 575 sur les collines sont organisés par les comités de paix par an » ne devrait pas être pris pour des Résultats à long terme ou intermédiaires mais de simple extraits ou produits de la mise en œuvre de l'activité.

2.3. Evaluation de l'efficience du projet

Il s'agit d'évaluer si l'approche du projet représentait la meilleure utilisation des ressources (fonds, ressources humaines/expertise, temps etc.) indiquées pour la réalisation des objectifs prévus.

2.3.1. Evaluation l'efficience par rapport à l'utilisation des ressources financières

L'efficience désigne ici le rapport entre les résultats obtenus et les ressources financières utilisées pour atteindre ces résultats. Le budget alloué à la réalisation du projet s'élève à un montant 699 031 Euros soit 1 082 096 714 Francs burundais. Le tableau suivant synthétise la répartition des fonds alloués et des montants dépensés par rubrique.

Tableau 6 : Répartition du budget alloué et dépensé par rubrique (en FBU)

Rubriques	Budget prévu (FBU)	Budget utilisé (FBU)	%
Equipement	74 200 000	86 568 584	116,66%
Frais de fonctionnement	217 352 724	284 281 309	130,79%
Sous objectif A : Les ex-combattants ont des connaissances approfondies sur les droits et devoirs des citoyens, les droits humains, la cohabitation pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits et mettent leurs connaissances en application à travers les comités de paix collinaires et des activités de sensibilisation et de résolution de conflits	278 818 590	343 248 724	123,10%

Sous objectif B : Les autorités locales ont des connaissances approfondies sur la consolidation de la paix et les mettent en pratique	16 296 300	20 155 944	123,68%
Sous objectif C : La cotisation dans les groupes d'épargne solidaires augmente la cohésion sociale dans les communes et les ménages augmentent leurs revenus durablement	71 405 100	89 744 579	125,68%
Sous objectif D : Les ex-combattant(e)s et les autres jeunes vulnérables qui bénéficient des mesures de professionnalisation, arrivent à s'intégrer dans le marché de travail et augmentent leurs revenus durablement	424 024 000	602 060 220	141,98%
TOTAL	1 082 096 714	1 426 059 360	131,78%

Sur base des données reprises dans le tableau en haut, on constate que le budget utilisé pour tous les rubriques dépasse le budget prévu ; ce qui fait un écart de plus ou moins 343 962 646 Francs burundais. Selon les informations reçus de la part de l'OAP, cet écart est dû à la variation de la prime de change toujours instable au Burundi. En effet, étant initialement calculé sur 1870 Francs burundais contre 1 euro, la prime de change n'a jamais cessé de varier.

Tableau 7 : Répartition du budget alloué et dépensé par rubrique (en Euro)

Rubriques	Budget prévu (Euro)	Budget utilisé (Euro)	%
Equipement	39 679	41 480	104,53%
Frais de fonctionnement	136 448	128 455	94,14%
Sous objectif A : Les ex-combattants ont des connaissances approfondies sur les droits et devoirs des citoyens, les droits humains, la cohabitation pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits et mettent leurs connaissances en application à travers les comités de paix collinaires et des activités de sensibilisation et de résolution de conflits	190 412	124 698	65,48%
Sous objectif B : Les autorités locales ont des connaissances approfondies sur la consolidation de la paix et les mettent en pratique	8713	9 462	108,59%
Sous objectif C : La cotisation dans les groupes d'épargne solidaires augmente la cohésion sociale dans les communes et les ménages augmentent leurs revenus durablement	38 191	41 468	108,58%
Sous objectif D : Les ex-combattant(e)s et les autres jeunes vulnérables qui bénéficient des mesures de professionnalisation,	285.588	264 023	92,44%

arrivent à s'intégrer dans le marché de travail et augmentent leurs revenus durablement.			
TOTAL	699 031	609 586	87,20%

En analysant ce tableau qui reprend l'affectation des ressources financières en euro, on constate que les fonds consommés sont en deçà des prévisions. Selon les informations que la mission d'évaluation a recueillies auprès de l'OAP, cela est dû au fait que les ressources utilisées durant les 3 mois (janvier-février et mars) ne sont pas encore converties en Euro au moment de la production du rapport final par le fait que Oxfam n'a pas encore donné la prime de change de référence.

De manière globale, malgré le constat qu'il y a des écarts entre les ressources financières prévues et les ressources financières engagées consécutives aux paramètres évoqués et indépendamment de la volonté de l'OAP si l'on en croit les informations reçues, le rapport moyens financiers engagés et les résultats atteints fait mention *d'une très bonne performance en termes de gestion des ressources financières*. En effet, au niveau de l'efficacité du projet, les résultats de cette étude d'évaluation montrent que les résultats escomptés ont été réalisés à plus de 98% ; ce qui témoigne à suffisance de l'efficacité de gestion dans les approches de l'OAP.

2.3.2. Evaluation de l'efficacité organisationnelle

Sur le plan de l'efficacité organisationnelle, le dispositif global du personnel affecté sur le projet est jugé très proportionnel aux besoins du projet si du moins on se réfère aux résultats atteints. Le tableau ci-après présente les ressources humaines affectées sur le projet.

Tableau 8 : Dispositif du personnel affecté sur le projet.

Ressources humaines	Ressource Prévu	Ressource affectée au Projet	Période	Ecart	Observations
Personnel du projet	6	6	Chef du projet, comptable et caissière (43 mois); Suivi des opérations, Assistant et Economiste (36 mois)	-	
Personnel d'appui au projet	1	1	Chauffeur (36 mois)	-	
Animateurs volontaires	21	21	Pour les 43 mois du projet même au-delà.	0	
Artisans de paix	7	6	Pour les 43 mois du projet même au-delà.	1	1 artisan de paix est devenu administrateur communal

En analysant le contenu de ce tableau, on constate que le personnel qui avait été prévu au départ pour le projet a été recruté et employé pour permettre la réalisation des objectifs escomptés. Les résultats de l'étude montrent que les résultats ont été atteints à plus de 98%, avec un niveau d'appropriation accru des bénéficiaires et d'autres parties prenantes au projet. Cela témoigne d'une approche gagnante déployée par OAP afin de réaliser les objectifs poursuivis. Le fait par exemple de déployer 21 animateurs volontaires dans les 7 communes qui sont chargés d'apporter un suivi et encadrement de proximité aux bénéficiaires constitue l'une des principales stratégies qui ont fait des preuves sur terrain et s'est portée garant de la pérennité des acquis en ce sens que cette structure pérenne continuera de suivre et d'encadrer les bénéficiaires même après la fin du projet.

De façon général, en se référant au fait que le projet a fait preuve d'efficacité par rapport à l'attente des résultats escomptés (plus de 98%) et qu'il a déployé toutes les ressources humaines qui avait été prévues au début du projet ; on fait le constat que le projet a été *très efficace par rapport à l'affectation des ressources humaines*.

3.3.3. Evaluation de l'efficience par rapport au partenariat

Les relations de partenariat ont été analysées à deux niveaux. D'abord entre Oxfam et l'OAP, ensuite entre l'OAP et les bénéficiaires directs et indirects du projet.

Dans le premier cas, selon les informations recueillies au sein de l'OAP, les relations de partenariat avec Oxfam ont été très bien appréciées car elles sont caractérisées par le professionnalisme, une bonne collaboration et surtout un décaissement de fonds dans les délais après le démarrage du projet. Cependant, avec la fusion Oxfam, l'OAP a dû s'adapter à ce changement après une longue période de collaboration avec Oxfam Allemagne.

Pour ce qui est du partenariat qu'ils soient directs ou indirects ; l'OAP développe de bonnes relations avec les bénéficiaires directs du projet. Cela transparaît dans les témoignages recueillis dans les communes d'intervention du projet. L'approche participative de l'OAP dans chaque étape de son intervention (Identification des bénéficiaires, choix des thèmes de formation, etc.), le suivi accompagnement des bénéficiaires a permis à l'OAP de gagner leur confiance et de consolider son assise communautaire. Pour ce qui est des bénéficiaires indirects (administration, population d'accueil, animateurs volontaires, alphabétiseurs), ils nous ont également témoigné des relations de partenariat très bonnes avec l'OAP. Les chefs de zone, les chefs de colline et l'autorité provinciale affirment qu'ils entretiennent de bonnes relations de partenariat avec OAP surtout que l'OAP bénéficie d'une très longue expérience dans cette zone d'intervention ce projet.

2.4. Evaluation de l'impact et de la durabilité du projet

2.4.1. Impact du projet

Apprécier l'impact du projet, c'est-à-dire les retombées à plus ou moins long terme en partant des résultats obtenus, revient à étudier les effets des activités dans un environnement plus vaste (institutionnel, économique, social etc.).

Les effets et impacts ont été appréciés par les bénéficiaires directs et indirects et tous convergent au fait que le projet a induit des changements dans les modes et moyens d'existence des communautés des communes d'intervention.

Cependant, les impacts de ce projet ne peuvent pas être imputables à la seule phase sous-évaluation. En effet, le projet est à sa quatrième phase avec les mêmes domaines d'intervention et sous la même appellation « **Projet de réinsertion socio-économique des ex-combattants** ».

De ce fait les effets visibles et perceptibles sur terrain seraient imputables à l'ensemble des phases consécutives de ce projet.

Ainsi, plusieurs effets sont perceptibles et encourageants en termes d'insertion socio-économique des ex combattants et de consolidation de la paix et le relèvement communautaire sur le plan financier et sont à mettre à l'actif des quatre phases consécutives du projet quand bien même cette phase du projet a eu sa part de contribution significative comme le témoignent les bénéficiaires et les constats faits par la mission d'évaluation.

Les principaux effets sont évalués sur base des principaux volets d'intervention du projet.

Impacts positifs du projet : Précisément pour cette phase du projet, il a été question de la continuité de la mise en place et l'encadrement des comités de paix particulièrement dans les zones qui n'étaient pas concernées par les phases précédentes mais aussi l'encadrement de la mise en place des SILCS pour le relèvement économique des populations. En plus de la mise en place de ces structures, le projet a procédé au renforcement de capacités et à la conscientisation des bénéficiaires notamment les membres des comités de paix sur leur rôle non seulement de relayer ces messages de paix mais aussi de servir de modèle dans leurs différents agissements. Ainsi, au moment de l'évaluation de ce projet, des témoignages comparés des uns et des autres nous ont permis de bien cerner qu'est ce qui peut être retenu comme impact imputable à l'action du projet en termes de changements positifs.

L'autre dimension non négligeable est le rôle qu'a joué les formations professionnelles et d'alphabétisation qui ont permis aux bénéficiaires de créer leur propre emploi ou d'être embauché ailleurs favorisant ainsi leur relèvement économique.

Grace aux différents appuis du projet, les membres des comités de paix sont par exemple devenus des leaders et artisans de la paix dans leurs communautés respectives comme le prouvent certains témoignage tel par ex celui d'une homme ex-combattant qui parle de lui-même : *« Quand nous avons été démobilisé en provenance du maquis, tous le sens humain était perdu en moi ; mon comportement était complètement changé ; je n'avais que la violence en moi ; pour moi, avoir une opinion contraire à la mienne était synonyme de dénigrement et manque d'estime ; ce qui d'emblée me poussait à faire recours à la force puisque je ne comprenais pas comment quelqu'un qui n'a jamais été sur le champs de bataille pouvait faire tête haute à mes opinions ; mais depuis que nous avons reçu les formation de l'OAP, nous sommes vraiment devenu d'autres personnes ; même l'entourage s'étonne de voir ce changement. Actuellement, la population nous accorde la confiance jusqu'à faire recours à nous quand il y a des conflits qui surgissent au sein de la communauté ».*

Conséquemment à cela, les personnes avec qui on s'est entretenu affirment qu'il y eu réduction des conflits et des violences, un renforcement de la cohésion sociale au sein de la communauté entraînant ainsi des changements positifs dans la vie des personnes.

De plus, qu'ils soient les bénéficiaires directs ou indirects du projet regroupés au sein des SILCS ou dans les comités de paix, leurs contributions en termes de consolidation de la paix et d'impulsion du relèvement économique communautaire fait le témoignage de nos différents interlocuteurs au cours de cette mission d'évaluation. Ainsi, on peut dénombrer en termes d'impact :

- La réinsertion et la cohésion sociale favorisées par une certaine dynamique pour le regroupement associatif entre démobilisés et membres des communautés d'accueil a favorisé le sens de fraternité qui était perdu à cause des sévices de la guerre qui avait longtemps endeuillé cette zone.

- Le projet a suscité un enthousiasme certain de la population quant à la paix et la cohésion sociale qui se sont significativement améliorées et a permis à des communautés meurtries de retrouver de l'espoir de vie grâce à l'obtention des moyens de survie ; Cependant, l'approche des SILCs mérite une pérennisation qui doit être soutenue par les leaders communautaires notamment l'administration qui peut jouer le rôle de relais dans leur encadrement. En effet, il y a encore des membres qui une fois ils ont bénéficié du crédit ne remboursent pas et le font quand les animateurs de l'OAP interviennent. Ce qui pourrait causer un problème après la fin du projet si l'administration ne parvient pas à aider dans la pérennisation de ces acquis
- Le renforcement de la confiance des ex-combattants entre eux et avec la population d'accueil qui se traduit à travers les postes de responsabilité confiés aux ex-combattants mais aussi le recours aux comités de paix pour des activités de médiation, de conseils, de plaidoyer, accompagnement et secours ;
- Une estime de soi et une considération sociale accrue dans la communauté des bénéficiaires ayant réussi leur réinsertion économique et les comités de paix qui sont sollicités pour leurs services gratuits.
- Actuellement, l'intérêt des bénéficiaires est porté vers les activités de consolidation de la paix (comités de paix) et de développement économique ;
- Diminution voire inexistence des cas d'intolérance et de tueries suite à la bonne collaboration des comités de paix avec d'autres structures œuvrant dans le domaine de la consolidation de la paix comme les comités mixtes de sécurité et les notables mis en place par l'Etat.
- Développement d'un esprit entrepreneurial de certains bénéficiaires suite aux activités durables d'autopromotion réalisées grâce aux revenus tirés des SILCs et l'effet d'entraînement qui s'observe dans toutes les zones du projet.

2.4.2. Evaluation de la durabilité / pérennité du projet

La viabilité/durabilité comporte plusieurs dimensions (financière, économique, environnementale). Il s'agit d'une continuation des bénéfices résultants d'une action de développement après la fin de l'intervention. Sous ce point, la durabilité est jugée par rapport **à l'appropriation des interventions et aux mécanismes de relais prévus par les interventions du projet.**

Au niveau de l'appropriation, comme déjà mentionné, la mise en œuvre des interventions s'est faite à travers un processus participatif qui a placé les bénéficiaires au centre de la stratégie d'intervention. Ainsi, les structures communautaires telles que les membres des Comités de paix et les différents SILCs constituent les principaux bénéficiaires et acteurs clés de mise en œuvre des interventions. Cette responsabilisation accrue a permis de maîtriser les approches de mise en œuvre et de se confronter aux différents défis qui jalonnent toutes les étapes de mise en œuvre des interventions et surtout de se positionner non pas comme de simples bénéficiaires mais comme des acteurs à part entière. Au cours de nos entretiens avec les différents membres de ces structures, ils nous ont avoué que même après le projet, ils doivent pérenniser ces structures qui selon leurs propres aveux, ne sont plus pour OAP mais leur propres structures à pérenniser et à fluctuer.

Au niveau des structures relais, le projet a pris en compte dans sa conception un ensemble de mécanismes susceptibles d'assurer la durabilité des différents produits. Ces mécanismes ont surtout été envisagés en amont tout au long de la mise en œuvre des interventions de sorte à créer les conditions de durabilité au bout de la chaîne.

Il s'agit notamment des structures communautaires telles que les Comités de paix, les SILCS déjà constitués et implantés solidement dans les communautés et les acteurs locaux de mise en œuvre des interventions qui peuvent continuer à pérenniser les acquis des interventions même après la fin du projet comme l'administration.

III. LES BONNES PRATIQUES ET LECONS APPRISES DU PROJET

3.1 Les bonnes pratiques

En analysant les stratégies déployées par le projet et les témoignages recueillis auprès des bénéficiaires directs et indirects ainsi que les autorités locales, les principales bonnes pratiques qui font la différence sont :

1. L'approche de l'OAP par la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi, moyennant une formation professionnelle et un suivi accompagnement de proximité notamment à travers les animateurs communautaires est un outil sûr pour la consolidation de la paix.
2. La création des structures ou des groupes de rencontre des catégories de gens qui avaient au départ des aspirations et des compréhensions nettement différentes pour les rassembler autour d'un travail ou d'une autre tâche d'intérêt commun constitue une approche qui fait des preuves dans le renforcement de la cohésion sociale, la cohabitation et le renforcement de la confiance entre les membres des communautés. C'est le cas des travaux d'intérêt commun notamment la construction ou la réhabilitation des infrastructures d'intérêt public comme les pistes d'accès, les ponts et ponceaux qui non seulement permettaient de faire une action d'intérêt public, mais aussi de créer de bonnes occasions pour la rencontre des gens de catégories différentes (les ex combattants issus des différents groupes armés, les membres des partis politiques différents, ...) avec l'objectif de faire quelque chose d'intérêt commun. La création aussi des groupes d'épargne et de crédits communautaires (SILCS) a aussi significativement contribué dans consolidation de la paix et la cohésion sociale en ce sens que non seulement ces groupes permettaient aux membres de se réunir pour de bons objectifs communs, mais aussi de répondre à la question de la pauvreté qui est souvent source d'insécurité.

3.2 Les leçons apprises

Entre autres leçons, le projet a démontré que :

- ☞ Il est possible à une personne qui est marginalisée pour avoir participé dans les conflits armés, de gagner encore la confiance de la communauté dans laquelle elle vit, moyennant une bonne orientation, une formation professionnelle et technique, une formation à l'entrepreneuriat et à la gestion de micro entreprises ;
- ☞ La prise en compte individualisée du démobilisé s'est révélée moins porteur de résultats. L'expérience a montré les avantages de l'option Coopérative entre différents catégorie des gens souvent en conflits ou ayant des points de vue différents ;
- ☞ Un mécanisme de suivi/accompagnement de proximité des démobilisés ou d'autres catégories vulnérables micro-entrepreneurs est essentiel à la réussite de l'entrepreneuriat, de même que la sensibilisation est très importante pour la stabilité et la durabilité de la coopérative et aussi le traitement réservé par les communautés d'accueil ;
- ☞ Il est possible de restaurer la confiance et l'espoir d'un bon avenir pour les catégories de gens meurtris par les astres de la guerre moyennant un bon encadrement, des sensibilisations, des formations et des suivi et encadrement de proximité mais aussi une approche de responsabilisation accrue.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le projet « *Réinsertion socio-économique des ex combattants* » phase IV mis en œuvre dans les 7 communes : Kanyosha, Kabezi, Isare et Mutimbuzi, Nyabirabe, Mubimbi et Mutambu de la Province Bujumbura avait pour objectif de renforcer les acquis du projet dans les zones où il intervenait avant de monter en échelle les bonnes pratiques d'où l'extension de la zone d'intervention passant de 2 à 9 communes (si l'on ajoute les communes Muhuta et Bugarama). L'analyse des progrès réalisés par le projet est significativement satisfaisante en ce qu'il a pu réaliser les résultats escomptés à des proportions de 95% ; 106,25% ; 90,17% ; 101,6% *avec un taux moyens de réalisation allant jusqu'à 98,255%*.

Cela est imputable au fait que la quasi-totalité des activités qui étaient prévues dans le cadre du projet ont été réalisées à une proportion de 95% ; l'écart du taux de réalisation des résultats étant de plus ou moins 3% qui se justifie par le caractère des Résultats retenus dans le cadre logiques qui souvent sont assimilables aux produits.

Dans l'ensemble, on peut dire que les résultats sont concluants au regard des résultats et des moyens alloués à ce projet. Toutefois, il faut avouer que même si le projet a pu réaliser ces résultats ; les moyens affectés au projet sont de loin insuffisants par rapport aux besoins exprimés dans la zone particulièrement dans le cadre du relèvement économique des communautés. *A cet effet, vu que l'évolution du contexte sécuritaire et de cohabitation pacifique s'est nettement améliorée, un autre projet qui serait beaucoup plus orienté dans le sens du relèvement communautaires permettrait de consolider davantage les acquis du projet déjà concluants.*

En termes de bonnes pratiques, on note (i) l'approche de l'OAP par la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi qui constitue un outil sûr pour la consolidation de la paix ; (ii) la mobilisation des gens ayant des aspirations et des compréhensions nettement différentes autour d'un objectif commun constitue une approche qui a prouvé d'efficacité dans le renforcement de la cohésion sociale, la cohabitation et le renforcement de la confiance entre les membres des communautés; (iii) la création des groupes d'épargne et de crédits communautaires (SILCS) qui ont aussi significativement contribué dans la cohésion sociale; (iv) l'implication de toutes les parties prenantes dans tous le processus de planification et de mise en œuvre du projet ainsi leur responsabilisation d'avère une stratégie très importante en matière d'appropriation et de pérennisation des acquis.

Au niveau des leçons apprises, il a été constaté que (a) le renforcement des capacités et l'accompagnement des bénéficiaires pour l'autopromotion constitue un outil important à la restauration d'une confiance et d'une bonne cohabitation au sein d'une communautés, (b) la prise en compte individualisée du démobilisé s'est révélée moins porteur de résultats que l'option Coopérative entre différents catégorie des gens souvent en conflits ou ayant des points de vue différents ; (c) un mécanisme de suivi/accompagnement de proximité des démobilisés ou d'autres catégories vulnérables micro-entrepreneurs est essentiel à la réussite de l'entrepreneuriat et enfin (d) le regroupement au niveau des SILC est une bonne opportunités pour les femmes qui veulent entreprendre des activités génératrices de revenus et ainsi tendre vers leur autonomisation

Au terme de l'évaluation, *des recommandations* méritent d'être formulées à l'endroit des différentes parties prenantes :

A l'OAP :

- Mener un plaidoyer fort pour un autre projet réorienté beaucoup plus vers le relèvement économique des communautés afin de consolider durablement les acquis de ce projet. Bien qu'il y ait des avancées en termes d'appropriation des acquis du projet,

les communautés ont toujours besoins des appuis conseils et des renforcements des capacités pour acquérir une autonomie effective. En guise d'exemple, bon nombre de groupements ont exprimé le besoin d'être accompagnés pour pouvoir collaborer avec des institutions de micro-finances ou des banques. Le projet pourrait en outre être orienté par ex dans le sens de la valorisation des métiers (agriculture et élevage, soudure, mécanique, etc.).

- Organiser une formation ou une session de partages d'expériences sur la planification participative et l'approche de Gestion Axée sur les Résultats afin de continuer à renforcer les capacités des cadres du projet ou de l'OAP en général.

Aux partenaires financiers (Oxfam ou autres) :

- Explorer les voies et moyens de financer un autre projet orienté vers le relèvement économiques des communautés vulnérables afin de consolider les acquis de ce projet.

A l'administration :

- Continuer à collaborer et à superviser les structures relais mise en place par l'OAP notamment les Comités de Paix, les SILCs, les animateurs volontaires afin d'apporter sa contribution dans la pérennisation des acquis du projet.

Aux communautés (bénéficiaires direct et indirects)

- Continuer à pérenniser les acquis du projet à travers les structures déjà mise en place notamment les comités de paix et, les SILCS, les groupements d'autopromotion autour de différents métiers (couture, menuiserie, tôlerie et soudure, coiffure pour hommes, art culinaire (cuisine), peinture et art, coiffure pour Dames, cordonnerie-maroquinerie, élevage des poules pondeuses et savonnerie) ; etc.
- De continuer à servir de modèle aux autres comme c'est le cas actuellement particulièrement les membres des comités de paix et ceux des SILCS déjà constitués.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemples de bonnes pratiques

Titre de la bonne pratique : Promotion de l'entrepreneuriat et de l'auto-emploi, moyennant une formation professionnelle et un suivi accompagnement de proximité
Elément novateur de la bonne pratique : Réelle stratégie de survie face à la rigidité du marché de travail et à l'insuffisance de l'emploi
Contexte de la bonne pratique : Les formations dispensées dans ce cadre ont été largement appréciées par les bénéficiaires qui témoignent qu'elles sont venues à point nommé. En effet, la plupart des bénéficiaires ont pu se créer et réussir la mise en œuvre d'une AGR/leur propre emploi grâce à ces formations et d'autres ont pu être embauchés grâce aux formations dans différents métiers. L'auto-emploi constitue une source importante de développement de l'entrepreneuriat. C'est le fruit d'un libre choix, de la maîtrise de son emploi et par conséquent assure un revenu à la famille. Cependant, l'auto-emploi peut présenter des désavantages dans la mesure où on devra assumer la responsabilité à trouver à faire. Dans le cadre de ce projet, cette crainte est réduite grâce à la combinaison des différentes approches dont la promotion des groupements SILC qui offrent des opportunités à multiplier les emplois en grâce aux crédits.
Explication supplémentaire sur la bonne pratique : Le développement de l'entrepreneuriat et l'auto-emploi mène à des résultats durables. Cette approche permet d'accroître la capacités des personnes et particulièrement des jeunes à mieux répondre à leurs besoins en les aidant à explorer leurs talents/potentiel.
Recommandation pratique/spécifique pour la reproduire : A niveau pratique, cette bonne pratique peut être répliquée à d'autres programmes surtout ceux qui mettent le focus sur le développement des jeunes. En effet, il serait plus bénéfique de promouvoir parallèlement le développement de l'épargne et crédit afin de faciliter l'accès aux crédits et entreprendre des activités. Dans ce cas, un kit de démarrage juste à la fin de la formation professionnelle est toujours souhaitable en attendant d'atteindre son autonomie et s'autofinancer.
Comment la bonne pratique peut être développée à l'avenir ? Pour développer cette bonne pratique, les étapes suivantes doivent être suivies : <ol style="list-style-type: none">1. Organiser un atelier pour partager cette bonne pratique aux autres parties prenantes pour plus de conscientisation durant par exemple l'étape de planification. En d'autres termes, il s'agira de montrer en quoi cette pratique a fait des preuves sur terrain.2. Dans la pratique, il est essentiel que la formation théorique soit accompagnée du partage des succès stories et si possibles des témoignages des personnes ayant déjà exploré l'approche et qui ont connu des succès3. Un kit de démarrage est recommandé aux ressortissants des formations en attendant qu'ils soient autonomes ou qu'ils aient accès à leur propre fonds/revenus.

Exemple2 :

Titre de la bonne pratique : La création des cadres de rencontre pour des catégories de gens qui ont des aspirations et des compréhensions nettement différentes pour les rassembler autour d'une tâche d'intérêt commun.
Élément novateur de la bonne pratique : Meilleure piste de promouvoir la cohabitation pacifique.
Contexte de la bonne pratique : <p>Cette approche a fait des preuves dans le renforcement de la cohésion sociale, la cohabitation et le renforcement de la confiance entre les membres des communautés. C'est le cas des travaux d'intérêt commun notamment la construction ou la réhabilitation des infrastructures d'intérêt public comme les pistes d'accès, les ponts et ponceux qui non seulement permettaient de faire une action d'intérêt public, mais aussi de créer de bonnes occasions pour la rencontre des gens de catégories différentes (les ex combattants issus des différents groupes armés, les membres des partis politiques différents, ...) avec l'objectif de faire quelque chose d'intérêt commun.</p> <p>La création aussi des groupes d'épargne et de crédits communautaires (SILCS) a aussi significativement contribué dans consolidation de la paix et la cohésion sociale en ce sens que non seulement ces groupes permettaient aux membres de se réunir pour de bons objectifs communs, mais aussi de répondre à la question de la pauvreté qui est souvent source d'insécurité.</p>
Explication supplémentaire sur la bonne pratique : Après le conflit, cette approche facilite la cohabitation des différents groupes ou catégories de gens aux opinions divergentes.
Recommandation pratique/spécifique pour la reproduire : <p>A niveau pratique, cette bonne pratique peut être répliquée à d'autres programmes surtout ceux qui mettent le focus sur la paix, la démocratie et cohabitation pacifique durant les périodes de pré et/ou post conflits.</p> <p>Le préalable est la tenue des rencontres intercommunautaires pour donner l'occasion à tous de s'exprimer plus librement sur la réconciliation et la reconstruction post-conflit. Cependant, il faut veiller à ce que mettent en avant l'obligation de vivre ensemble pour le renforcer la solidarité et la paix dans un territoire aux ressources fragiles partagées qui conditionnent la survie de tous. Il est très important que toutes les parties prenantes soient impliquées dans ce genre d'activités d'intérêt commun.</p>
Comment la bonne pratique peut être développée à l'avenir ? <p>Pour développer cette bonne pratique, les étapes suivantes doivent être suivies :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identification des travaux d'intérêt commun à réaliser dans le cadre des activités communautaires,2. Prévoir des thèmes de sensibilisation relatifs aux valeurs démocratiques, aux droits humains et à la cohabitation pacifiques,

3. Assurer un suivi régulier en termes de changements positifs de comportement (réduction des violences, réduction des cas de conflits etc.)

ANNEXE 2 : OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Oxfam Allemagne via OAP a appuyé la mise en œuvre du projet de réinsertion socio-économique des ex-combattants dans les Commune de Bujumbura et travaille actuellement sur une étude portant sur l'évaluation de ce projet. C'est dans ce cadre que nous voudrions mener avec vous un entretien en tant que bénéficiaire soit direct ou indirect dudit projet. Toutes les informations recueillies resteront strictement confidentielles. La participation à cet entretien est volontaire. Nous espérons cependant que vous accepterez de participer car cela permettra de mieux connaître vos conditions de vie et d'autres informations sur le projet.

Etes-vous d'accord pour cet entretien ? /oui ou non.

Guide d'entretiens avec les autorités locales

Numéro de Groupe _____ Lieu et Date _____

Nombre des Participants (au total) _____ Hommes _____ Femmes _____

Facilitateur _____

1. Connaissez-vous le « Projet de réintégration d'ex combattants »? Si oui, Quelle appréciation avez-vous du Projet Réinsertion socio-économique des ex-combattants? (positive et négative)
2. Combien de comités de paix comptez-vous dans votre commune ? Ces comités comptent combien de femmes et d'hommes ? (information de la Revue documentaire).
3. Pensez-vous que le projet a permis aux populations d'avoir des connaissances sur les droits, les devoirs des citoyens, les droits humains, la cohabitation pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits ? Si oui, expliquer.
4. Comment appréciez-vous de manière globale le travail accompli par les comités de paix dans la consolidation de la paix, la sécurité et la cohésion sociale dans votre localité ?
5. Estimez-vous que l'épargne commune constitue un facteur de cohésion sociale ou peut être source de conflits ?
6. Pensez-vous que l'apprentissage des métiers a permis aux ex-combattants et jeunes vulnérables à s'intégrer dans la communauté ?
7. Les Comités de paix sont-ils invités dans les réunions de sécurités ? Si oui, combien par an ?
8. Comment appréciez-vous de manière générale les interventions de l'OAP à travers ce projet de réinsertion des Ex-combattants?

9. Comparativement aux autres intervenants, pensez-vous que le projet a enregistré de bonnes pratiques qui pourraient être montées en échelle sur le plan nationale ? Si oui, lesquelles ? Si non pourquoi ?

Guide d'entretien de groupe avec les bénéficiaires des formations

Numéro de Groupe _____ **Lieu et Date** _____

Nombre des Participants (au total) _____ **Hommes** _____ **Femmes** _____

Facilitateur _____

1. Les cours d'alphabétisation ont-ils été bien accueillis et acceptés par les bénéficiaires ?
2. Combien de personnes ont –elles bénéficié des cours d'alphabétisation ? Parmi ces personnes, combien y a-t-il de femmes ? (**Revue documentaire**)
3. Combien d'entre vous avouent être à mesure de lire, écrire et faire des calculs simples ?
4. Combien d'entre vous ont eu des certificats de réussite ? En quelle année avez-vous eu ces certificats ? (**Revue documentaire**)
5. Combien d'entre –vous ont établi un business plan pour évaluer les risques et les chances de créer leur propre entreprise ?
6. Combien d'entre vous ont pu trouver un emploi mieux rémunéré ou sont arrivé à créer leur propre entreprise grâce à ces formation professionnelles/cours d'alphabétisation ?
7. Avez-vous pu augmenter vos revenus mensuels grâce à ces emplois trouvés ou à ces entreprises ? Si oui, de combien ?
8. Pouvez-vous nous estimer quel était vos revenus mensuels avant l'intervention du projet ?
9. Pouvez –vous nous confirmer que votre situation économique s'est stabilisée grâce à ces activités génératrices de revenus ou ces emplois ? Si oui expliquer.
10. Pensez-vous que vous allez pouvoir continuer vos activités à la fin du projet (atouts/contraintes) ?

Guide d'entretien avec les bénéficiaires indirects

Numéro de Groupe _____ **Lieu et Date** _____

Nombre des Participants (au total) _____ **Hommes** _____ **Femmes** _____

Facilitateur _____

1. Connaissez-vous le « Projet de Réinsertion socio-économique des ex combattant (e)s »? Si oui, quelle est votre appréciation par rapport au Projet ? (positive et négative)
2. Comment appréciez-vous le travail des comités de paix dans votre localité ?

3. Pensez-vous que les comités de paix sont réellement de véritables instances pour la résolution des conflits ? Si oui, pensez-vous que ces comités ont déjà gagné la confiance des populations jusqu' à faire recourir à eux pour la résolution des conflits sociaux et politiques ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes d'insécurité et de développement économique dans la commune ?
5. Pensez-vous les ex –combattants et les jeunes vulnérables bénéficiaires du projet sont actuellement suffisamment intégrés dans votre société ont adopté un comportement qui contribue durablement à la sécurité dans votre communauté grâce à l'action du projet ?
6. Comparativement aux autres intervenants, pensez-vous que le projet a enregistré de bonnes pratiques qui pourraient être montées en échelle sur le plan nationale ? Si oui, lesquelles ? Si non pourquoi considérez-vous qu'il n'y en a pas ?

Guide d'entretiens de groupe avec les membres des comités de paix

Numéro de Groupe _____ **Lieu et Date** _____

Nombre des Participants (au total) _____ **Hommes** _____ **Femmes** _____

Facilitateur _____

NB : Les questions de 1 à 7 nécessitent la vérification dans les rapports d'activités et peuvent ne pas être posées dans la discussion de groupe pour les documenter dans les rapports.

1. En tant que membres du comité de paix, quelle appréciation avez-vous du projet Réinsertion socio*économique des ex combattants ?
2. Combien de comités de paix comptez-vous dans votre commune ? Ces comités comptent combien de femmes et d'hommes ?
3. Le projet vous a –t-il permis d'avoir des connaissances sur les droits, les devoirs des citoyens, les droits humains, la cohabitation pacifique, la tolérance et la résolution pacifique des conflits ? Si oui, expliquer.
4. Organisez-vous à l'interne des rencontres d'échange sur la paix, la sécurité et la cohésion sociale au sein de vos comités ? Si oui, combien par an ?
5. Combien de conflits sociaux avez-vous déjà résolu au sein de vos comités respectifs ? De ces conflits, combien ont été transférés auprès des instances compétentes par vous-même ?
6. Vos comités de paix jouent-ils le rôle de sensibilisation sur les thèmes de paix, résolution de conflits et cohésion sociale ? Si oui, où avez-vous organisé vos sensibilisations et combien avez-vous organisés par an ?
7. Auriez-vous organisé des activités de sensibilisation sur la démocratie et résolution pacifique des conflits électoraux dans le but de contribuer au bon déroulement des échéances électorales de 2020 ?
8. Etes-vous invités par l'administration dans les réunions de sécurité pour le partage d'information de sécurité ? Si oui, combien de fois êtes-vous invités par an ?

9. Quand vous êtes informés par l'administration sur la situation sécuritaire, informez-vous à votre tour la population ?
10. Utilisez-vous cette information dans votre travail de médiation ? Expliquez
11. Existe-il des échanges entre vous et les autorités provinciales, communales et sécuritaires ? Si oui, combien par an ?
12. Etes-vous satisfaits de la manière dont vous collaborez avec les autorités locales
13. Quels atouts/contraintes estimez-vous avoir pour la continuité de votre travail après la clôture du projet
14. Auriez-vous des propositions pour une bonne continuité des activités et une pérennisation des acquis du projet ?

Guide d'entretien de groupe pour les membres des SILCS

Numéro de Groupe _____ **Lieu et Date** _____

Nombre des Participants (au total) _____ **Hommes** _____ **Femmes** _____

Facilitateur _____

1. Combien de groupements SILCS sont fonctionnels dans votre commune ? **Revue documentaire.**
2. Combien d'ex –combattants et de jeunes vulnérables comptent vos groupements SILCS ? **Revue documentaire.**
3. De tous ces membres des SILCS de votre commune, combien y a-t-il de femmes ? **Revue documentaire.**
4. Parmi vous, combien ont pu avoir accès au crédit des SILCS et ont déjà remboursé la totalité ? Combien ont pu avoir accès au crédit plus d'une seule fois ?
5. Pouvez –vous nous dire, combien vous avez pu cotiser par an dans vos SILCS respectifs ?
6. Parmi vous, combien exercent des activités de création de revenus grâce aux SILCS ?
7. Pouvez-vous nous estimer quel était vos revenus mensuel avant l'intervention du projet ?
8. Avez-vous pu augmenter vos revenus mensuels grâce aux SILCS ? Si oui, de combien ?
9. Combien d'entre –vous se sont déjà regroupés en association entrepreneuriales communes ?
10. Pensez-vous que les activités dans les SILC ont influencé (positivement ou négativement) la relation entre ex-combattants et autres participants, femmes et hommes, voisine/voisin, etc. participant aux mêmes SILC?
11. Combien d'entre- vous dont le ménage a participé au GALS ?
12. Pensez-vous que la vie de votre ménage s'est améliorée grâce aux résultats de ces formations ?
13. Pensez-vous que la situation économique de votre ménage s'est améliorée grâce à une meilleure planification des dépenses de votre ménage ?

14. Comment appréciez-vous le fonctionnement des SILCs (avantages, défis, contraintes) ?
15. Quels sont les problèmes majeurs qui se sont faits remarqués durant les trois dernières années ?
16. Pensez-vous que les SILC vont continuer à fonctionner après la clôture du projet (atouts et contraintes).

Annexe 3 : CHRONOGRAMME POUR LA COLLECTE DE DONNEES

N°	Date de descente	Commune/Province	Profil des personnes à rencontrer	Approche de collecte de données	Outils de collecte	Observation
1	Lundi 08/03/2021	Bujumbura	Equipe OAP	Entretien individuels	Guide d'entretien	Responsable OAP, Responsable projet, Chargé du suivi évaluation, chargé du genre, RAF
2	Mardi le 09-03-2021	Nyabiraba	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
3	Mercredi le 10/03/2021	Mubimbi	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)

			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
4	Jeudi le 11/03/2021	Mutambu	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
5	Vendredi le 12/03/2021	Isare	Membres des comités de paix	Focus group: 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-

						combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
6	Lundi le 15/03/2021	Bujumbura	OAP	Revue documentaire		
7	Mardi le 16/03/2021	Kanyosha	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem

8	Mardi 17/03/2021	le Isare	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
9	Mercredi 18/03/2021	le Kabezi	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem

10	Jeudi le 19/03/2021	Mutimbuzi	Membres des comités de paix	Focus group : 2	Guide d'entretien	Ces focus group se feront sur 2 collines différentes. En moyenne 12 personnes dont 6 femmes. Ces personnes doivent être des bénéficiaires (ex-combattants et jeunes vulnérables)
			Membres des SILC	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires des formations professionnelles et /Alphabétisation	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
			Bénéficiaires indirects	Focus group : 2	Guide d'entretien	Idem
11	Vendredi	Bujumbura	Partenaires OAP dans le cadre du projet (Oxfam, Autorité provinciales, communales, partenaires au niveau national)	Entretiens individuels	Guide d'entretien	Oxfam, autres à préciser par OAP
12	Lundi le 22/03/2021		Continue	Continue	Continue	Continue