

Rapport de la mission d'évaluation du projet

« Femme et Gouvernance » de l'ONG Search for Common Ground

21 janvier – 21 février 2006.

Evaluation effectuée pour Search for Common Ground par :

- Véronique Parqué, Consultante internationale (PHD Sciences politiques).
- René-Claude Niyonkuru, consultant local (Licence en Droit).

Ce projet est financé par le Gouvernement belge.

Table des matières

<i>Section</i>		<i>Page</i>
1.	Introduction: Approche méthodologique	3
1.1	Le cadre logique, outil de référence méthodologique	3
1.2	Le cadre logique et les critères d'évaluation	4
1.3	Définition des critères de l'évaluation	5
1.4	Méthodologie et déroulement de la mission	6
2.	Conception du projet	8
2.1	Contexte général et antécédent	8
2.2	Historique des projets de Search for Common Groud au Burundi	9
3.	Pertinence du projet	10
3.1	Objectifs généraux et spécifiques du projet	10
3.2	Pertinence de la stratégie d'intervention du projet « réseau documentaire »	10
3.2.1	L'objectif général du projet répond-il à des besoins des bénéficiaires potentiels ?	10
3.2.2	Le ciblage humain et géographique de départ est-il approprié ?	12
3.2.3	Les objectifs spécifiques correspondent-ils également à des besoins réels de la part des bénéficiaires potentiels ?	13
4.	Efficiency du projet	14
4.1	Efficiency du dispositif financier des partenaires au développement	14
4.2	Efficiency de la gestion du projet	14
5.	Effectivité et efficacité du projet	16
5.1	Effectivité et efficacité du projet	16
6.	Impact et viabilité du projet	22
6.1	Impact du projet	22
6.2	Quelle viabilité pour le projet ?	22
7.	Conclusions et recommandations	23

1. Introduction: Approche méthodologique

La chargée de mission d'évaluation indépendante du projet «Les Femmes et la gouvernance», mandatée par l'ONG Search for Common Ground, a séjourné au Burundi du 17 janvier au 17 février. Les premiers jours ont été consacrés aux réunions de briefing avec les responsables du projet, à la lecture de la documentation afférente au projet et à la confection du guide d'entretien et du questionnaire fermé. Les semaines du 23 janvier au 3 février ont été consacrées aux entretiens par groupe avec les bénéficiaires du programme et d'autres personnes clés (Muramvya, Gitenga, Makamba, Bururi et Bujumbura mairie). Au cours de cette mission, quelques entretiens individuels liés à la mission d'évaluation ont été programmés également en fin de journée et le dimanche.

La chargée de mission a tenu une réunion de briefing au bureau de Search le 17 janvier avec la responsable du programme ainsi qu'une seconde réunion le 19 janvier en présence de la chef de mission de Search au Burundi, Danielle Lustig. Au cours du briefing, la consultante a exposé la méthodologie et l'agenda de l'évaluation conformément aux termes de référence.

La chargée de mission souhaiterait témoigner que l'évaluation, qui s'est déroulée dans un climat serein et calme, a pu bénéficier du concours et de la collaboration de nombreux acteurs, impliqués directement ou indirectement dans le projet «Femmes et gouvernance». Qu'ils soient remerciés pour avoir manifesté à l'égard de la mission une grande disponibilité. Certains acteurs n'ont pu être rencontrés qu'en fin d'évaluation, en particulier les journalistes du studio Ijambo, en raison de problèmes de santé de la consultante (3 jours) et de l'impératif de terminer l'évaluation avant l'atelier de brainstorming du 6 au 7 février pour l'écriture du nouveau projet.

Dans la présente introduction, sera brièvement présentée la démarche méthodologique qui a sous-tendu l'exercice d'évaluation :

1.1 Le cadre logique, outil de référence méthodologique

La méthodologie adoptée par la mission d'évaluation s'articulera et s'organisera autour de l'analyse du cadre logique du projet. Le cadre logique originnaire est en effet l'instrument de référence le plus à même de fournir un cadre d'analyse et de perception commun à l'ensemble des acteurs participant à l'évaluation. Ce cadre commun de réflexion et d'analyse facilitera également l'appropriation de l'évaluation et notamment des conclusions et des recommandations. Le cadre logique originnaire fournira ainsi un cadre de développement de l'évolution future du projet si celui-ci devait être corrigé, étendu ou pérennisé sous une forme ou sous une autre.

Il convient donc de décrire brièvement les outils méthodologiques sur lesquels est fondée la présente évaluation.

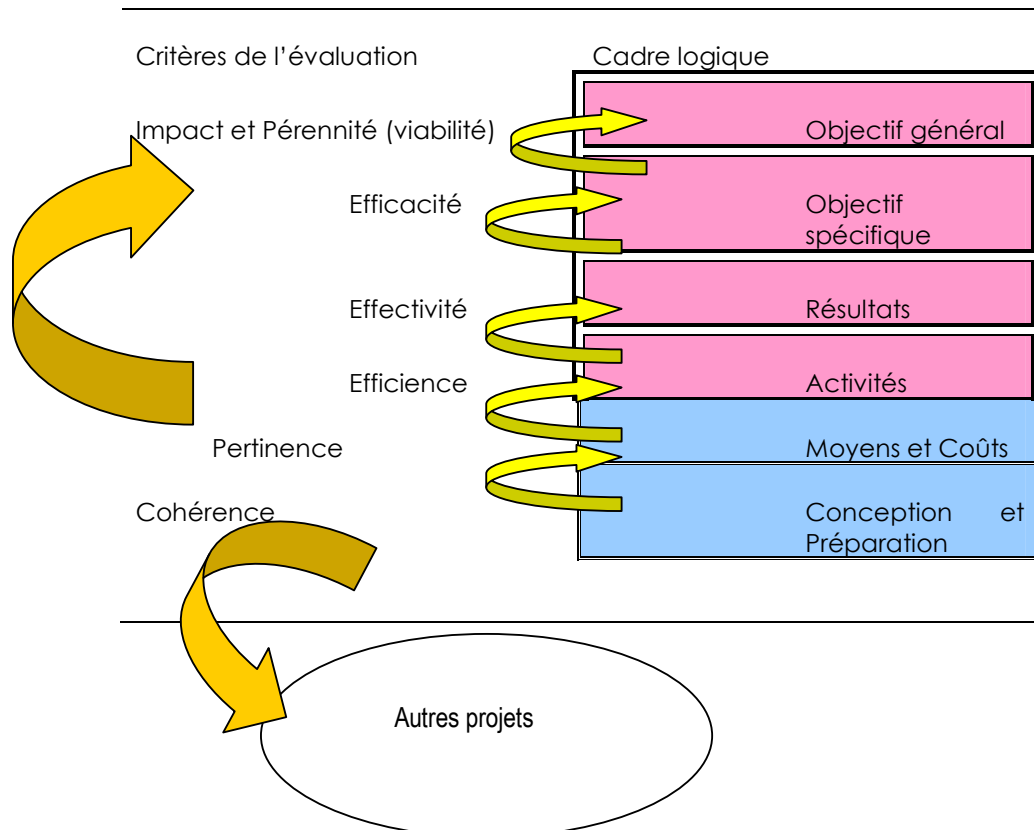
Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses et risques
Objectif Global			
Objectif Spécifique			
Résultats			
Activités	Moyens	Coûts	
			Conditions Préalables

1.2

Le cadre logique et les critères d'évaluation

L'évaluation peut être définie comme « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité par rapport au développement. » (Commission Européenne, EuropeAid, Manuel gestion du cycle de Projet, mars 2001, p.4).

Le schéma ci-dessous permet d'établir la relation intrinsèque que l'équipe d'évaluation va développer entre le cadre logique dans toute sa dimension (logique d'intervention, Indicateurs et hypothèses) et les critères d'évaluation ci-dessus tels qu'ils ont été définis dans les termes de référence de l'évaluation.



1.3

Définition des critères de l'évaluation

- **Pertinence** : il s'agit du « caractère approprié des **objectifs** du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des groupes cibles et bénéficiaires envisagés auxquels le projet est supposé répondre, ainsi que par rapport à l'environnement physique et politique dans lequel le projet est mis en œuvre » (Manuel de Gestion du Cycle de Projet, op.cit, p.43)
- **Cohérence** du projet : c'est un critère qui facilite l'appréciation de la logique interne du projet (synergie ou contradictions/lacunes entre ses différentes composantes) ainsi que sa convergence et sa complémentarité avec les autres interventions des bailleurs de fonds
- **Efficience** : c'est « le fait que les résultats aient été atteints à des coûts raisonnables ». Ce critère permet de disposer d'une mesure (quantitative et qualitative) de la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats effectifs du projet. Comme l'indiquent les termes de référence de l'évaluation, il s'agit ici de dégager le rapport coûts/avantages du projet.
- **Effectivité** du projet : critère quantitatif complémentaire de celui de l'efficacité ; son application donnera une « image » précise de la réalisation du projet grâce au dénombrement des activités prévues par le projet et mises en œuvre, des activités prévues par le projet et non exécutées ainsi que des activités réalisées dans le cadre du projet alors qu'elles n'avaient pas été programmées.
- **Efficacité** : critère qui vise à apprécier, en se fondant sur une série d'indicateurs, dont certains sont communs avec ceux de l'effectivité, la mesure dans laquelle les résultats obtenus ont contribué à la réalisation

des objectifs spécifiques du projet; il s'agit donc en l'occurrence d'évaluer la « performance » de ce projet au travers de l'analyse de ses « paramètres » fondamentaux.

- **Impact** du projet : c'est l'effet des activités mises en œuvre sur son environnement plus large ainsi que « sa contribution aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet, et sur la réalisation des objectifs politiques cadres de la CE » (Manuel Gestion du Cycle de Projet, op.cit.p.42)
- Sur le fondement de ces critères et éléments formels, l'exercice d'évaluation débouchera sur deux enseignements essentiels qui ont trait à la **viabilité du projet** - c'est-à-dire « la probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent à être perçus une fois la contribution financière externe terminée »- et inspirent les conclusions et recommandations de l'évaluation :
- Une appréciation de la viabilité de la stratégie globale poursuivie par le projet ainsi que de la viabilité future de cette stratégie ;
- Une appréciation de la viabilité à terme du cadre institutionnel mis en place par le projet en vue d'apporter le cas échéant des correctifs ou de reformuler la politique d'appui institutionnel.

La **viabilité** est un critère qui est voisin de celui de **durabilité**, qui signifie que « les individus, les institutions et les systèmes aidés continuent de fonctionner efficacement après que l'appui externe s'achève et, en fait, qu'ils aient la capacité d'améliorer continuellement leur manière de travailler » (Manuel de programmation du PNUD, chapitre 4, p.5, novembre 1999).

1.4 Méthodologie et déroulement de la mission

- Entretiens individuels.
- Groupes de discussion (7 à 11 personnes par groupe homogène de discussion : associations de jeunes et jeunes en milieu ouverts, associations de femmes, élus locaux).
- Questionnaires écrits.

La mission d'évaluation s'est déroulée au Burundi dans les provinces suivantes : Muramvya, Gitega, Bujumbura mairie, Ngozi, Makamba, Bururi). Ces six provinces ont été choisies au hasard, moyennant de légères modifications (par exemple, la province de Rutana avait été choisie au hasard, mais le bureau de Ruyigi ayant fermé cette année suite à des problèmes de gestion, en concertation avec la responsable du programme, il a été décidé de la remplacer par une province où les activités avaient été plus nombreuses, Ngozi en l'occurrence). (voir agenda de la mission en annexe).

Dans chaque province, des personnes clés ont été interviewées.

Les groupes de discussion ont été animés par la même personne, qui disposait d'un canevas d'entretien semi-structuré, dans le but d'homogénéiser les discussions. Les questions et les réponses ont été simultanément traduites en Kirundi et résumées par écrit par un rapporteur.

Un nombre de questionnaires non représentatifs traduits en kirundi ont également été distribués aux membres d'associations de jeunes et de femmes mais le nombre de questionnaires remplis ne nous a pas permis d'ajouter un éclairage pertinent par rapport aux faits qui ressortaient déjà de l'organisation des focus groups.

2. Conception du projet

2.1 Contexte général et antécédent

Selon la proposition de projet, au moment où le projet a été écrit (août 2004), bien que les femmes représentent 52% de la population burundaise, les disparités entre les hommes et les femmes étaient apparentes. A cette date, le gouvernement comptait 3 femmes sur un total de 27 ministres, le sénat 10 sur 54 sièges, le parlement 46 sur 243 et la Commission de Suivi de l'Accord (CSA) 6 sur 29.

Toujours selon la proposition de projet, le déclenchement du processus démocratique en 1992 a eu des conséquences sur les femmes, certaines positives, d'autres négatives. Certaines femmes disent que le pouvoir politique ne les intéresse pas parce qu'elles ne voient aucune possibilité de pouvoir faire usage de ce droit. Beaucoup de partis politiques qui ont vu le jour se sont peu souciés des femmes. Peu de femmes membres des partis seraient dans les instances de prise de décisions. En 1998, lors des premières négociations d'Arusha, la participation des femmes fut plus que difficile mais à force de détermination, elles ont réussi à faire admettre six d'entre elles à la table des négociations.

Cette analyse du contexte, bien qu'elle comporte un certain nombre d'éléments corrects (manque de participation des femmes aux institutions de transition et absence de femmes aux postes clés dans les partis) mérite néanmoins d'être précisée. La nouvelle Constitution promulguée le 20 octobre 2004 prévoit de manière globale un système de quota de participation des femmes dans les instances de décisions (niveau communal, niveau instances législatives et gouvernement)¹. Au moment où le projet a été rédigé, ce fait n'était pas encore acquis.

Par ailleurs, la participation des 6 femmes indépendantes dans le processus d'Arusha a été perçue par le parti politique qui a gagné les élections, l'ex-mouvement rebelle CNDD FDD, comme une tentative de la part de l'ancien parti au pouvoir, l'UPRONA, de faire peser les négociations de son côté. Les premières associations féminines implantées à Bujumbura, y compris le collectif CAFOB, ne sont pas du tout perçues comme a-politiques de la part du CNDD-FDD.

D'après les membres féminins de ce parti, les femmes, à partir du moment où elles ont été associées aux combats, ont également été associées aux processus de prise de décision². Ce qui semble appuyé par la décision du FDD de dépasser les quota femmes imposés par l'Accord d'Arusha et la Constitution. Par contre, si l'implication quantitative des femmes semble acquise, des efforts importants restent à faire pour qu'elles pèsent plus dans les instances de décision.

¹ Voir notamment articles 129 et 164 de la Constitution.

² Entretiens avec des femmes parlementaires à Bujumbura et entretiens avec des femmes membres des conseils communaux ou administrateurs dans la province de Ngozi, janvier 2006.

2.2

Historique des projets de Search for Common Ground au Burundi

La mission prédominante de Search for Common Ground au Burundi est de renforcer les capacités de tous les groupes de la société burundaise à gérer leurs conflits en s'appuyant sur la collaboration, à engager le dialogue, à coexister en paix et à rétablir les relations détériorées. Search travaille en ce sens dans le cadre de 4 projets (Studio Ijambo, Centre de paix pour les Femmes, Projet Jeunesse et Projet pour les Victimes de Torture) qui servent d'unités organisationnelles et opérationnelles, chacun apportant une dimension particulière au programme.

Studio Ijambo. Son équipe de journalistes, respectant l'équilibre ethnique, produit des émissions radiophoniques visant à promouvoir le dialogue, la paix et la réconciliation. Le programme le plus connu, « Nos voisins, notre famille » est un feuilleton très populaire au Burundi dépeignant les complexités du conflit au travers des relations entre deux familles voisines d'origine ethnique différente.

Centre de paix pour les Femmes. Créé en 1996, le Centre soutient l'effort des femmes burundaises en vue de jouer un rôle essentiel dans le processus de consolidation de la paix et de réconciliation sans tenir compte de leurs différences ethniques, régionales, religieuses et de génération.

Créé en 2001, le **Projet Jeunesse** vise les jeunes du Burundi en tant que population à risque qui, en raison de manipulations politiques, prennent souvent part à des conflits violents. En 2001 par exemple, lorsque les tensions ethniques ont menacé de tourner à la violence à l'université du Burundi, le personnel du studio Ijambo et le Projet Jeunesse ont travaillé avec les leaders estudiantins sur le campus à la recherche d'espace de dialogue et de communication.

Le **projet VOT** (Projet intégré pour les Victimes de Torture) a débuté ses activités en avril 2003 avec le triple objectif d'apporter un soutien voire une guérison psychologique aux victimes, aider à leur réintégration sociale ainsi que leur proposer un accompagnement juridique si les victimes le désirent.

3. Pertinence du projet

Si la pertinence de la problématique générale du projet, améliorer la participation des femmes dans le processus de gouvernance au Burundi afin de renforcer l'élaboration de politiques et de programmes de développement équitable aux différents niveaux de la société burundaise qui répond à une aspiration récurrente des femmes du pays ne fait pas de doute, il n'en va pas de même de la stratégie d'intervention du projet. Après avoir passé en revue l'objectif général et spécifique du projet, nous allons vérifier si ces objectifs répondent bien à des problèmes réels, des besoins, des bénéficiaires potentiels du réseau.

3.1 Objectifs généraux et spécifiques du projet

Pour rappel, l'objectif général du projet était d'améliorer la participation des femmes dans le processus de gouvernance au Burundi afin de renforcer l'élaboration de politiques et de programmes de développement équitable aux différents niveaux de la société burundaise.

Les objectifs spécifiques du projet ont été définis dans le document de projet de la manière suivante :

- Renforcer les capacités d'au moins 140 associations de femmes et de filles à interpellier le gouvernement pour qu'il prenne en considération les intérêts des femmes, que ce soit au niveau communal, provincial ou national.
- Améliorer l'accès des femmes et des filles aux processus de gouvernance.
- Améliorer la qualité de la participation des femmes et des filles au processus de gouvernance.

Le document de projet est disponible dans les bureaux de Search et a été utilisé pour la rédaction du rapport final. Par contre, il n'a pas été utilisé comme instrument de suivi lors de la rédaction des rapports mensuels des différents axes du projet. Par ailleurs, il est intéressant de constater que le concept de gouvernance n'a pas été bien assimilé par l'équipe du projet, faute d'une formation spécifique sur ce concept. Une formation sur la gouvernance a bien été donnée par un expert local, mais le concept étant inconnu localement, ce professeur d'Université n'a pas insisté sur la composante essentielle de la gouvernance, à savoir l'action publique concertée entre acteurs publics et acteurs non-étatiques. Aussi bien les coordinateurs du programme, les animateurs et les bénéficiaires, lors des entretiens, confondent gouvernance et gouvernement et insistent sur la participation des femmes aux organes étatiques, à travers les élections, sans parler de la participation à l'action publique en tant qu'acteurs de développement non-étatique que sont les associations. Le projet ayant finalement été exécuté pendant la période des élections, l'essentiel de l'effort s'est porté sur les enjeux électoraux.

3.2 Pertinence de la stratégie d'intervention du projet « réseau documentaire »

3.2.1 L'objectif général du projet répond-il à des besoins des bénéficiaires potentiels ?

Les femmes burundaises n'ayant jamais auparavant été associées au pouvoir, de la colline jusqu'au gouvernement, l'objectif général de renforcement des capacités des femmes à la prise de décisions politiques est essentiel pour l'avenir du Burundi.

A l'échelon collinaire, il n'était pas possible pour une femme d'accéder à l'institution traditionnelle d'Ubushingantaha qui règle les conflits mineurs. Sur la colline, il est donc impératif de démontrer aux femmes qu'elles peuvent participer à la prise de décisions. Plusieurs femmes, au cours des entretiens, nous ont expliqué qu'elles se sentent plus à l'aise à

l'occasion d'un conflit si d'autres femmes parmi le conseil sont en mesure de jouer les médiateurs. A cet échelon, la constitution ne prévoyait aucun quota.

A l'échelon communal, le nombre d'administrateurs féminins était infime. Si la Constitution actuelle et les dernières élections ont permis la mise en place d'administratrices et de membres féminins au Conseil communal à concurrence de 30%, les besoins en renforcement des capacités aussi bien des nouvelles élues que des citoyennes membres d'associations en participation à la vie politique de la commune sont énormes, que ce soit en terme de communication, de gestion des conflits mais aussi en planification, en négociation,... Sans avoir de statistiques précises sur les niveaux de scolarité des femmes administratrices ou membres de Conseils communaux, des formations organisées de septembre à décembre 2005 par le PREBU (financement Union européenne) ont fait ressortir le fait qu'une majorité des femmes élues éprouvent plus de difficultés à suivre ces formations, ayant par exemple moins l'habitude de travailler avec des documents écrits (pour les élections locales, seul le niveau secondaire inférieur était exigé).

Au niveau provincial et national, ces besoins existent également. Sans avoir de statistiques sur les niveaux de scolarité des parlementaires, ce niveau général est inférieur à celui des élus masculins. A noter toutefois que le niveau scolaire des parlementaires reste bas, hommes et femmes confondus.

Le projet a répondu partiellement à ces besoins. Pourquoi ? :

- Grâce aux sensibilisations dispensées, le projet a permis à un certain nombre de femmes, surtout au niveau de la colline, de prendre conscience de l'importance du droit de vote et d'être élu et de la force de la femme dans la participation au pouvoir.
- Les formations dispensées sur la citoyenneté ont très fortement insisté, en dehors des besoins fondamentaux et économiques et sociaux (droit à la vie, à la santé, à un habitat décent,...) sur le droit à la liberté d'expression mais surtout sur le droit de voter et d'être élu. La participation n'a été envisagée que dans le contexte des élections, à un point tel que la plupart des participants aux entretiens de groupe pensent que la prochaine participation à la vie politique du pays se situera lors des prochaines élections. A noter que toute la campagne électorale s'est concentrée sur l'élection de candidats membres de partis, avec des débats de fonds très maigres et sans programmes bien établis. Les coordinateurs et animateurs actuels du projet, qui sont tous de formations en sciences humaines (psycho, littérature anglaise, histoire) n'ont pas reçu de formations spécifique sur ce point et ne connaissent donc pas eux-mêmes précisément quels sont les outils de suivi d'un citoyen actif burundais, que ce soit au niveau local ou national. Il manque donc avant tout une formation des formateurs en gouvernance locale et nationale, avec des notions simples sur la loi communale, le fonctionnement du parlement, du gouvernement, les techniques de lobby et de négociations,...
- Il existe un problème de ciblage des bénéficiaires : si les associations ont été ciblées, les candidates aux élections et les membres des partis politiques n'ont pas été ciblées. Par ailleurs, les associations ciblées, faute de temps (Il n'existait pas une phase spécifique d'identification des associations) ne sont pas nécessairement les plus effectives ou les plus actives. Pour rappel, il existe plus de 200 associations en moyenne par commune). Les membres d'associations ciblées sont pour 9/10 d'entre elles plutôt des tontines mais non des associations poursuivant un intérêt général).

3.2.2 Le ciblage humain et géographique de départ est-il approprié ?

Concernant le ciblage des bénéficiaires, Search avait prévu de cibler les groupements et associations de filles et de femmes. Selon le document de projet, les associations de femmes et de filles au Burundi compterait entre 30 et 60 membres dans les zones urbaines, et entre 40 et 80 membres dans les zones rurales. La plupart de ces associations qui collaboreraient avec Search interviendraient dans les domaines suivant : paix et réconciliation, éducation, culture, santé, politique, développement social et économique et domaine juridique.

Associations de femmes : Suivant les focus group organisés dans les différentes provinces avec les associations bénéficiaires des formations organisées par Search, il ressort que en milieu rural, ces associations comptent entre 7 et 200 membres mais que 8 à 9/10 d'entre elles n'ont pas un objectif d'intérêt général mais sont plutôt des groupes d'entraide entre femmes, qui pourraient être comparés à des tontines. Une dizaine de femmes cultivent ou font cultiver un champ, et les bénéfices engendrés par les ventes servent à payer les frais de santé ou scolaires des membres de leurs familles.

Il s'agit d'un système de mutuelle intéressant pour faire face aux aléas économiques en cette période de sortie de crise mais l'objectif du projet étant de travailler dans le domaine de la gouvernance, il aurait été plus judicieux de travailler avec les associations travaillant dans l'intérêt général. C'est d'ailleurs un des reproches qu'ont adressés les administrateurs réunis à Ngozi à propos des associations. On compte actuellement au Burundi plus de 200 associations par commune. Pour les administrateurs, la plupart ne travaillent pas dans l'intérêt général. Pour celles qui assistent par exemple des populations défavorisées, comme celles qui ont comme objectif de venir en aide aux veuves et aux orphelins, il est possible qu'elles travaillent en étroite collaboration avec les communes, ce qui a plusieurs fois été exprimé comme un souhait aussi bien de la part des femmes membres des associations que des élus locaux. Mis à part l'aide sociale, les autres domaines d'intervention de 2/10 de ces associations sont l'alphabétisation, les droits de l'homme, le sida, le développement économique.

Associations de jeunes : Search a tenté de travailler avec les associations de jeunes. En dehors de Bujumbura et des villes secondaires du pays, l'obstacle majeur à cette activité a été double : d'une part, il existe un problème de définition du jeune. Pour certains, ce sont les jeunes adultes jusqu'à 35 ans, pour d'autres, il s'agit des personnes non mariées. Soit, dans les villes secondaires (Ngozi et Rumonge), nous avons plutôt rencontré de jeunes universitaires. Soit, en milieu rural, les formations et sensibilisations organisées par Search ont du se faire avec des jeunes en milieu ouvert qui ont été choisis au hasard, d'où un gros problème de ciblage pour cette catégorie. Par contre, à Bujumbura, nous avons rencontré plusieurs associations de jeunes non-universitaires.

Jeunes scolarisés : A titre pilote, quatre parlements scolaires ont été organisés dans le pays, avec 50% de participation de jeunes filles. Les filles étant moins scolarisées, il ressort que ce quota sera difficilement atteint, mais qu'une participation de 40% de jeunes filles est tout à fait possible. Par ailleurs, ces quatre parlements scolaires ont été organisés dans les 4 meilleures écoles du pays, et regroupent donc l'élite. Avant de généraliser cet exercice intéressant, il sera judicieux, à titre pilote, de reproduire l'activité dans un milieu moins favorisé.

Concernant le ciblage géographique, Search a ciblé l'entièreté du pays, avec pour conséquence énormément de formations et de forums organisés, sans pour autant avoir le temps de bien identifier les participants, d'apprendre à les connaître, et d'atteindre les régions les plus reculées du pays. Les formations et les forums étaient en général organisés dans les chefs-lieux des provinces et regroupaient des bénéficiaires proches de ces chefs-lieux, avec une participation de deux membres supplémentaires par commune. Quand on

sait que ces communes comptent environ 200 associations, il est difficile de prétendre avoir touché réellement le milieu associatif de la commune. Par ailleurs, Search, mis à part le nom du bénéficiaire et le nom de l'association, ne dispose pas d'informations sur l'objectif et le fonctionnement réel de ces associations. Au cours des entretiens avec les responsables des programmes, les animateurs nous ont spécifié que les bénéficiaires avaient été choisis suivant des critères de sélection objectifs tels que l'effectivité de l'association, son ancienneté, son importance, ses objectifs,... La plupart des associations rencontrées sont très jeunes, non effectives (aucune activité), n'ont pas d'objectifs précis, ne comprennent pas bien ce qu'est un objectif,... Lors des discussions avec les animateurs des programmes avant l'organisation des focus group, un des responsables m'avait expliqué qu'il était facile de connaître la raison sociale d'une association par son appellation en kirundi. Or, il ressort des focus group que ces appellations, qui reprennent des concepts mal compris comme démocratie, droits de l'homme, n'ont souvent rien à voir avec l'objectif de l'association. Un exemple. Une femme nous annonce fièrement que son association s'appelle « soutenons la démocratie ». Après l'avoir laissée parler en détails, il ressort que l'association, qui comprend moins de dix membres, cultive un champ et se partage ensuite les bénéfices. Autre exemple qui ressort d'une discussion avec la responsable d'un projet de renforcement des capacités d'associations qui ont pour objectif le respect de la justice et des droits de l'homme. Cette ONGI a tenté de financer 12 projets d'associations travaillant en ce sens dans le Nord du pays. Le travail de triage a duré plusieurs mois car la plupart des associations dites de droits de l'homme étaient plutôt des groupes d'entraide entre bénéficiaires. D'où l'importance d'un travail d'identification adéquat si l'objectif est qu'un jour, comme précisé dans l'objectif, est une meilleure gouvernance « en renforçant des programmes de développement équitable ». Dernière remarque : il est impératif de former les membres du comité de direction de l'association, et non un membre parmi tant d'autres. Un exemple. Je tente de comprendre l'objectif et les activités d'une association en discutant avec une des bénéficiaires formées. Il ressort de la discussion qu'elle ne connaît pas bien ni l'objectif de l'association ni son fonctionnement parce que cette dame est une des danseuses traditionnelles d'une association qui compte plus de 200 membres avec des activités sociales très variées et qu'elle ne fait pas partie des membres du comité exécutif de l'association et n'a donc participé à aucune réunion.

En conclusion, Search a dispensé des formations sur tout le pays avec un nombre de bénéficiaires très important, mais vu ce ciblage très étendu, l'organisation n'a pas eu le temps de procéder à un triage plus approfondi des bénéficiaires. Cette absence de triage n'a pas eu de conséquence en ce qui concerne les formations et sensibilisations liées aux élections et au leadership, mais a eu des conséquences plus dommageable concernant le renforcement des capacités liées à la gestion des associations.

3.2.3 Les objectifs spécifiques correspondent-ils également à des besoins réels de la part des bénéficiaires potentiels ?

A. Renforcer les capacités de 140 associations pour qu'ils prennent en charge les intérêts des femmes, que ce soit au niveau communal, provincial et national ?

Besoin réel, mais problèmes de ciblage des associations et d'adaptation des activités à l'objectif (voir infra).

B. Améliorer l'accès des femmes et des filles au processus de gouvernance

Correspond à un besoin réel (voir contexte).

C. Améliorer la qualité de la participation des femmes et des filles au processus de gouvernance : Idem.

4. **Effizienz du projet**

La mission d'évaluation s'est limitée à évoquer brièvement l'effizienz du dispositif financier des partenaires au développement et n'a abordé qu'allusivement la gestion financière du projet, la raison de cette approche « minimaliste » étant liée au fait qu'il s'agit d'une évaluation générale et non d'un audit financier.

4.1 **Effizienz du dispositif financier des partenaires au développement**

Le financement du projet provenait d'une seule source : la coopération belge. Ce financement d'une année arrivait à échéance en décembre 2005 mais a été prolongé de trois mois. Pas d'autres sources de financement pour ce projet, d'où problème de dépendance financière et de menace d'écroulement du projet en cas d'arrêt ou de retard de financement de la part de la coopération belge.

4.2 **Effizienz de la gestion du projet**

La demande de financement de la subvention ne donnait pas beaucoup de détails sur la gestion du projet, que se soit en gestion financière ou en gestion des ressources humaines.

Concernant les ressources humaines, le programme dispose d'une coordinatrice générale de programme, de trois responsables de programmes : femmes, jeunesse et radio ainsi que de deux formatrices et cinq animateurs, répartis sur les bases de Bujumbura, Ngozi et Makamba.

Cinq animatrices sont affectées à Bujumbura, tandis qu'une formatrice polyvalente s'occupe de l'ensemble des activités dans les bases. Vu le nombre impressionnant d'activités organisées, les responsables de programmes et la coordinatrice générale n'hésitent pas à s'investir dans les activités et effectuent de nombreuses descentes sur le terrain.

Par ailleurs, trois personnes sont affectées aux programmes média du studio Ijambo qui travaillent en concertation avec l'équipe pour la production des émissions. Concernant l'un ou l'autre sujet, par exemple les parlements scolaires, les responsables des autres programmes sont invités à participer aux émissions produites par le studio radiophonique Ijambo.

L'équipe est soudée, dynamique et motivée. Elle est très bien encadrée par la responsable de programmes, qui a une expérience spécifique liée à la gouvernance (travail au Parlement). Ce personnel, de niveau universitaire, a des formations et expériences en sciences humaines sans pour autant avoir de formations spécialisées. Quelques faiblesses :

- l'équipe a reçu une formation appropriée en gestion des conflits, leadership et citoyenneté liées aux élections. La formation en gouvernance a été faible et insuffisante (la proposition de projet prévoyait un renforcement de la part du PNUD mais ce renforcement n'a pas eu lieu faute d'effectivité du programme bonne gouvernance du PNUD);
- pas d'encadrement de la part d'un professionnel maîtrisant des notions politiques et juridiques liées à la gouvernance.

Concernant la gestion logistique, peu de choses à dire : trois bases avec bureaux spacieux, matériel de bureau et matériel informatique. Le bureau de Ngozi ne dispose que d'un seul ordinateur. La quatrième base de Ruyigi a été fermée en raison de problèmes de gestion du personnel (en cette période difficile économiquement, les bureaux décentralisés rencontrent souvent de gros problèmes de gestion liés à des malversations financières de la part de certains membres du personnel). Les voitures sont louées, ce qui engendre un budget important en transport.

Search a rencontré des problèmes de suivi de la gestion de son partenaire principal, l'ONG locale CAFOB, dont la gestion, sans entrer dans les détails, n'est pas du tout transparente. Le budget alloué au CAFOB n'est pas justifié suivant des lignes financières précises. Selon le CAFOB, le budget ne prévoyait pas de lignes carburant et aurait bloqué les activités sur le terrain.

5. Effectivité et efficacité du projet

5.1 Effectivité et efficacité du projet

Le rapport final, mais surtout les descentes sur le terrain et les discussions avec les bénéficiaires démontrent que l'ensemble des activités qui avaient été prévues et qui sont décrites dans le rapport final ont été effectivement réalisées (voir rapport final), avec toutefois, pour certaines activités, des problèmes de ciblage ou de diffusion.

Activité 1. Facilitation d'au moins un réseau national d'association de femmes et de filles

- Un réseau composé de 129 associations et d'un représentant provincial a été mis en place grâce à la facilitation de Search et du CAFOB.
- Ce réseau est effectif. Ses statuts ont été déposés. Une assemblée constituante a été organisée pour élire les responsables et des réunions du comité exécutif ont été facilitées par Search.
- Par contre, les bénéficiaires ayant participé à la journée d'élection du comité provincial qui ont élu la représentante provinciale n'ont pas bien compris que l'objectif du réseau était d'accéder à l'arène politique nationale. L'effort a été concentré sur l'élection, et moins sur le fonds. Certains bénéficiaires ont compris qu'il s'agissait de faire « entendre la voix des femmes », mais auprès de qui, pour faire quoi, tout cela n'est pas très clair.
- Il ressort d'un entretien avec les membres du comité exécutif que celles-ci n'ont également pas compris l'objectif du réseau. Elles nous ont longuement parlé des formations qu'elles souhaitaient dispenser aux autres maintenant qu'elles avaient été formées (gestion des conflits, leadership, techniques de gestion transparente,...) mais semblent avoir oublié l'objectif principal de lobby national.
- Les exposés traités lors de l'assemblée générale étaient plutôt liés à des interventions (discours de quelques pages) comme le réseautage, le leadership, Genre et Transformation des Conflits, un exposé pas très construit sur le plaidoyer, sans réels modules pédagogiques de formations sur les sciences politiques (vulgarisation), comment travailler avec les circonscriptions électorales, dynamique de groupe,... comme prévu dans le proposal.
- Le proposal prévoyait un consultant international avec expérience en développement des grandes organisations pour organisation, formation,...L'équipe locale a facilité le réseau seule sans grande expérience dans ce domaine.
- Toutes les associations (plus de 300 associations ont été touchées) ne font pas juridiquement parties du réseau mais les membres des associations non membres du réseau ont pu élire une représentante provinciale.
- Un grand nombre de femmes faisant partie des associations avec lesquelles nous avons discuté ne voit pas la différence entre tous les réseaux de femmes constitués au Burundi : la synergie, le réseau femme et gouvernance, le réseau femme et paix. Certaines d'entre elles pensaient qu'il s'agissait d'une obligation des bailleurs de fonds de constituer des réseaux.

- Les résultats attendus par rapport à cette activité étaient les suivants : un réseau d'associations de femmes et de filles est engagé dans des activités de plaidoyer en faveur des intérêts des femmes, au moins un réseau de femmes et de filles prend des décisions de qualité au niveau interne, renforcement des liens entre associations de femmes et filles et réseaux.
- Les indicateurs prévus dans le cadre logique par rapport aux résultats attendus prévoyaient que les intérêts des femmes soient établis, diffusés et connus par 50% des candidates, que X décisions ont été acceptées et soutenues par les membres des associations, qu'une base de données des réseaux soit organisée. Aucun de ces résultats n'est atteint.

L'objectif prévu n'est pas atteint, et ce pour plusieurs raisons :

- **Retard dans la mise en place du réseau qui a été effectif seulement après les élections.**
- **Les membres du réseau comprennent mal l'objectif de lobby et de plaidoyer.**
- **Les associations naissantes et mal organisées, avec des objectifs mal définis à l'intérieur de l'association, n'éprouvent pas encore le besoin et sont incapables de formuler des revendications précises par rapport à des intérêts nationaux des femmes. Pour rappel, la plupart de ces associations sont des groupes d'entraide mutuelle entre membres. N'ayant pas d'objectif d'intérêt général au sein d'une communauté définie ou au sein de la commune, il leur est difficile de penser en terme d'intérêt général national.**

Nous pensons qu'il est encore trop tôt pour organiser les femmes en groupe de lobby national. Mieux vaudrait commencer par les organiser au sein des petites associations avec un petit objectif d'intérêt général, pour ensuite les organiser en groupe de lobby au niveau communal. Une fois que ces étapes seront franchies, l'objectif de lobby national pourra être organisé, par exemple, deux années avant les prochaines élections.

Activité 2 : Renforcement des capacités des associations de femmes

Il existe une disparité géographique sur ce point :

- Les membres des associations dans les provinces assignées au CAFOB (Muramvya, Gitega, Karuzi, Bururi) ont seulement été formées en techniques de gestion transparente des associations (un jour, voir un demi jour pour la province de Gitega).
- Les membres des associations dans les provinces assignées à Search (Bujumbura mairie, Ngozi, Muyinga, Kayanza, Makamba) ont été formés sur les thèmes suivants :
 - Gestion transparente des associations (module pas très bien organisé. Quelques feuilles d'explications, sans nombre de jours prévus, organisation des exercices et jeu de rôle,...). Cependant, notions essentielles assimilées par les participants : organes d'une association, avec comité exécutif, statuts, règlement d'ordre intérieur, importance de l'agrégation,...Un problème de priorité : à quoi sert qu'une association soit agréée, dispose des outils formels de gestion, si elle n'a aucune notion sur l'identification d'un projet par rapport aux besoins, la formulation d'un

objectif d'activités, ...La plupart des associations avec qui nous avons discuté ont compris et intégré toutes ces procédures mais sont impuissantes par rapport à la gestion de projet en général.

- Gestion des conflits (module bien organisé, inséré dans un syllabus de formation des formateurs, avec précisions sur exercices, jeux de rôle,...Il manque un document destiné aux bénéficiaires pour aide-mémoire). Notions essentielles intégrées par les bénéficiaires, notamment concernant la médiation, ses limites, les recours externes,...Module très intéressant pour tous, particulièrement pour les bénéficiaires qui ont été élues aux élections collinaires.
- Leadership. (module bien organisé. Idem que gestion des conflits). Module très intéressant pour susciter les candidatures à des élections ou à la participation active dans une association.
- Citoyenneté en rapport avec les élections. Module très bien conçu, avec, en plus du syllabus de formation des formateurs, un jeu de boîte à image qui a été très appréciée par les femmes en milieu rural. Notions de démocratie abordée, des droits et devoirs politiques, ... Quelques faiblesses :
 - Orienté que sur les élections et pas du tout sur participation citoyenne en dehors des élections.
 - Module de qualité importé du Mali qui n'a pas toujours été adapté au Burundi : on parle de maire et de mairie plutôt que de communes et d'administrateurs, obligation d'afficher les procès-verbaux des Conseils communaux alors que pas dans la loi communale burundaise, aucune précision sur la loi communale du Burundi,...
 - Les résultats attendus suivants étaient prévus : connaissance des femmes et des filles sur leurs droits et responsabilité civique améliorée ; capacité des femmes et des filles à analyser l'information politique améliorée ; qualité des communications politiques améliorée, capacité des femmes et des filles à trouver des solutions alternatives aux conflits renforcée.

Ces résultats (mis à part la qualité des communications politiques qui étaient peut-être un résultat attendu trop ambitieux) ont été atteints par rapport aux bénéficiaires des formations. Il reste à améliorer le ciblage pour les années à venir.

Par contre, les indicateurs de suivi comme les pré-tests, les post tests ou le suivi des rapports des associations n'ont pas été organisés. Le personnel de Search devrait recevoir une formation et des outils plus appropriés en terme de suivi de projets, par exemple avec des distributions de modèles de pré et post-tests, des formats de rapports mensuels homogène avec mentions des indicateurs.

Activité 3 : 24 échanges sur les enjeux électoraux avec associations de jeunes, groupes scolaires et universitaires

- Activités réalisées.
- Vu la problématique liée à l'absence d'associations de jeunes en milieu rural, les groupes scolarisés ont été beaucoup plus touchés que les autres. Difficulté d'organiser le même type de formation pour jeunes scolarisés ou non. Contrairement aux associations de femmes, la boîte à image n'a pas été utilisée à Ngozi et à Rumonge, alors que pour des jeunes non scolarisés, ces images leurs permettent de mieux comprendre des notions abstraites.
- La participation féminine n'était pas de 50%, vu l'importance des jeunes éduqués dans ce groupe cible et le nombre moins important de jeunes filles en milieu scolarisé. Si ce quota n'a pas été atteint, la formatrice ou l'animatrice s'est efforcée de faire participer le maximum de jeunes filles.
- Dans certains groupes, l'animatrice a plus insisté sur le comportement des jeunes en période électorale, avec une comparaison avec les événements de 1993, et beaucoup moins sur la citoyenneté en général.

Cette activité a concouru à l'atteinte d'un des objectifs spécifiques, à savoir l'amélioration des filles au processus de gouvernance, en se limitant au processus électoral.

Activité 4 : Renforcement des capacités de 100 associations de jeunes

- Des formations dans les domaines suivants ont été assurées :
 - Gestion des conflits
 - Leadership
 - Citoyenneté pendant les élections.
- Contrairement à ce qui était prévu dans le proposal, aucune formation n'a été organisée :
 - En lobbying
 - En plaidoyer

Bref, en citoyenneté active post-élections.

- Comme déjà signalé, en dehors de Bujumbura et des villes secondaires, pas du tout ou très peu d'associations de jeunes.

-Search ne dispose pas de base de données regroupant les informations sur ces associations. Je n'ai pas été en mesure de vérifier si 100 associations de jeunes existent réellement au Burundi et quelles sont leurs implantations, leurs objectifs,...

L'activité a amélioré les capacités des associations, et des filles membres de ces associations. Mais l'objectif spécifique étant l'amélioration de la participation des filles au processus de gouvernance, vu le peu de filles et le peu d'associations de jeunes dans le

pays, cette activité n'est pas la bonne stratégie pour atteindre les jeunes filles. A repenser. Les jeunes filles non scolarisées sont plus facilement atteignables via les associations de femmes que de jeunes. A l'avenir, vu le problème de définitions de jeunes et le peu d'associations effectives, penser à ne pas scinder les objectifs de renforcements d'associations de femmes et de jeunes mais renforcer conjointement les deux.

Activité 5 : 4 forums régionaux

- Ces forums regroupant 400 personnes avec au moins 50% de filles ont bien été organisés.

Débats généraux sur enjeux électoraux mais vu le flou de la campagne électorale et le manque de programmes des partis politiques, les débats sont restés très généraux.

Cette activité, contrairement à ce qui avait été prévu, n'a pas contribué à favoriser l'émergence de nouveaux leaders. Forum de discussions et de rencontres intéressant, mais beaucoup d'énergie et de moyens dépensés pour une simple rencontre, sans approfondissement des capacités des participants, qui participent déjà aux formations organisés en plus petits groupes.

Activité 6 : Cercle de réflexion pour les auditrices sur les programmes radio

Effectué à Makamba. Pour les autres, en cours de réalisation.

Activité 7 : 20 Tables rondes, accompagnées de représentation théâtrale

A fait partie des activités de sensibilisations aux élections.

Activité 8 : 4 Parlements scolaires

- Les sensibilisations et les élections des membres des comités de suivi des élections ont déjà été organisées à Bujumbura, Ngozi, Gitega et Makamba. Les parlements seront mis sur pied d'ici la fin du projet.

-Mis à part à un endroit, sensibilisation de l'ensemble des élèves trop rapides, avec plus d'insistance sur la procédure que sur le fonds. Invitation d'un parlementaire. Les initiations aux règles et principes démocratiques, au rôle des représentants du peuple, aux relations entre les différents organes (exécutif, législatif et judiciaire) devraient être préparés beaucoup plus en profondeur avec fiche pédagogique et objectifs à l'appui.

Activité pas encore terminée, mais l'intérêt suscité est important et permettra, par un jeu de rôle plus original et plus motivant qu'une simple formation, d'organiser une école de la démocratie à long terme. Nécessité de tester l'exercice dans des écoles moins favorisées.

Activité 9 : Emission radiophonique hebdomadaire sur les femmes et la gouvernance

-Les émissions ont bien été produites mais à part les émissions sur la participation de la femme aux élections et dans les grandes instances politiques, faute de formation préalable des

journalistes, pas assez d'émissions sur la manière de participer activement en tant que citoyen au processus de gouvernance dans la période post-électorale.

-Mis à part les émissions sur la participation des femmes, beaucoup d'émissions sur les droits de l'homme, les droits de la femme, les successions, les violences sexuelles, les problèmes fonciers,...

A concouru à l'objectif d'améliorer l'accès des femmes et des filles à un des aspects du processus de gouvernance qu'est la participation aux élections. Reste à prévoir le même type d'émissions pour la participation au processus de gouvernance à travers d'autres formes de participation.

Activité 10 : Production d'un bulletin d'information sur les activités des réseaux et des associations de femmes et de filles actives dans la gouvernance (activité sous-traité au CAFOB)

- Bulletin produit mais problème de diffusion. Soit les femmes membres des associations ne les ont pas reçus du tout, soit elles ont reçu un ou deux numéros.

- Pour celles qui ont eu l'occasion de le lire, elles ont par exemple été intéressées par les biographies des femmes qui occupent des postes importants dans la vie politique du pays.

- Beaucoup de femmes en milieu rural lisent très difficilement. Le bulletin ne peut être lu que par des intellectuelles, comme les institutrices, magistrats,...

Vu le problème de diffusion et le problème d'alphabétisation des femmes, ce bulletin a peu concouru à l'objectif d'améliorer la participation et la qualité de la participation des femmes au processus de gouvernance.

Activité 11, 12 et 13 : Production et diffusion d'une émission hebdomadaire dédié à l'analyse des actualités de la campagne électorale, de sketchs et de spots

-Les émissions ont bien été produites.

-Dans les focus group, si la plupart des femmes et encore plus des jeunes écoutent la radio, cette méthodologie qualitative ne permet pas de retrouver ceux qui ont effectivement écouté ces émissions. La plupart du temps, les auditeurs disent écouter la radio, surtout la RTNB et Isanganiro, mais à quelques exceptions près, ne connaissent pas les titres des émissions et encore moins si l'émission a été produite par le studio Ijambo ou directement par la radio Isanganiro par exemple.

Sans avoir d'indicateurs quantitatifs, nous pensons que ces émissions, avec celles produites par les radios, ont concouru à l'objectif d'améliorer l'accès des femmes et des filles à un des aspects du processus de gouvernance qu'est la participation aux élections. Reste à prévoir le même type d'émissions pour la participation au processus de gouvernance à travers d'autres formes de participation.

6. Impact et viabilité du projet

Au regard des différents critères de l'évaluation déjà passés en revue, le bilan du projet sur l'impact est mitigé mais est porteur de promesses intéressantes pour l'avenir, à condition de parvenir à mieux toucher les bénéficiaires potentiels.

6.1 Impact du projet

Les activités du projet ont été nombreuses, mais avec un objectif de couverture nationale, il est difficile d'avoir un impact en profondeur sur un réel changement d'organisation au sein des associations de femmes.

Nous pouvons dire que le projet a eu un impact réel en terme de sensibilisation, surtout pendant la période électorale, sur la participation des femmes aux élections. Les activités réalisées ont conduit certaines femmes non politisées à se présenter aux élections collinaires et les autres ont vu l'importance d'exercer son droit de vote.

Par contre, pour un impact en profondeur conduisant des associations à s'investir par rapport à un objectif public d'intérêt général, Search devra davantage s'investir dans les communes, en travaillant de manière concertée avec les nouveaux élus locaux et avec les associations qui, après tri, semblent le plus à même de travailler pour l'intérêt de la commune.

6.2 Quelle viabilité pour le projet ?

Il est trop tôt pour penser à la viabilité du projet sans appui externe.

Le partenariat avec le CAFOB, ONG locale burundaise a été un échec, et ce pour plusieurs raisons :

- manque de motivations de la part du personnel de la CAFOB ;
- le CAFOB n'a pas vraiment d'implantation en dehors de Bujumbura. Cette origine essentiellement urbaine du réseau privilégie même en dehors de Bujumbura les partenaires les plus favorisés économiquement ;
- manque de transparence dans la gestion de la CAFOB.
- perception de ce réseau comme un réseau non impartial et objectif par le parti politique majoritaire ;

Dans quelques années, si le projet est reconduit, la viabilité du projet pourra être envisagée, par exemple localement, via des partenariats dans les provinces et les communes.

7. Conclusions et recommandations

Au terme de l'exercice d'évaluation, la mission a abouti aux conclusions suivantes

1- Le projet de renforcement de la participation des femmes au processus de gouvernance est un projet pertinent, qui répond à un besoin important en matière de citoyenneté active, particulièrement pour les associations qui souhaitent s'impliquer davantage dans la gouvernance locale.

2- L'appellation du Projet « Femmes et gouvernance » suscite encore des réactions dans la mesure où beaucoup de jeunes de sexe masculin sont aussi impliqués dans le projet. Le renforcement de la participation des femmes dans l'avenir passe également par l'éducation et la sensibilisation des jeunes hommes.

3- Le projet a eu un impact significatif en terme de participation des femmes et des jeunes aux élections mais le lien entre associations de la société civile et Etat au sens large du terme ne s'est pas fait.

4- L'équipe du projet est soudée, motivé et dynamique mais manque encore de formations en gouvernance, en pédagogie pour adultes et en identification et gestion de projets.

Sur la base de ces conclusions , la mission d'évaluation indépendante a formulé les recommandations suivantes, qui contribueront aux objectifs suivants :

- **Améliorer l'appropriation d'un projet qui a été conçu par des acteurs du Nord aux acteurs burundais :**

1. Prévoir un nouveau projet qui tient davantage compte des besoins des bénéficiaires, en insistant sur le fait qu'un projet doit faire l'objet d'une évaluation constante au regard des objectifs. Si les stratégies ne sont pas adaptées, ne pas hésiter à les reformuler en cours de projet, moyennant acceptation des bailleurs concernés.

Par rapport à l'organisation générale de l'ONG, l'ensemble du personnel, qui devrait bénéficier d'un profil de poste écrit et d'une évaluation annuelle écrite, pourrait être encore plus associé à la rédaction de l'évaluation annuelle interne (en préparant l'exercice par strate, du personnel de terrain au personnel de coordination) et de la planification annuelle, avec la mise en place d'une stratégie sur 3 ans par exemple. Différents outils existent déjà mais ne sont pas appliqués partout sur le terrain. Il est important qu'une organisation définisse sa stratégie globale sans tenir compte des propositions de programmes envoyées aux différents bailleurs de fonds.

2. L'élaboration d'indicateurs quantitatifs de suivi réel (pas seulement dans le cadre logique) pourrait permettre de mieux penser l'évaluation interne indispensable à la continuation du projet et pourrait susciter une émulation parmi le personnel.

- **Améliorer la structure de la gestion du projet en ressources humaines**

3. Puisqu'il s'agit d'un projet sur la gouvernance, nous suggérons d'ajouter une personne avec davantage de connaissances politiques et juridiques dans l'équipe, par exemple un juriste ayant une expérience de l'action publique. Nous suggérons également une formation du personnel (y compris les animateurs) en pédagogie pour adultes.
4. D'autres formations de formateurs devront impérativement être abordées :
 - Gouvernance locale : modules sur la définition d'une gouvernance locale, principe de l'Etat de droit, de la décentralisation, de la séparation des pouvoirs, planification communale, contrôle et plaidoyer citoyen au sein de la commune,...
 - Formations en identification et gestion de projets, élaboré en module séparé à chaque étape de l'élaboration et du suivi d'un projet : identification et élaboration, mise en place, suivi et évaluation de projets.
 - Ces formations doivent être suivies d'une semaine de mise en conditions réelles des futurs animateurs, avec élaboration complète des outils pédagogiques (power point, syllabus de formations pour les participants et les boîtes à image,...).

- **Créer le lien entre acteurs publiques et associations, pour une réelle gouvernance locale, c'est-à-dire une réelle action publique concertée au niveau locale.**

5. La mission recommande de mettre fin au principe de séparation femmes jeunes et au principe de la séparation société civile/ acteurs publics.

6. La mission recommande de se centrer sur la gouvernance locale avant de se lancer sur le renforcement de la participation à la gouvernance nationale. Dans ce sens, elle recommande un arrêt de l'appui au réseau créé en tant qu'instrument de plaidoyer national, mais de se servir des contacts créés pour mieux connaître les associations.

7. La mission recommande de changer le ciblage géographique, en se concentrant sur maximum trois provinces, avec un travail davantage centré sur les communes que sur les chefs-lieux de provinces.

8. La mission recommande un travail d'identification en profondeur des associations qui seront bénéficiaires du projet, en concertation avec la commune.

- **Renforcer l'éducation des jeunes scolarisés sur le long terme**

9. Continuer les activités des Parlements scolaires, en essayant maintenant d'introduire un projet pilote dans des écoles moins favorisées.