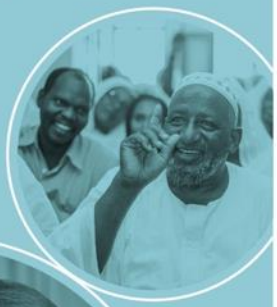
SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS



Évaluation centrale de projet

Appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté au Burundi (ADLP) – phase III

Numéro du projet 2016.2252.1

Rapport d'évaluation

Au nom de la GIZ par Alice van Caubergh (Mainlevel Consulting AG) et Célestin Sindayihebura (Mainlevel Consulting AG)

Version publiée : juin 2021

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Mentions légales

La GIZ est une entreprise fédérale qui aide le gouvernement fédéral allemand à atteindre ses objectifs dans les domaines de l'action éducative internationale et de la coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'état-major Évaluation de la GIZ dépend directement du Directoire. Elle est séparée de l'activité opérationnelle de la GIZ. Cette structure organisationnelle renforce son indépendance. L'unité d'état-major a pour mission de générer des résultats et des recommandations fondés sur des données probantes pour permettre la prise de décisions, fournir une vérification plausible des résultats et améliorer la transparence des enseignements.

L'unité d'état-major Évaluation a fait appel à des évaluateurs externes indépendants pour réaliser l'évaluation. Le rapport d'évaluation a été rédigé par ces évaluateurs externes. Toutes les opinions et analyses exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs.

Évaluateurs :
Alice van Caubergh et Célestin Sindayihebura

Auteurs du rapport d'évaluation :
Alice van Caubergh et Célestin Sindayihebura

Société d'études et de conseil :
Mainlevel Consulting AG
Ludwig-Erhard-Str. 14
65760 Eschborn, Allemagne
T. : +49 69 153 240 920
E : info@mainlevel.de
I : https://www.mainlevel.de/

Concept, coordination et gestion :
Claudia Kornahrens, cheffe de section
Benjamin Bräuer, responsable de l'évaluation
Unité d'état-major Évaluation de la GIZ
Section Évaluations centrales de projets

Responsable :
Ricardo Gomez, directeur
Unité d'état-major Évaluation de la GIZ

Publié par :
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges :
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
Tél. +49 (228) 4460-0
F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Conception graphique/présentation, etc. :
DITHO Design GmbH, Cologne

Impression et distribution :
GIZ, Bonn

Imprimé sur papier 100 % recyclé, certifié FSC.

Bonn, juin 2021

Cette publication est disponible en téléchargement au format pdf sur le site Internet de la GIZ www.giz.de/evaluierung. Les demandes d'exemplaires papier doivent être adressées à evaluierung@giz.de

Sommaire

Liste des figures et des tableaux 4

Abréviations 5

Aperçu du projet 7

1 Objectifs et questions de l'évaluation 8

1.1 Objectifs de l'évaluation 8

1.2 Questions d'évaluation 8

2 Objet de l'évaluation 9

2.1 Définition de l'objet de l'évaluation 9

2.2 Modèle de résultats, y compris les hypothèses 11

3 Évaluabilité et processus d'évaluation 16

3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données 16

3.2 Processus d'évaluation 20

4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE 22

4.1 Résultats à long terme des projets antérieurs 23

4.2 Pertinence 25

4.3 Efficacité 32

4.4 Impact 42

4.5 Efficience 47

4.6 Viabilité/durabilité 51

4.7 Résultats clés et appréciation globale 54

5 Conclusions et recommandations 56

5.1 Facteurs de réussite ou d'échec 56

5.2 Conclusions et recommandations 56

Réferences 58

Annexe : Matrice d'évaluation 59

Liste des figures et des tableaux

Tableau 1 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées 16
Tableau 2 : Vue d'ensemble des indicateurs « outcome » du projet 18
Tableau 3 : Acteurs clés de l'évaluation 20
Tableau 4 : Personnes rencontrées pendant l'évaluation 21
Tableau 5 : Indicateurs ADLP et critères du manuel d'évaluation de la performance des communes 27
Tableau 6 : Écosystème de l'ADLP 30
Tableau 7: Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE 32
Tableau 8 : Atteinte des indicateurs modulaires du projet 33
Tableau 9 : Évolution des recettes communales 2016-2019 35
Tableau 10 : Atteinte des indicateurs « output » 37
Tableau 11: Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE 42
Tableau 12: Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE 47
Tableau 13 : Coûts et engagements du projet 48
Tableau 14 : Atteinte des indicateurs « output » 48
Tableau 15: Distribution des coûts et engagements par outputs 49
Tableau 16 : Atteinte des indicateurs modulaires 50
Tableau 17: Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE 51
Tableau 18: Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE 53
Tableau 19: Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées 55
Tableau 20: Échelles d'évaluation 55

Figure 1 : Modèle de résultats du projet 13
Figure 2 : Interconnexion des résultats du projet 30
Figure 3 : Contribution des OSCL à différents niveaux 36
Figure 4 : Photos de produits créés par des groupes de jeunes à Gitega : chaussures en cuir et bijoux et décoration en corne. 44

Abréviations

AC	Autorité communale
ADLP	Appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CA	Champ d'action
CAD OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CVA	Chaîne de valeur ajoutée
DEL	Développement économique local
DPND	Document de politique nationale de décentralisation
Fbu	Franc burundais
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
MDRI	Ministère de la Décentralisation et de la Réforme institutionnelle (au Burundi)
OSCL	Organisations de la société civile locale
PAI	Plan annuel d'investissement
PCDC	Plan communal de développement communautaire
PND	Politique nationale de décentralisation
S&E	Suivi et évaluation
UP	Unité de production

Aperçu du projet

Burundi : Appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté (ADLP), Phase III

Numéro de projet	2016.2252.1
Code(s) SNPC (Code du Système de notification des pays créanciers)	15112. Décentralisation et soutien aux administrations infranationales
Objectif du projet	La résilience de la gouvernance locale est améliorée d'une manière inclusive et transparente orientée vers les citoyens dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation.
Durée du projet	04/2017 - 04/2020
Volume du projet	8 950 000 €
Commettant	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
Organisme de tutelle	
Organisations de mise en œuvre (dans le pays d'intervention)	Pas de coopération institutionnelle de niveau ministériel de par la mesure de suspension partielle de la coopération allemande au Burundi
Autres organisations de développement impliquées	NA
Groupe(s) cible(s)	• Les membres de l'administration communale et des services techniques déconcentrés des 17 communes des provinces de Gitega et Mwaro au Burundi. • Les comités techniques sectoriels des 17 communes. • La société civile locale de ces 17 communes. • Les jeunes et les producteurs agricoles de ces communes. • Indirectement, la population des communes : 1 237 657 personnes en 2017, dont 52,8 % de femmes et 47,2 % d'hommes.

1 Objectifs et questions de l’évaluation

1.1 Objectifs de l’évaluation

L’objectif de cette consultation est l’évaluation finale du projet d’appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté (ADLP) au Burundi – phase III, commandé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ) et mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
Les évaluations centrales de projets commandées par le BMZ remplissent trois fonctions principales :

- faciliter la prise de décision fondée sur des éléments de preuve ;
- promouvoir la transparence et la responsabilité ;
- contribuer à une gestion de la connaissance plus efficace et faciliter l’apprentissage organisationnel.

Sélection aléatoire du projet : le projet a été sélectionné par un échantillon aléatoire, c’est-à-dire que la sélection n’a été motivée que par des critères préétablis liés à la situation actuelle du projet.

Type d’évaluation et utilisation des résultats de l’évaluation : étant donné que le projet s’est terminé en avril 2020 sans projet consécutif, l’évaluation était finale et ex post, axée sur la vérification des résultats de la coopération technique et sur la promotion de la durabilité, et répondait avant tout à une démarche sommative. Cependant, les conclusions de l’évaluation et certaines recommandations formulées peuvent permettre :

- d’appuyer en connaissance d’autres projets appuyant le secteur de la gouvernance locale au Burundi ;
- d’appuyer d’autres projets de la GIZ appuyant le secteur de la gouvernance locale ;
- de renforcer le partage de connaissance au sein de la GIZ sur la thématique de la qualité des services publics municipaux.

Projet antérieur et consécutif : le projet constitue la troisième phase de l’appui de la GIZ à la décentralisation au Burundi, débuté en 2011. Il en est également la dernière phase.

1.2 Questions d’évaluation

Le projet est évalué sur la base de critères et de questions d’évaluation standardisés afin que la GIZ puisse le comparer à d’autres projets. Ces éléments sont basés sur les critères du Comité d’aide au développement (CAD) de l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour l’évaluation de la coopération au développement et sur les critères d’évaluation de la coopération bilatérale allemande : pertinence, efficacité, impact, efficience et viabilité/durabilité. Des aspects relatifs à la cohérence, à la complémentarité et à la coordination des critères sont inclus dans les autres critères.

La GIZ dérive les questions analytiques et les dimensions spécifiques de l’évaluation de ce cadre. Celles-ci servent de base à toutes les évaluations centrales de projets de la GIZ et figurent dans la matrice d’évaluation (annexe). Les contributions à l’Agenda 2030 et à ses principes (universalité, approche d’intégration, principe « Ne laisser personne de côté », partenariats multipartites) sont également prises en compte ainsi que certains thèmes à caractère transversal tels que le genre, l’environnement, la sensibilité aux conflits et les droits humains. D’autres aspects relatifs à la qualité de la mise en œuvre sont intégrés à tous les critères du CAD de l’OCDE.
La mission d’évaluation a effectué une visite auprès du cabinet du ministère de la Décentralisation et de la Réforme institutionnelle (MDRI) en début de mission afin de connaître les intérêts spécifiques de ce dernier. Il est ressorti de cet entretien que le ministère avait à cœur l’efficacité du projet, s’agissant notamment des capacités

des acteurs communaux et privés dans le pilotage et le renforcement du développement économique local.

2 Objet de l'évaluation

Ce chapitre i) résume l'objet de l'évaluation et ii) présente le modèle de résultats utilisé comme base méthodologique pour cette évaluation.

2.1 Définition de l'objet de l'évaluation

L'objet de la présente évaluation est le module de coopération technique « Appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté (ADLP), phase III au Burundi », ci-après nommé « le projet ».

Conditions-cadres, contexte sectoriel et politique

Depuis son indépendance, le Burundi a connu des troubles politiques cycliques qui ont influé négativement sur le processus de développement socio-économique en général et sur le développement économique local en particulier. Les négociations pour la paix et la réconciliation nationale tenues à Arusha en Tanzanie en 2000 ont fait émerger un consensus parmi les décideurs politiques nationaux et internationaux selon lequel **la mal gouvernance serait à la base de ces crises cycliques. Ils ont été unanimes pour affirmer que la décentralisation, associée à d'autres mécanismes de partage du pouvoir, était la meilleure stratégie pour une ouverture à la participation citoyenne au développement local, à l'amélioration de l'accès aux services de base et, ce faisant, au renforcement du contrat social entre l'État et les citoyens**. La décentralisation a également été perçue comme un moyen de renforcer les capacités institutionnelles de l'État affaibli par des conflits répétitifs, lui permettant ainsi d'évoluer vers une société plus démocratique, plus paisible et économiquement plus forte.

Depuis 2005, le gouvernement s'est donc lancé dans un vaste programme de décentralisation dans le but de renforcer la cohésion sociale, d'améliorer la gouvernance locale et de promouvoir l'accès aux infrastructures et services de base. Le cadre juridique de ce vaste chantier a rapidement pris forme avec l'élaboration et l'adoption en 2005 des textes fondateurs de la décentralisation, à savoir la Constitution, la loi communale et le Code électoral. Le processus de décentralisation politique a véritablement commencé avec les élections générales organisées en 2005 conformément à ces textes.

L'engagement du gouvernement en faveur des réformes décentralisatrices a été renforcé par l'adoption, en 2007, de la Lettre de politique nationale, de décentralisation et de développement communautaire et la publication, en 2009, du Document de politique nationale de décentralisation (DPND ou PND). Ce document a constitué, pendant la période 2009-2017, le principal outil stratégique d'orientation de l'action gouvernementale en matière de décentralisation. Il ressort clairement de ses grandes orientations stratégiques, telles qu'exposées dans les cinq axes qui composent le document (en particulier l'axe 4 intitulé « Efficacité des collectivités locales dans la promotion du développement économique local, la réduction de la pauvreté et la fourniture de services »), que la finalité ultime de la décentralisation est « le développement économique local ». Cet objectif est destiné à assurer la paix sociale et éviter ainsi d'autres troubles sociaux consécutifs à la pauvreté généralisée, la mauvaise gouvernance en général et la mauvaise gestion et répartition des ressources.
Pour la mise en œuvre de cette politique, **le gouvernement a mobilisé les partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux**. C'est dans ce cadre que la GIZ, qui était déjà présente sur le terrain pour appuyer le Burundi à travers le programme d'appui à la réintégration et la réinsertion des sinistrés (APRRS)[1] dans les provinces de Gitega et de Ruyigi, s'est engagée à poursuivre son appui au gouvernement du Burundi

[1]Le programme APRRS a duré six ans répartis en deux phases (2004-2007 et 2008-2010).

pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation, et ce à travers le premier projet d'appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté ou ADLP I.

Trois projets consécutifs ont été exécutés depuis 2011, couvrant successivement (i) la période janvier 2011-décembre 2013, (ii) la période janvier 2014-mars 2017 et enfin (iii) la période avril 2017-avril 2020.

L'élection contestée de 2015 et les troubles socio-politiques consécutifs ont grandement affecté la coopération entre l'Allemagne et le Burundi, et plus particulièrement l'appui de la coopération allemande à la politique burundaise de décentralisation. Depuis 2017 en effet, une décision de suspension partielle de la coopération allemande a été prise, incluant l'interdiction d'appui de toute sorte – financier, technique ou matériel – au gouvernement central burundais et à tout poste nommé par décret. Dans le contexte d'un appui à la décentralisation, cela signifiait notamment que seul un appui à la gouvernance locale et à ses acteurs directs était possible.

L'objectif du projet

L'objectif du projet ADLP III était le suivant : « Les conditions pour la résilience de la gouvernance locale sont renforcées » (« *Wichtige Elemente der Resilienz lokaler Regierungsführung sind verbessert* »). Cet objectif visait l'amélioration de la gouvernance au niveau local afin que les acteurs communaux et autres acteurs décentralisés puissent fournir des services de base de qualité et assurer la promotion du développement économique local. Il intégrait ainsi la décision de suspension partielle, en n'appuyant, techniquement, matériellement ou financièrement aucun poste de gouvernement central ou déconcentré (ou nommé par décret).

Questions transversales

(i) Sensibilité aux conflits et droits humains : l'accord de paix d'Arusha (signé le 28 août 2000 sous l'égide de Nelson Mandela, et abrogé en mai 2018 pendant la crise électorale et constitutionnelle), fait du renforcement du rôle des communes (« La promotion d'une politique de prise en charge des communes par elles-mêmes, dans le cadre de la décentralisation ») un outil essentiel à la promotion de la paix et de l'ordre social. Le projet s'insérait donc dans la logique de l'accord de paix, en appuyant les autorités communales à développer, en partenariat avec la société civile, des stratégies de développement renforçant la bonne gouvernance, la paix sociale, le développement de l'économie locale et la lutte contre la pauvreté.
(ii) Genre et populations vulnérables (jeunesse) : la promotion de la participation des femmes dans les processus de prise de décision était ciblée par le projet, qui incluait notamment des indicateurs désagrégés par genre. En outre, la création d'emplois à travers le développement de l'économie locale ciblait essentiellement les jeunes (et faisait l'objet d'un indicateur à part).

(iii) Environnement : dans son champ d'action 3 (appui au développement économique local), le projet s'est appuyé sur des techniques de production agricole respectueuses de l'environnement.

Groupe cible

Le groupe cible du projet était la population totale des 17 communes des provinces de Mwaro et Gitega, à savoir (en 2017) 1 237 657[2] personnes dont 52,8 % de sexe féminin. Les partenaires essentiels du projet étaient : les membres techniques des autorités communales (AC), les organisations de la société civile locale (OSCL), les producteurs ou groupements de producteurs agricoles et artisanaux, les jeunes et les femmes de ces deux provinces.

Niveau d'intervention

Le niveau d'intervention du projet était grandement conditionné par la suspension partielle de la coopération allemande au Burundi. Cette décision, intervenue après l'élection présidentielle contestée de 2015 et les troubles politiques consécutifs au mandat présidentiel illégal, prohibe tout appui de la coopération allemande à

[2] Projections de l'Institut de statistiques et d'études économiques du Burundi (ISTEEBU) pour l'année 2017, voir https://isteebu.bi/index.php/publications/rapports-d-enquetes/projection-de-la-population

l'administration centrale politique du pays (notamment à tout poste nommé par décret), et a donc cantonné l'appui du projet aux communes et à leur personnel technique. On note cependant que dans ce contexte restreint, le projet a réussi à renforcer à la fois des compétences individuelles et des structures organisationnelles, les deux actions se complétant et se mutualisant. En ce sens, le projet a accompli une action systémique, mais dans un écosystème réduit au niveau local par la suspension partielle : il ciblait les institutions publiques locales, la société civile et les acteurs de l'économie locale, afin de renforcer la gouvernance et l'économie locales dans deux provinces du Burundi.

Délimitation géographique et temporaire

Le projet consistait en la dernière phase d'un appui de neuf ans de la GIZ au processus de décentralisation au Burundi, mise en œuvre d'avril 2017 à mars 2020. Il soutenait les structures communales, la participation des citoyens et le développement des économies locales des 17 communes des deux provinces de Gitega et Mwaro.

- **La province de Gitega**, dont la capitale, Gitega, est la deuxième ville du Burundi, compte 11 communes et 265 collines organisées en 32 zones administratives. La province est marquée par une activité économique et industrielle dynamique : on note, par exemple, la présence d'usines variées, agro-alimentaires pour l'essentiel (usine de production d'huile d'avocat et minoteries produisant de la farine de maïs, de sarrasin et de soja), ainsi que d'usines d'aliments pour les animaux et plus particulièrement les volailles, d'usines de céramique et de métallurgie, d'unités de fabrication de briques et de tuiles, et d'une usine de dépulpage, lavage et transformation de cerises de café. Sa population était estimée à 1 002 000 habitants en 2019.
- **La province de Mwaro**, voisine de Gitega, ne bénéficie pas d'une économie aussi florissante que celle-ci. Elle jouit cependant d'un fort potentiel agropastoral et produit des quantités importantes de thé, café, banane, blé, maïs, pomme de terre, patate douce et riz. Elle se subdivise en six communes et 131 collines organisées en 17 zones administratives. Sa population était estimée à 373 986 habitants en 2019.

Budget, cofinancement, partenaires

Le budget global du projet est de 8 950 000 EUR. Il n'existait pas de cofinancement. On peut cependant noter l'importance pour la mise en œuvre des ressources humaines mises à disposition par les partenaires du projet pour le renforcement de leurs capacités.

2.2 Modèle de résultats, y compris les hypothèses

Le modèle de résultats est au cœur de l'approche des évaluations centrales de projets de la GIZ. Il retrace de manière synthétique et schématique les changements intervenus dans la zone d'intervention pendant la mise en œuvre des activités réalisées dans les trois champs d'action du projet.

Le modèle permet de renforcer la visibilité des causalités au sein de la théorie du changement du projet, au-delà des relations linéaires et unidimensionnelles d'un cadre logique. Cela permet ainsi de consolider l'analyse des critères du CAD de l'OCDE, en ciblant les résultats relatifs aux différents critères. De plus, la théorie du changement d'un projet est au cœur de toute analyse de contribution, dont l'objectif est d'identifier et d'analyser des hypothèses causales crédibles au sujet de l'intervention et de ses résultats observables.

Pour renforcer la lisibilité des commentaires liés au modèle de résultats, les différents résultats sont identifiés de la manière suivante :

- les *outputs* de chaque champ d'action sont numérotés de CA1 à CA3 ;
- les résultats de niveau *output* (ou résultat) sont numérotés de R.1 à R.17 ;
- les résultats de niveau *outcome* sont numérotés de O.1 à O.12 ;
- les résultats de niveau impact sont numérotés de I.1 à I.9.

Vue d'ensemble du modèle de résultats du projet ADLP : le projet ADLP III utilise une approche d'appui-conseil afin de renforcer les capacités des acteurs dont les rôles sont interdépendants, pour une amélioration de la gouvernance et de l'économie locales des deux provinces. La reddition de comptes, la transparence budgétaire et les compétences de base des administrations communales (AC) sont renforcées, afin d'améliorer les services de base offerts par celles-ci. En parallèle, les mécanismes de planification et de concertation sont renforcés du côté des AC. Les capacités des organisations de la société civile locale (OSCL) sont elles aussi renforcées afin de leur permettre de jouer un rôle de plaidoyer et de représentation des citoyens auprès des AC. Enfin, les producteurs de chaînes de valeur agricoles et artisanales sont appuyés par le projet qui assure également la formation des jeunes en entrepreneuriat, tout cela en complément de l'appui apporté aux administrations communales en vue du pilotage du développement économique local.

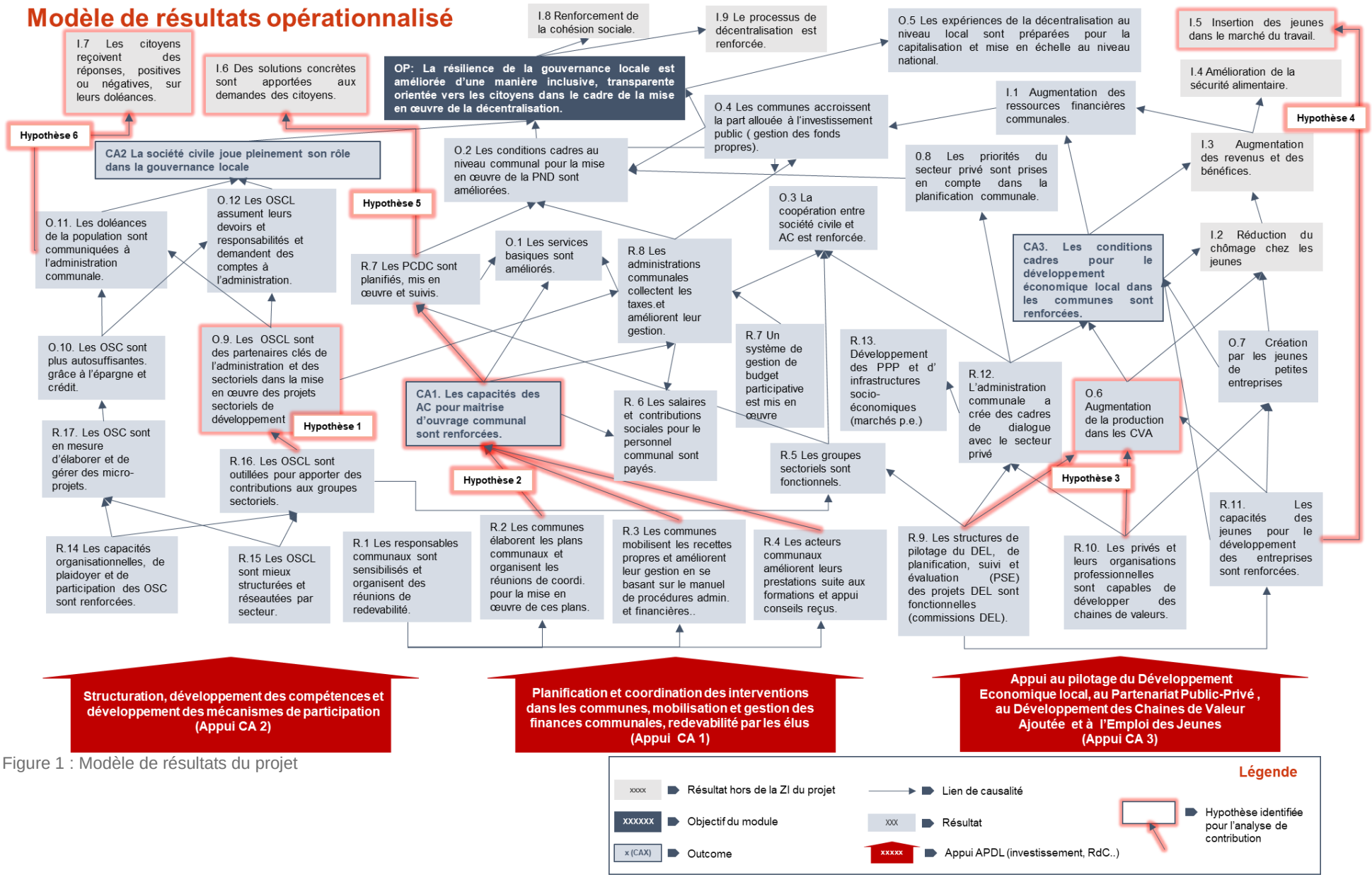


Figure 1 : Modèle de résultats du projet

Au niveau des *outcomes* et de l'impact

L'objectif du projet tel qu'exposé dans l'offre du projet était le suivant : « Les conditions pour la résilience de la gouvernance locale sont renforcées » ; il a également été défini comme suit : « La résilience de la gouvernance locale est améliorée d'une manière inclusive et transparente orientée vers les citoyens dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation » (OP). À la suite de la suspension partielle, le projet s'est donc centré sur la résilience des structures de gouvernance locale, s'éloignant d'une contribution directe/globalisée à la politique de décentralisation (bien que celle-ci soit indirectement mentionnée, le projet s'alignant sur la PND, O.2) puisque tout appui aux personnes nommées par décret aux niveaux central et provincial était proscrit. Le projet a alors contribué indirectement à la politique nationale de décentralisation, en renforçant les capacités de maîtrise d'ouvrage et de prestation de services basiques des autorités communales (CA1), et donc en appuyant ces autorités afin qu'elles remplissent leur rôle. Pour ce faire, le projet a travaillé également en étroite collaboration avec l'Association burundaise des élus locaux (ABELO) afin de l'appuyer dans son rôle de plaidoyer pour la continuation d'une politique de décentralisation respectueuse des engagements pris, et tout particulièrement pour l'adoption des différents textes d'application, en particulier de la loi sur le transfert des compétences et des ressources de l'État aux communes (O.5).

L'objectif au cœur du projet était de renforcer les services de base offerts par les AC (O.1) en appuyant les membres techniques des AC (CA1) et de la société civile (CA2) au niveau local, afin qu'ils travaillent conjointement à une meilleure planification et mise en œuvre de l'action communale au travers des plans communaux de développement communautaire (PCDC) (R.7), et que les AC augmentent leurs ressources propres (R.8). En parallèle, l'accent était mis sur le développement économique local (DEL) par un renforcement des structures de pilotage (R.9) et un renforcement des capacités à l'endroit des producteurs (en techniques de production et de gestion, R.10) et des jeunes (en entrepreneuriat, R.11) dans le cadre d'un troisième champ d'action (CA3). Les changements recherchés par les CA ont été les suivants :
Champ d'action 1 – Gouvernance locale « Les capacités des AC pour maîtrise d'ouvrage communal sont renforcées » (CA1, au centre du modèle de résultat). Ce CA ciblait le renforcement de la gestion financière et budgétaire des AC (R.8), ainsi que le renforcement de leurs capacités de planification (R.7). L'amélioration de la gestion financière par les AC devait permettre à celles-ci de faire face à leurs obligations de payement de salaires et de contributions sociales (R.6) et, de manière générale, une meilleure mobilisation des ressources (R.8) qui, associée à de meilleures capacités de planification, devait permettre aux AC de délivrer des services de base de qualité à la population (O.1).
Champ d'action 2 – Participation locale et inclusive : « La société civile joue pleinement son rôle dans la gouvernance locale » (CA2, à gauche du modèle de résultats). Au travers du CA1, les AC jouaient un rôle de pilotage dans la planification participative des actions au niveau communal. Ce CA2 a appuyé en outre la participation des OSCL à ces processus locaux de prise de décision (O.9, O.11, O.12), participant ainsi à l'amélioration des services de base à la population (O.1) puisque les OSCL jouaient ici un rôle de relai des doléances de la population (O.11). Afin de renforcer la durabilité de ce processus de planification conjointe, le projet a également appuyé l'autosuffisance des OSCL (O.10).
Champ d'action 3 – Promotion de l'économie locale : « Les conditions-cadres pour le développement économique local dans les communes sont renforcées » (CA3, à droite du modèle de résultats). À travers ce CA3, le projet a œuvré à la promotion de l'économie locale en appuyant la création de petites entreprises par les jeunes (O.7), l'augmentation de la production dans les CVA (O.6), et l'augmentation des revenus et des bénéfices (I.3).

Par des lignes d'approches complémentaires et interdépendantes, le projet a contribué à des zones d'impact variées :

- solutions concrètes apportées aux demandes des citoyens (I.6 sur le modèle de résultats) ;
- augmentation des ressources financières communales (I.1) ;
- réduction du chômage chez les jeunes (I.2) ;
- amélioration de la sécurité alimentaire (I.4) ;
- renforcement de la cohésion sociale (I.7) ;

- renforcement du processus de décentralisation (I.8).

Au niveau des *outputs*

Dans le cadre du CA1, les fonctionnaires municipaux se sont vu offrir un renforcement de leurs capacités dans les domaines de l'administration, de la fourniture de services publics, de l'enregistrement des citoyens, de la préparation des budgets participatifs et de la perception des taxes communales (R.1, R.2, R.3, R.4). Au niveau organisationnel, les AC ont été appuyées afin d'être en mesure d'élaborer des plans de développement communaux (R.7) et de piloter le suivi et la mise en œuvre des projets en découlant, en collaboration avec la société civile. La gestion budgétaire et financière a été améliorée (R.8) et les obligations de payement des salaires et contributions sociales des AC ont été respectées (R.6).

Dans le cadre du CA2, les OSCL ont été renforcées afin de travailler efficacement en réseau pour améliorer la représentation des intérêts des populations locales (R.15, R.16). Les femmes et les jeunes ont été particulièrement encouragés à participer. Les OSCL ont été cartographiées et listées (R.14) afin de faciliter le dialogue entre elles et les autorités communales (O.3), et leur participation aux réunions et groupes techniques a été améliorée. Les OSCL sont devenues également plus autosuffisantes grâce à l'appui du projet (O.10).

L'appui conjoint aux OSCL et aux AC a permis aux cadres techniques sectoriels d'être plus opérationnels (R.5) et aux PCDC d'être mieux planifiés, élaborés, mis en œuvre et suivis (R.7).

Dans le cadre du CA3, les agriculteurs ont reçu des conseils sur la manière d'augmenter le rendement de leur production et la sécurité alimentaire (R.10). De plus, les jeunes et les femmes ont appris un métier, ainsi qu'à créer et à gérer leur propre entreprise (R.11).

Informations complémentaires sur le modèle de résultats

Les limites du système correspondent à la limite de la zone d'influence du projet. Les résultats en dehors des limites du système échappent à la responsabilité exclusive du projet et sont ainsi lourdement affectés par d'autres facteurs, parties prenantes et interventions dans le lieu et le secteur concernés. En général, les résultats qui nécessitent une volonté et un soutien politiques se situent en dehors des limites du système du modèle, car le projet n'est pas en mesure de contrôler l'engagement des acteurs politiques. Signalons ici les impacts du projet situés en dehors de la zone d'influence du projet, parmi ceux mentionnés ci-dessus : l'apport de solutions concrètes aux demandes des citoyens (I.6 sur le modèle de résultats) ; l'augmentation des ressources financières communales (I.1) ; la réduction du chômage chez les jeunes (I.2) ; l'amélioration de la sécurité alimentaire (I.4) ; le renforcement de la cohésion sociale (I.7) ; le renforcement du processus de décentralisation (I.8).

Interactions potentielles entre résultats sociaux, économiques et environnementaux : l'action combinée des trois CA a généré des bénéfices sociaux potentiels importants tel qu'indiqué par les impacts situés hors de la zone d'influence du projet (I.4, I.5, I.6, I.7). La meilleure articulation entre AC, OSCL et membres des CVA a permis de renforcer la confiance mutuelle entre eux, et favorisé des politiques communales centrées sur les besoins réels des citoyens. Les techniques culturales innovatrices vulgarisées par le projet sont sensibles à la protection de l'environnement. Ainsi, les PCDC ont comporté des mesures de protection de l'environnement et d'adaptation au changement climatique.

Hypothèses sélectionnées pour l'analyse de contribution

Les six hypothèses suivantes ont été sélectionnées pour l'analyse de contribution du projet :

Hypothèse 1 : Grâce aux actions de renforcement des capacités et d'outillage dont elles bénéficient, les OSCL sont en mesure d'apporter des contributions concrètes aux groupes sectoriels.
Hypothèse 2 : Grâce à l'appui-conseil de l'ADLP, les AC sont capables de planifier et de rédiger les PCDC, de mettre en œuvre les projets issus des PCDC et d'en assurer le suivi.
Hypothèse 3 : Grâce aux actions parallèles de renforcement du pilotage du développement économique local par les AC et de renforcement des capacités de production et de gestion des acteurs économiques, le projet

permet une augmentation de la production et du chiffre d'affaires dans les CVA ciblées.
Hypothèse 4 : Grâce au renforcement des capacités en entrepreneuriat, les jeunes appuyés par le projet s'insèrent dans le monde du travail.
Hypothèse 5 : Outillées et renforcées par le projet, les OSCL sont en mesure de rendre compte à la population des réponses données par les AC à leurs doléances.
Hypothèse 6 : Des solutions concrètes sont apportées aux citoyens et les PCDC contribuent au développement des communes.

3 Évaluabilité et processus d'évaluation

3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données

Ce chapitre offre une analyse de l'évaluabilité du projet, notamment en présentant (i) les documents à la disposition des évaluateurs et (ii) les données de suivi-évaluation.

Documents de base

La quantité et la qualité des données de base transmises à l'équipe d'évaluation étaient très bonnes. Le projet disposait d'une série de documents permettant une première analyse des hypothèses et de l'approche du projet, de ses risques et de son degré de mise en œuvre.

Tableau 1 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées

Document de base	**Est disponible *(oui/non)***	**Estimation de l'actualité et de la qualité**	**Pertinent pour le critère du CAD de l'OCDE :**
Proposition de programmes et proposition d'actions relatives à un fonds/programme (etc.) et les « ErgänzendeHinweisezur-Durchführung »/informations supplémentaires sur la mise en œuvre	Oui	Disponible : offre soumise au BMZ.	Pertinence, viabilité/durabilité
Offres modificatives si nécessaire	Oui	Trois offres modificatives disponibles (en allemand) : - 10/03/2017 - 22/08/2018 - 02/04/2019 *Qualité : bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité
Analyses contextuelles, analyses politico-économiques ou évaluations des capacités pour éclairer le contexte social	Oui	Indisponible	Pertinence, viabilité/durabilité
Évaluation des incidences sur les conflits et la paix (matrice PCA), analyses de genre, évaluations environnementales et climatiques, « Sauvegarde + genre », etc.	Oui	La matrice PCA date de 2014 Stratégie genre actualisée, approche d'intégration genre. *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Rapports annuels d'avancement du programme et, s'il est intégré, rapport sur le programme	Oui	Les rapports 2017et 2018 sont disponibles (en français et en allemand) ; le rapport final ne l'est pas encore. *Qualité des rapports disponibles : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Rapports d'évaluation	Oui	N/A	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact

Stratégie pays du BMZ	Oui	Le document est disponible (en allemand). *Qualité : très bonne*	N/A
Stratégies nationales	Oui	La Politique nationale de décentralisation (PND) du Burundi est disponible. *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Documents sectoriels/techniques (veuillez préciser)	Oui	La PND est le document technique central externe au projet, avec le Manuel d'évaluation de la performance des communes. Des exemples de plans communaux de développement communautaire ont également été transmis aux évaluateurs. *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Matrice de résultats	Oui	Disponible *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Modèle(s) de résultats, éventuellement avec des commentaires s'il(s) n'est/ne sont plus à jour	Oui	Le modèle de résultats revu sur la base du modèle développé en début de projet est présenté dans ce rapport. *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Données du suivi axé sur les résultats (SAR)	Oui	Un document Excel avec les données finales de S&E est disponible. *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact, efficience
Cartographie des acteurs	Oui	Le document est disponible et a été revu avec le coordinateur du projet au Burundi. *Qualité : très bonne*	Pertinence, viabilité/durabilité, efficacité, impact
Stratégie de renforcement des capacités/stratégie globale	Oui	Le document de la stratégie de renforcement des capacités et la carte des processus sont disponibles. *Qualité : très bonne (à noter : la structure de pilotage du projet est limitée depuis la suspension partielle).*	Viabilité/durabilité, efficacité, impact
Structure de pilotage	Oui	Incluse dans la carte des processus *Qualité : bonne*	Viabilité/durabilité, efficacité
Plan d'opérations	Oui	Les PTA des trois années du projet (2017, 2018, 2019) sont disponibles. *Qualité : très bonne*	Efficacité, efficience
Données sur les coûts (au minimum le rapport sur l'engagement financier/rapport de la comptabilité analytique). Si disponibles : données sur les coûts affectés aux extrants	Oui	Le document est disponible et l'outil « Follow the money » est entièrement complété et disponible. *Qualité : très bonne*	Efficience
Feuille Excel pour affecter les mois de travail du personnel aux extrants	Oui	Voir ci-dessus *Qualité : très bonne*	Efficience
Documents relatifs au(x) projet(s) antérieur(s) (précisez, le cas échéant)	Oui	Le rapport final d'évaluation est disponible (en allemand). *Qualité : bonne*	Projet(s) antérieur(s)

Documents relatifs au projet consécutif (précisez, le cas échéant)	Oui	N/A	Projet consécutif

Système de suivi-évaluation (S&E) du projet ADLP III

Sur la base des informations reçues au cours d'entretiens et de celles contenues dans les rapports annuels sur les résultats du projet, l'équipe d'évaluation est en mesure d'affirmer que le projet a disposé d'un système efficace et complet de planification et de S&E :

- L'équipe du projet a développé une fiche d'analyse des indicateurs qui renseigne, avec détail et pour chaque indicateur : les valeurs de base, intermédiaires et finales ; la définition de l'indicateur ; l'information nécessaire pour renseigner l'indicateur ; les sources/fiche ; la méthode de collecte de données ; les dates et les responsables de la collecte de données ; l'utilisateur des informations ; les ressources ; les jalons importants ; les risques et hypothèses.
- Les rôles et responsabilités étaient bien définis au sein de l'équipe, avec un chargé de S&E qui a également eu comme rôle de conseiller les AC (et le niveau national avant la suspension partielle, concernant le S&E de la politique de décentralisation).
- Une situation de référence existait pour chaque indicateur au début de la phase III, permettant une meilleure appréciation du changement.
- Le système de S&E incluait une enquête annuelle sur l'évolution des indicateurs de niveau *outcome* donnant lieu à un rapport annuel. Le projet a ainsi été capable de saisir l'évolution à la fin de 2017, 2018 et 2019 (données finales).
- Le projet n'a pas utilisé l'approche de S&E « Kompass » au sens strict, mais disposait d'un outil Excel clair et bien documenté, axé sur les retours des groupes cibles, et a fondé son action sur une ligne de base documentée à l'issue du projet précédent. Les informations collectées pour chaque indicateur du système de S&E sont documentées, bien décrites et précisées dans le temps et dans l'espace et les outils utilisés pour leur collecte sont indiqués. À la fin de chaque année, le projet a produit un rapport sur ses résultats et sur l'évolution des indicateurs vers l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs du projet ADLP

L'atteinte de l'objectif du projet était mesurée par cinq indicateurs de niveau *outcome*. Le tableau ci-après présente une évaluation des indicateurs selon les critères SMART (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limités dans le temps). Si ceux-ci sont généralement très bons, on peut noter qu'il n'était pas possible, par la seule analyse des indicateurs, de renseigner les effets du projet sur l'économie locale – en effet, les indicateurs relevant du champ d'action 3 sont des indicateurs *outputs* se référant à un nombre d'emplois et à l'accroissement des rendements d'un nombre limité de producteurs ciblés par le projet. Il n'était pas non plus possible d'analyser la contribution plus globale du projet ADLP à l'économie locale, tant l'évolution de cette dernière est dynamique et peu influençable par un projet externe. Les évaluateurs et l'équipe du projet ont toutefois pu identifier une hypothèse pour l'analyse de contribution, afin de compléter l'indicateur lié au nombre d'emplois créés par une analyse de la contribution du projet à l'insertion des jeunes dans la vie active. Concernant les champs d'action 1 et 2, on note la grande pertinence des indicateurs relatifs à l'appréciation des citoyens et l'inclusivité, de même que la pertinence des plans de développement communaux développés dans les 17 communes du projet.

Tableau 2 : Vue d'ensemble des indicateurs « outcome » du projet

Indicateurs	Évaluation des indicateurs selon les critères SMART Autres observations
1. 60 % des citoyens et 55 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de leur participation aux décisions communales.	Spécifique : oui Mesurable : oui Réalisable : oui Pertinent : oui Limité dans le temps : oui **Note :** ce sont les représentants de la société civile locale qui renseignaient cet indicateur, et non les citoyens eux-mêmes. Cette méthodologie a été évaluée comme bonne par les partenaires du projet, étant

	donné qu'il s'agit d'organisations à la base et donc très représentatives et intégrées à la population. On note une légère baisse entre les résultats 2018 et 2019, qui est liée à l'augmentation du niveau d'exigence.
2. 43 % des citoyens et 46 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de la qualité des prestations fournies par les services communaux.	Spécifique : oui Mesurable : oui Réalisable : oui Pertinent : oui Limité dans le temps : oui **Note :** indicateur également renseigné par des membres de la société civile. Cette méthodologie a été évaluée comme bonne par les partenaires du projet, étant donné qu'il s'agit d'organisations à la base et donc très représentatives et intégrées à la population.
3. Dans dix des 17 communes partenaires, un projet visant le développement économique des femmes et des jeunes est mis en œuvre.	Spécifique : oui Mesurable : oui Réalisable : oui Pertinent : oui Limité dans le temps : oui **Note :** l'indicateur a été renseigné par un sondage effectué pendant l'élaboration des PCDC de troisième génération auprès des femmes participantes qui classent ces projets comme étant les premiers qui procurent des revenus aux femmes.
4. Dans dix des 17 communes partenaires, les représentants de la société civile (dont 30 % de femmes) participent à des groupes sectoriels communaux.	Spécifique : oui Mesurable : oui Réalisable : oui Pertinent : oui Limité dans le temps : oui
5. 90 % des hommes et 90 % des femmes acteurs de l'économie locale dans les communes partenaires déclarent que leurs préoccupations sont prises en compte de manière appropriée dans les processus de planification des communes.	Spécifique : oui Mesurable : oui Réalisable : oui Pertinent : oui Limité dans le temps : oui

Données de partenaires

Le système de suivi-évaluation du projet était aligné sur celui du partenaire (les communes) dans la mesure où ses résultats sont aussi ceux de la PND et du manuel d'évaluation de la performance des communes. Le projet a ainsi également appuyé les 17 communes des deux provinces dans la mise en place et la mise en œuvre de leur système de S&E. Si le projet a comparé ses données avec les données nationales, la couverture géographique et le calendrier de collecte de données du gouvernement burundais ne lui permettaient pas d'assurer un suivi régulier/annuel de son action, limitant l'utilité des données nationales pour le suivi ADLP III. En effet, la collecte de données nationales se faisait, et se fait toujours, en fonction de la disponibilité des financements et des besoins exprimés par le gouvernement. Aussi, pendant la durée de vie du projet, l'équipe du projet a régulièrement échangé son expérience générale avec d'autres projets mis en œuvre par des organisations internationales – particulièrement la Coopération suisse au développement (CSD) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Ce partage d'expériences a permis au projet d'éviter certaines erreurs, de surmonter certains obstacles et d'optimiser les performances. Cependant, il faut noter que ce partage n'a pas porté sur l'utilisation de données secondaires ni sur la collecte de données primaires.

Données complémentaires collectées

Au-delà des documents de base, l'équipe d'évaluation a collecté des données supplémentaires, tout particulièrement à travers l'analyse de l'évaluation des performances des communes du Burundi[3] ; la collecte d'informations budgétaires ; et l'organisation d'entretiens semi-structurés, avec des questions ouvertes et des systèmes

[3] Évaluation réalisée annuellement par le gouvernement burundais, sur la base des critères établis par le manuel de performance des communes.

de notation, triangulés entre les différents groupes cibles du projet (AC, OSCL, particuliers) afin d'obtenir leur appréciation des changements apportés par le projet.

3.2 Processus d'évaluation

L'évaluation finale du projet a été mise en œuvre de février 2020 à septembre 2020. Le calendrier de l'évaluation a dû être adapté à la crise épidémique mondiale de la COVID-19, tout en assurant le respect des principes fondamentaux des évaluations centrales de projet : processus inclusif et participatif, examen approfondi de l'efficience et des logiques de contribution du projet.

Sélection des parties prenantes pour le processus d'évaluation

Pendant la phase de démarrage, un exercice d'analyse des parties prenantes au projet a été réalisé, en s'appuyant sur l'outil Capacity Works « carte des acteurs », afin de s'assurer que l'évaluation incluait tous les acteurs qui, directement ou indirectement, ont participé, contribué et/ou bénéficié des efforts du projet. Les résultats complets de cet exercice ont été présentés dans le rapport de démarrage. Pour référence, nous rappelons ici (tableau 4 ci-dessous) la liste des acteurs identifiés à interroger pendant la phase de démarrage aux fins de l'évaluation.

Par acteurs clés, l'évaluation entend les acteurs qui ont participé aux décisions stratégiques et au suivi stratégique du projet. Ces acteurs ont été avant tout interrogés sur leur évaluation globale de la performance du projet, sur sa pertinence et son impact, et sur sa durabilité probable.

Par acteurs primaires, l'évaluation entend les acteurs qui étaient les partenaires clés et quotidiens de la mise en œuvre des activités. Tout autant que l'équipe du projet, ils ont contribué directement et de manière permanente à la mise en œuvre du projet. Ils en connaissant parfaitement les forces et faiblesses, ainsi que les tenants et aboutissants des trois ans de mise en œuvre. Dans le cadre d'une multitude de groupes de réflexion et d'entretiens, ils ont été interrogés sur l'adéquation du projet aux besoins des acteurs, sur ses risques et opportunités, sur sa contribution aux résultats (efficacité et impact), et sur la qualité de la collaboration avec le projet.

Par acteurs secondaires, l'évaluation entend les bénéficiaires finaux du projet et les acteurs qui ont participé de manière plus sporadique aux activités du projet. Les questions qui leur étaient dédiées tentaient d'identifier, de cartographier et de trianguler les effets du projet aux niveaux efficacité et impact.

Tableau 3 : Acteurs clés de l'évaluation

Acteurs clés	Représentant du MDRI Équipe de projet Représentants des administrations provinciales et communales
Acteurs primaires	Personnel des administrations communales Représentants des OSCL Acteurs économiques et jeunes ayant reçu des appuis du CA3
Acteurs secondaires	Autre personnel des administrations communales Autres bailleurs de fonds

En outre, un calendrier prévisionnel pour la mission d'évaluation avait été préparé en mars 2020, qui incluait des visites dans les deux provinces d'intervention et six communes.

Principes éthiques et relatifs aux exigences gouvernementales

- L'équipe d'évaluation s'est assurée, dans un contexte marqué par une insécurité politique, de rédiger des trames d'entretiens qui n'incluaient aucune question pouvant porter préjudice aux personnes interrogées.
- L'équipe d'évaluation s'est assurée d'obtenir le consentement de chaque personne interrogée au sujet de sa participation à l'évaluation. En vertu des principes méthodologiques des évaluations centrales de projets, tous les témoignages et analyses reçus ont été codifiés pour anonymisation. Aussi, eu égard à la vulnérabilité de certaines populations cibles du projet, lors de l'organisation de la mission, l'équipe a toujours

évité d'insister auprès des groupes ou personnes qui apparaissaient comme n'étant pas totalement disponibles pour un entretien.

- Enfin, en vertu de la réglementation burundaise et en application d'un courrier du ministère de la Décentralisation et de la Réforme institutionnelle, la mission d'évaluation a été accompagnée d'un représentant du ministère. Celui-ci, M. Jean Marie Ntihirageza, était également le représentant du ministère pendant toute la durée du projet. Il a grandement participé à la mobilisation des partenaires et a également été interrogé comme partie prenante.

Adaptations au contexte marqué par la pandémie de COVID-19

La mission d'évaluation, prévue en juillet 2020 et reculée de quelques semaines, a été marquée par le contexte lié à la pandémie de COVID-19 et à la période électorale. Il faut noter que malgré le report de la mission d'évaluation, la collecte de données a pâti du contexte pour les raisons suivantes :

- en raison de la fermeture des frontières et de la suspension des vols internationaux, la consultante internationale n'a pas pu se rendre au Burundi. Si des entretiens par téléphones ont été possibles, notamment pour l'équipe de projet, le consultant national a réalisé seul les entretiens dans les communes et les provinces ;
- la disponibilité du personnel gouvernemental et provincial était en partie affectée par la période électorale.

Triangulation et contrôle qualité

Différentes approches ont été mises en œuvre par l'équipe d'évaluation afin d'obtenir des données de qualité et des constatations triangulées :

- tout d'abord, l'équipe d'évaluation a été appuyée par une consultante chargée de la prise de notes qui, forte de son expérience sectorielle et méthodologique, a également pu appuyer la première analyse sur le terrain des informations reçues ;
- l'équipe d'évaluation a été en permanence en contact afin d'identifier des lacunes dans les données reçues ;
- enfin, le chef d'équipe du projet a été interrogé en dernier, lors d'un entretien lui présentant les constatations, afin de les commenter et les compléter.

Au total, la mission d'évaluation s'est rendue dans les deux provinces d'intervention, dans six communes, rencontrant un total de 134 personnes dont 46 femmes et 88 hommes. Outre les acteurs clés et primaires de l'évaluation (équipes communales, équipes provinciales, MDRI, OSCL), l'équipe a pu rencontrer des représentants de l'économie locale, des jeunes et des femmes.

Tableau 4 : Personnes rencontrées pendant l'évaluation

Organisation/entreprise/groupe cible (Ne pas énumérer les personnes ou les fonctions)	**Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation** (* ventilées selon le genre)	**Participation à l'interview** (nb de personnes)	**Participation à la discussion de groupe** (nb de personnes)	**Participation aux ateliers** (nb de personnes)	**Participation à l'enquête** (nb de personnes)
Donateurs		15 (6f/9h)			
Bureau GIZ, équipe projet, BMZ, animateurs					
Organisations partenaires (groupe cible direct)	63 (47h/16f)	1 (1h/0f)	62 (46h/16f)		
Représentation MDRI 1h/0f					

Équipes provinciales 9h/1f					
Équipes communales 37h/15f					
Acteurs de la société civile et acteurs privés	56 (35h/21f)		56 (35h/21f)		
Organisations de la société civile locale à Mwaro et Gitega					
Bénéficiaires finals (groupes cibles indirects)	7 (3h/4f)		7 (3h/4f)		
Jeunesse et femmes de Gitega et Mwaro Opérateurs économiques de Gitega et Mwaro					
Légende : f = femme ; h = homme					

4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE

Ce chapitre présente les principales constatations de l'évaluation s'agissant (i) des résultats à long terme du projet précédent (ADLP II), ainsi que de (ii) la pertinence, (iii) l'efficacité, (iv) l'impact, (v) l'efficience, et (vi) la viabilité/durabilité du projet ADLP III. Dans chaque sous-chapitre, la base d'évaluation, le concept d'évaluation et les méthodes empiriques utilisés sont exposés, et les résultats sont classés par dimensions d'évaluation.

À ce stade, l'équipe d'évaluation souhaite présenter brièvement les principales méthodes de collecte de données qui ont été appliquées de manière transversale :

Entretiens semi-structurés en personne (ou par téléphone). Tous les entretiens étaient semi-structurés et guidés par des grilles d'entretien, permettant la récolte de données qualitatives/de questions ouvertes et de données quantitatives et/ou questions fermées. Lors de l'élaboration des grilles et de la mise en place des entretiens, un soin particulier a été accordé au développement d'approches robustes pour éviter tout biais imputable à une mauvaise méthode (question suggestive, insensibilité culturelle, question posée à la mauvaise personne). Pour réduire tout risque de distorsion des informations collectées, des techniques de « réflexion à voix haute » et de paraphrase ont également été utilisées.

Discussions de groupe. Ces discussions basées sur des directives semi-structurées réunissaient de quatre à six personnes chacune. Pour appuyer l'analyse de contribution et l'identification des résultats non identifiés, un exercice de cartographie des résultats a été intégré aux grilles d'entretien[4].

Méthodes participatives. Il s'agit d'une approche mixte dont relève notamment la méthodologie de cartographie des incidents, qui s'appuie à la fois sur des méthodologies quantitatives et qualitatives pour générer des données contextualisées qui peuvent être comptabilisées, classées et comparées entre ou au sein des groupes. C'est un moyen de structurer les perceptions et les opinions d'un groupe cible afin de discuter du niveau de contribution du projet et le catégoriser, ou de faire identifier les bénéfices/effets négatifs individuels ou collectifs du projet par un premier groupe, puis de les faire valider au fur et à mesure par les groupes suivants. Cette technique favorise un processus engagé et participatif, qui met rapidement en évidence les principales perceptions des bénéficiaires.

[4] Pour la méthode de cartographie des résultats, voir : http://www.eval.fr/methodes-et-outils/cartographie-des-incidences/

Analyse des données. Pour une gestion et une analyse efficace des données, l'équipe d'évaluation a compilé toutes les conclusions qualitatives des documents, entretiens, discussions de groupe et méthodes participatives. Les différentes sources de données ont été analysées en les classant par questions d'évaluation. Les informations provenant de plusieurs sources de données concernant une même question d'évaluation ont ainsi pu être retravaillées et contrastées, et les résultats ont été résumés. Le projet dispose d'un certain nombre de données quantitatives qui ont été analysées en détail, notamment avec des analyses statistiques supplémentaires (dont la triangulation avec les entretiens de la phase d'évaluation) qui ont permis de renforcer la force des constatations de ce rapport.

Triangulation et qualité des constatations. La triangulation et la gestion de la qualité des constations ont constitué un élément central de réflexion et de formulation de la mission de collecte des données, qui a procédé comme suit : (i) l'évaluation s'est penchée en détail sur les documents disponibles, en analysant les données brutes de S&E et les nombreux documents techniques disponibles ; (ii) trois guides d'entretiens ont été spécifiquement rédigés dans ce sens, pour garantir que les mêmes questions soient posées aux différents acteurs ; et (iii) le chef d'équipe a été interrogé en dernier, après une analyse complète des données reçues sur le terrain (permettant d'identifier certaines analyses partielles et à compléter).

Analyse de contribution. L'analyse des liens de cause à effet est essentielle pour évaluer la performance d'un projet. Lorsqu'il n'est pas possible de mettre en place une méthode expérimentale pour évaluer cette performance, une analyse des contributions peut fournir des explications crédibles de la causalité. Elle permet la vérification de la théorie du changement sur laquelle se fonde le projet et celle des facteurs d'influence externe identifiés par le projet. L'analyse de contribution (Mayne, 2008[5]) se déroule en six étapes :

Étape 1 : définir le problème d'attribution. *Ici : analyse des documents-cadres du projet (phase de démarrage).*
Étape 2 : développer une théorie du changement et des risques associés. *Ici : travail et validation du modèle de résultats de l'ADLP III (phase de démarrage).*
Étape 3 : rassembler les preuves existantes sur la théorie du changement. *Ici : rassembler et analyser les différentes données de S&E et données secondaires liées à l'hypothèse.*
Étape 4 : assembler et évaluer le récit de contribution et ses défis. *Ici : commencer l'analyse par des entretiens sur l'hypothèse en tant que telle, en complétant les données primaires.*
Étape 5 : rechercher des preuves supplémentaires. *Ici : cartographier les facteurs alternatifs au sein de groupes de réflexion, et les tester par entretiens.*
Étape 6 : réviser et renforcer le récit de contribution. *Ici : rapportage et conclusion.*

4.1 Résultats à long terme des projets antérieurs

Base et conception de l'évaluation des résultats à long terme des projets antérieurs

Base de l'évaluation : pour évaluer le projet antérieur, l'équipe d'évaluation a tenté de comprendre si les effets attendus des projets antérieurs s'étaient déjà matérialisés.

Conception de l'évaluation et méthodes empiriques : il n'y avait pas de possibilité d'appliquer une conception ex post ou (quasi) expérimentale plus rigoureuse pour comprendre l'impact attribuable au projet antérieur. Les indicateurs de résultats ont pu être examinés, mais pas évalués en détail au cours de la mission d'évaluation en raison des limitations mentionnées. Compte tenu des limites constatées, l'équipe d'évaluation a appliqué une conception d'évaluation rétrospective à méthodes mixtes qui reposait principalement sur des éléments qualitatifs. Des entretiens ont eu lieu avec des membres de l'équipe projet et des partenaires (critère dans ce cas : avoir observé ou participé à l'avancement des projets avant l'ADLP III). Les documents de projet, comme une évaluation réalisée en 2017 et le rapport final du projet, ont complété les sources de données permettant

[5] J. Mayne, *Contribution analysis: an approach to exploring cause and effect*, Institutional Learning and Change Initiative (ILAC), 2008 et « Addressing Cause and Effect in simple and complex settings through contribution analysis », *Evaluating the Complex*, 2008

la triangulation.

Analyse et évaluation des résultats à long terme du projet antérieur

Le second projet d'appui à la décentralisation et à la lutte contre la pauvreté (ADLP II) a été mis en œuvre de mars 2014 à avril 2017. Il faisait lui-même suite à un premier projet commencé en 2011. C'est lors de ce deuxième projet ADLP que la mesure de suspension partielle frappant la coopération entre l'Allemagne et le Burundi a été adoptée (en juin 2015). Celui-ci a donc subi de profonds changements pendant sa mise en œuvre (se reporter au rapport de l'évaluation finale du projet ADLP II), notamment :

- le retrait du personnel international du Burundi, et donc une gestion à distance du projet ;
- l'arrêt des appuis envers les acteurs gouvernementaux et provinciaux nommés par décret présidentiel, et donc la fin de la coopération avec le partenaire politique du projet, le ministère du Développement communal (aujourd'hui ministère de la Décentralisation et de la Réforme institutionnelle), et de l'appui aux administrateurs communaux ;
- un travail avec les autorités communales strictement lié aux aspects techniques et administratifs ;
- de par l'ambiguïté de la situation politique, l'appui au conseil communal a également cessé (bien qu'il ne soit pas nommé par décret) ;
- et bien sûr, un contexte transformé par les conséquences considérables de la crise politique : un environnement sécuritaire instable, des flux de réfugiés vers les pays voisins, des violations des droits de l'homme, un manque de confiance dans les institutions gouvernementales, une hausse des prix des denrées alimentaires et la diminution de la production économique ont rendu les conditions de vie de la population burundaise extrêmement difficiles.

L'objectif du projet avant la suspension partielle était le suivant : « L'efficacité du gouvernement local et d'autres acteurs locaux en vue de fournir des services de base et de promouvoir le développement économique est améliorée ». Suite à la suspension partielle, il a été reformulé comme suit (se reporter au rapport de l'évaluation finale de l'ADLP II) : « Les conditions de fourniture des services de base et de promotion du développement économique par le gouvernement local et les autres acteurs locaux sont améliorées ». Il s'est également éloigné de son approche multi-niveaux et s'est centré sur un appui de niveau local. Ainsi, suite à la modification, les trois champs d'action retenus sont alignés sur ceux du projet ADLP III : (1) décentralisation et gouvernance locale, (2) promotion de la société civile locale et (3) promotion de l'économie locale.
Le rapport de l'évaluation finale du projet ADLP II se concentre sur l'évaluation du projet avant les changements liés à la suspension partielle (et donc, la mise en œuvre entre avril 2014 et juin 2015), et note des changements concrets malgré la réduction du temps de mise en œuvre et une atteinte partielle des indicateurs :

- des agents mieux formés et plus sensibilisés à la démarche de décentralisation et ses exigences, malgré un cadre règlementaire et légal qui reste incomplet ;
- un système de suivi-évaluation (S&E) performant pour suivre la mise en œuvre de la politique de décentralisation, et la mise en place d'un comité interministériel de coordination et de contrôle de la mise en œuvre ;
- une augmentation des recettes communales, la mise à jour des registres d'impôts des communes et le payement des salaires du personnel des administrations communales, bien que ces acquis aient à nouveau reculé à la suite de la crise ;
- un rôle de coordination accru des communes dans la promotion du développement économique local.

Ainsi, les indicateurs adoptés ont tous été atteints ou partiellement atteints :

- 75 % des communes partenaires améliorent leur note moyenne à l'évaluation annuelle de performance d'au moins 10 % : indicateur atteint ;
- 75 % des employés communaux et des élus locaux masculins et féminins sont qualifiés pour exécuter leurs tâches correctement sur la base du Programme national de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation : indicateur atteint ;
- les dépenses communales pour des prestations de service public de base au niveau local qui ciblent notamment les femmes augmentent de15 % en moyenne : indicateur atteint avec 86 % d'augmentation

moyenne sur les fonds propres (en plus du transfert du Fonds national d'investissement communal) ;
- cinq des six unités déconcentrées des ministères sectoriels Eau, Santé et Éducation dans les provinces de Gitega et de Mwaro utilisent des schémas de déconcentration : indicateur non atteint (aucune entité) ;
- le pourcentage des citoyennes et citoyens se déclarant satisfaits de la disponibilité et de la qualité des prestations de service public local fournies par les communes partenaires (état civil ; mise à la disposition et entretien/maintenance des infrastructures d'eau potable, de santé et d'éducation) augmente de 15 % : indicateur partiellement atteint (augmentation de 9,7 % pour les femmes, et de 14,4 % pour les hommes).

Lors d'entretiens (INT_publique_4, INT_équipe_3, INT_équipe_6), les partenaires de l'ADLP III ayant participé également à l'ADLP II confirment que les acquis de la seconde phase se sont matérialisés (leur maintien dans le temps ayant également été facilité par la présence du projet après 2017) et qu'ils ont permis des avancées importantes pendant le troisième et dernier projet. Si la société civile locale et les acteurs économiques locaux ont été avant tout renforcés à partir de 2017, les appuis aux administrations communales – notamment dans leur pilotage de l'économie locale et le renforcement de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage et de gestion financière – ont constitué une base importante pour le travail de l'ADLP III :

- le projet ADLP II a permis de créer les outils nécessaires de gestion améliorée de la commune (voir différents manuels et guides élaborés à ce sujet). Le projet ADLP III a donné des formations sur ces documents stratégiques destinés à améliorer les capacités des différents acteurs locaux. Grâce à ces formations, les AC ont fortement amélioré la qualité des services fournis à la population ;
- de même, grâce à la structuration et à la capitalisation des OSCL réalisées pendant le projet ADLP II (rapport final de l'ADLP II, données de S&E), les relations entre les AC et ces dernières se sont améliorées et une collaboration franche et utile réciproquement a commencé. Les OSCL sont mises à contribution dans le processus de planification (notamment pour la collecte des données) et de suivi de la mise en œuvre des projets planifiés à travers leur participation dans les groupes sectoriels notamment. Rappelons que ce champ d'action a été créé en phase III. Il était intégré au CA1 jusqu'à la fin de la phase II ;
- au niveau du CA3, on note un renforcement des capacités des acteurs par un encadrement rapproché des acteurs des CVA créées en phase II du projet qui a entraîné une forte augmentation de leur production agricole et de leur chiffre d'affaires. Ces résultats ont fondamentalement amélioré les conditions de vie des bénéficiaires et permis aux communes d'augmenter leurs recettes ;
- toujours au niveau de ce champ d'action, la sensibilisation et la structuration des opérateurs économiques du secteur privé ont largement contribué à améliorer le climat des affaires, permettant ainsi une nette amélioration de leurs relations avec les AC, la méfiance laissant place à la confiance et à la collaboration. Cet apaisement des relations a rendu possible la réalisation de projets de partenariat public-privé (PPP) dans plusieurs communes, en particulier celles de la province de Gitega.

4.2 Pertinence

Base et conception de l'évaluation de la pertinence

Base de l'évaluation : le critère de pertinence examine si le projet répond au problème. Une évaluation est effectuée pour déterminer dans quelle mesure les objectifs du projet sont conformes au cadre de référence stratégique, aux priorités des groupes cibles (notamment les besoins exprimés de la société civile vis-à-vis de l'action communale et du développement économique local) et aux politiques du pays partenaire et du commanditaire. Dans le cadre des évaluations centrales de projet, ce critère de pertinence est fortement connecté à l'Agenda 2030 et au système de sauvegardes (environnement, climat, conflit et sensibilité au contexte, droits de l'homme) et de genre. De plus, une grande importance est accordée à l'analyse de la conception et de la logique de résultats (théorie du changement) qui sous-tendent le projet. Le critère se divise en quatre sous-dimensions : (i) stratégies et cadres pertinents dans le secteur et la région concernés par le projet (dimension 1) ; (ii) analyse des groupes cibles (dimension 2) ; (iii) et (iv) objectif et concept choisis pour le projet avec les hypothèses sous-jacentes (théorie du changement) (dimensions 3 et 4). Dans le cadre de l'ADLP III, l'adaptation du projet à la décision de suspension partielle de la coopération allemande au Burundi, adoptée

en 2015, est aussi analysée.

Méthodes empiriques : les documents de stratégie et d'offre du projet ont été analysés afin d'estimer leur alignement avec les documents centraux, puis triangulés à l'aide d'entretiens avec le chargé de liaison du projet (représentant du MDRI) et les représentants des autorités provinciales et communales. Des entretiens et groupes de réflexion ont été organisés avec les partenaires du projet, les OSCL, et les jeunes et les femmes appuyés par le projet, pour analyser la capacité de ce dernier à répondre aux besoins de ses partenaires. Finalement, l'équipe d'évaluation a triangulé l'analyse de l'équipe de projet concernant sa théorie du changement et sa capacité d'adaptation, réalisée pendant la mission de démarrage, avec des groupes de réflexion impliquant les partenaires clés du projet (AC, OSCL et membres de CVA) afin d'obtenir leur perception.

Analyse et évaluation de la pertinence, dimension d'évaluation 1 : le concept du projet est conforme aux cadres stratégiques de référence

Le projet s'inscrivait dans le cadre de la Stratégie nationale de développement économique local[6], qui définit le développement économique local (DEL) comme « un processus dans lequel les acteurs locaux d'un même territoire délimité se rassemblent pour analyser leur économie, identifier ses avantages concurrentiels et prendre des mesures pour exploiter les opportunités et éliminer les obstacles au DEL » et est principalement appuyée par la GIZ et la coopération suisse au développement. Il contribue également à la mise en œuvre du document de politique nationale de décentralisation (DPND ou PND), dans ses versions 2009-2017 puis 2018-, notamment à son axe stratégique qui vise le renforcement des capacités et l'efficacité des autorités locales pour la mise en œuvre de leurs compétences transférées et la promotion du DEL.

Le projet était également parfaitement aligné avec la loi n° 1/33 du 28 novembre 2014 portant révision de la loi n° 1/02 du 25 janvier 2010 portant organisation de l'administration communale ; le manuel d'évaluation de la performance des communes (dont la 4e version a été adoptée en décembre 2019) ; et les guides techniques nationaux associés aux deux textes précédents. On note notamment que les grands axes d'action du projet se retrouvent tous dans ces textes stratégiques :

- la planification participative communale ;
- la coordination des interventions ;
- la mobilisation et la gestion des finances communales ;
- la mise en œuvre des mécanismes de redevabilité ;
- le développement de chaînes de valeur ajoutée ;
- le guide de DEL développé par le projet.

Ceux-ci résonnent tous particulièrement avec l'axe stratégique 4 : « Efficacité des collectivités locales dans la promotion du développement économique local, la réduction de la pauvreté et la fourniture de services » de la PND, qui intègre des actions telles que l'élaboration de plans communaux de développement communautaires (PCDC), l'élaboration de stratégies de DEL au niveau communal, les appuis aux groupements et unités de production (UP), l'organisation de réunions sur l'état de mise en œuvre des plans annuels d'investissement (PAI), et la promotion du mouvement associatif et coopératif.

En outre, le rapport d'évaluation de la PND 2009-2017[7] note en 2018 que : « beaucoup de défis tels que l'insuffisance des capacités humaines, techniques et financières observées dans les communes, l'instabilité des acteurs communaux, la désarticulation entre la planification locale et nationale montrent que cette efficacité reste très relative, en particulier dans les communes ne bénéficiant pas d'appuis. Cela transparaît notamment à travers les difficultés de renouvellement des PCDC dans les délais et la faiblesse des niveaux d'exécution de

[6] Stratégie nationale du DEL du ministère du Développement communal, 30 août 2013
[7] Évaluation de la politique nationale de décentralisation du Burundi 2009-2017, ministère du Développement communal, Célestin Sindayihebura et Patrick Ndayishimiye.

ceux-ci dont le taux moyen de réalisation se situe à hauteur de 53 % avec beaucoup de disparités entre les provinces ». Ainsi, en 2017, le taux de réalisation de la province de Gitega était de 52,36 % contre 45,04 % pour celle de Mwaro, en deçà de la moyenne nationale.

Aussi, le rapport mentionne que « le fait **d'impliquer directement les communautés dans le processus de planification développe en elles un sentiment de fierté, d'utilité et de solidarité**. Ainsi, l'élaboration participative des PCDC et des PAI dans les 119 communes fait que ce processus n'est pas un simple exercice de planification, mais constitue **un terrain de renforcement de la citoyenneté.** Les résultats atteints montrent donc que le montage est d'une grande efficacité. » – une constatation à laquelle la logique de résultat de l'ADLP III répondait parfaitement.

Un accent particulier a été mis sur le renforcement des capacités des acteurs locaux, en particulier les agents communaux, à travers des formations sur la loi communale dont le contenu n'était pas suffisamment connu par ces derniers (matrice de renforcement des capacités). La connaissance de cette loi et du manuel des procédures administratives et financières était pourtant un préalable pour que les communes soient en capacité de répondre aux exigences du manuel d'évaluation de la performance.

On note que l'ensemble des indicateurs *outcome* de l'ADLP se retrouvent ainsi dans les critères du manuel, de manière directe ou indirecte. Le tableau ci-dessous présente les connexions entre les deux documents :

Tableau 5 : Indicateurs ADLP et critères du manuel d'évaluation de la performance des communes

Indicateur ADLP III	Critère du manuel d'évaluation de la performance des communes
60 % des citoyens et 55 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de leur participation aux décisions communales.	**Critère 3** : la tenue des rencontres communautaires **Critère 24** : l'organisation de réunions avec les partis politiques, les confessions religieuses et la société civile
43 % des citoyens et 43 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de la qualité des prestations fournies par les services communaux.	**Critère 61 :** la définition et l'affichage des conditions d'accès à un service public **Critère 63** : l'accessibilité aux services sociaux de base (éducation, eau potable, santé) **Critère 1** : les registres d'état civil sont authentifiés et clôturés par l'administrateur communal **Critère 74** : l'assistance à l'accès aux soins de santé et d'éducation
Dans dix des 17 communes partenaires, un projet visant le développement économique des femmes et des jeunes est mis en œuvre.	**Critère 73** : la commune a réalisé au cours de l'année des initiatives qui s'adressent en particulier aux femmes
Dans dix des 17 communes partenaires, Y représentants de la société civile (dont 30 % de femmes) participent à X groupes sectoriels communaux.	**Critère 24** : l'organisation des réunions avec les partis politiques, les confessions religieuses et la société civile
90 % des hommes et 90 % des femmes acteurs de l'économie locale dans les communes partenaires déclarent que leurs préoccupations sont prises en compte de manière appropriée dans les processus de planification des communes.	**Critère 51** : l'existence du PCDC validé par le conseil communal **Critère 52** : le plan annuel d'investissement **Critère 57** : la facilitation de la mise en œuvre des initiatives privées **Critère 58** : l'incitation à la création des organisations de producteurs **Critère 60** : le développement d'un partenariat public-privé

En 2017, année de démarrage du projet ADLP III, le Burundi n'avait pas encore commencé la contextualisation et la priorisation des cibles pour les Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030. On peut ce-

pendant noter que le projet est pleinement en phase avec les ODD, notamment avec les trois objectifs suivants :

ODD 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde, particulièrement les cibles suivantes :

- (1.1) d'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (moins de 1,25 dollar/jour/personne) ;
- (1.3) mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient ;
- (1.b) mettre en place aux niveaux national, régional et international des cadres d'action viables, qui se fondent sur des stratégies de développement favorables aux pauvres et soucieuses de la problématique hommes-femmes, afin d'accélérer l'investissement dans des mesures d'élimination de la pauvreté.

→ Le projet, notamment suite à la décision de suspension partielle, a fortement mis l'accent sur le développement de l'économie locale (document d'offre du projet ADLP III) en tant que mécanisme de construction de la résilience économique des populations des 17 communes appuyées. Les services de base étaient également appuyés, favorisant la lutte contre la pauvreté (investissements de la commune pour la construction de tronçons, la réhabilitation d'écoles et le renforcement du service d'état civil notamment).

ODD 8 : Travail décent et croissance économique, particulièrement les cibles suivantes :

- (8.2) parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre ;
- (8.3) promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ;
- (8.6) d'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.

→ L'un des objectifs du projet était de développer l'emploi et l'insertion des jeunes dans le monde du travail (*offre du projet* ADLP III), grâce à une économie locale plus dynamique et des appuis spécifiques.

ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces, particulièrement les cibles suivantes :

- (16.5) réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes ;
- (16.6.) mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux ;
- (16.7) faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions ;
- (16.9) d'ici à 2030, garantir à tous une identité juridique, notamment grâce à l'enregistrement des naissances.

→ Le projet agissait spécifiquement sur l'efficacité de l'action communale et une planification participative de ses activités en phase avec les besoins de la population (*offre du projet* ADLP III).

En juillet 2018, le rapport de priorisation des objectifs de développement durable au Burundi 2016-2030[8] a été élaboré par la deuxième vice-présidence de la République du Burundi. Il indique notamment les cibles 1.3, 8.3, 16.5, 16.6 et 16.9 mentionnées ci-dessus comme étant prioritaires. Il est à noter ici que selon les entretiens de l'équipe projet et la lecture des documents stratégiques du projet, l'ADLP III s'inscrit parfaitement dans la vision du gouvernement burundais pour l'atteinte de l'ODD 16 : il se concentre sur la meilleure gestion des deniers

[8] Voir : https://www.bi.undp.org/content/burundi/fr/home/library/mdg/Rapport-priorisation-ODD-au-Burundi-2016-2030.html

publics et travaille sur l'efficacité, l'ouverture et la transparence de l'action communale, tant en ciblant un changement de mentalité et une construction de la confiance entre acteurs communaux et de la société civile qu'en ciblant spécifiquement une amélioration du service public de registre civil.

Les objectifs du projet étaient aussi en concordance avec ceux de la coopération allemande, notamment avec deux axes de la stratégie pays 2017 :
« Démocratie, société civile et administration publique : la population bénéficie de la fourniture de services locaux et axés sur la demande » – le projet place en effet l'accent sur l'amélioration des capacités des administrations communales à fournir des services de base à ces citoyens, planifiés et mis en œuvre sur une base concertée et issue de la base ;
« Potentiel de développement : les dimensions sociales du développement durable présupposent que (…) la société civile ne soit plus étouffée par les autorités de l'État » – le projet agissait ici avant tout en faveur de la réconciliation et de la construction de la confiance entre les administrations communales et la société civile locale, notamment dans la construction participative de PCDC basés sur les besoins exprimés à la base par la société civile locale.

Analyse et évaluation de la pertinence, dimension d'évaluation 2 : le concept du projet répond aux besoins du/des groupe(s) cible(s)

L'ensemble des partenaires interrogés (FGD_partenaire_4, FGD_partenaire_2 et FGD_partenaire_1, notamment), confirment avoir participé à la formulation des appuis, et à la méthode de formulation en deux étapes décrite par l'équipe du projet (FGD_partenaire_11, INT_équipe_4) : une conception générale, présentée puis opérationnalisée par des réunions avec des représentants des communes, des services techniques et de la société civile. En outre, la logique du projet visait le renforcement de la décentralisation par le renforcement des capacités des communes, acteurs finaux de la décentralisation, pour qu'elles puissent assumer leurs rôles et responsabilités dans le cadre du transfert des compétences. Celles-ci définissaient leurs besoins en renforcement des capacités avec l'équipe du projet : planification, bonne gestion des ressources, système de suivi, digitalisation, recettes propres, comptabilité, transparence.

« Contrairement aux années passées où, lorsqu'il y avait un bailleur de fonds, l'administrateur communal et un conseiller allaient s'asseoir dans un bureau pour produire les documents du projet à financer sans consulter les bénéficiaires, le projet ADLP III a mis en avant l'idée que ce sont les bénéficiaires qui expriment les besoins à satisfaire. » (FGD_partenaire_3)

Finalement, on note que les produits clés du projet (PCDC, pilotage DEL) visaient une planification participative des actions communales associant la société civile :

« Les PCDC répondent aux besoins de la population puisque celle-ci participe à toutes les étapes : planification, mise en œuvre et suivi. » (*INT_équipe_6*)

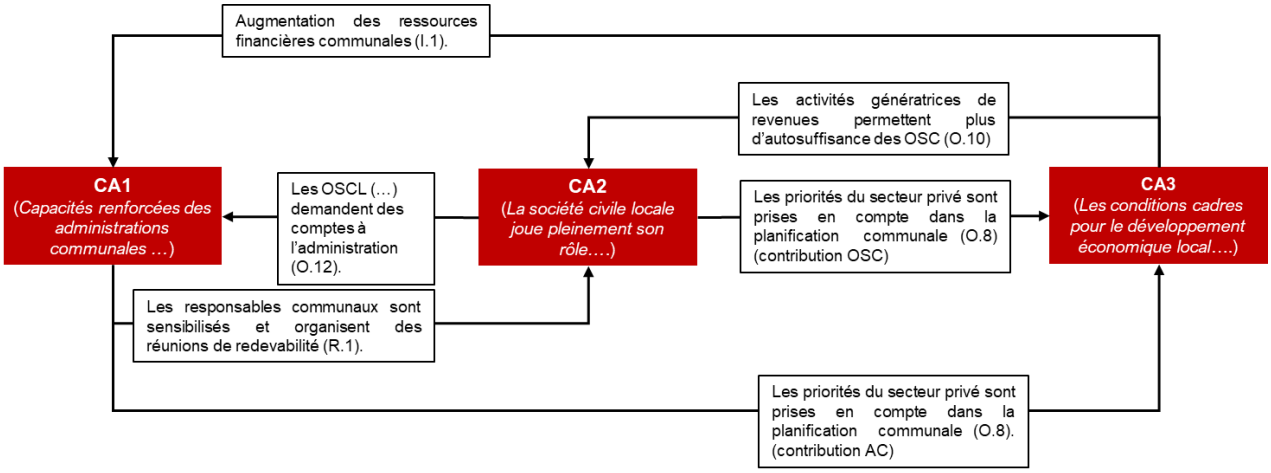
Concernant l'inclusion du principe « Ne laisser personne de côté », on note (FGD_partenaire_3, FGD_partenaire_4, INT_équipe_4) que toute la population des deux provinces peut être vue comme vulnérable, bien que le projet n'intègre pas ses membres les plus vulnérables dans ses groupes cibles (notamment dans son champ d'action CA3). La logique était ici (INT_équipe_4) de s'adresser d'abord aux autorités communales, afin qu'elles maîtrisent la loi et puissent assister leur population de manière efficace, puis de s'adresser aux UP fortes, capables d'investir et de s'organiser, afin qu'elles redynamisent l'économie locale et deviennent des créateurs d'emploi. En revanche, le projet a sensibilisé les communes pour qu'elles portent assistance aux populations vulnérables et que cette obligation soit inscrite sur la liste des critères d'évaluation des performances communales. Cela a été fait et depuis lors, les conseils communaux des communes ont fixé des facteurs de référence permettant d'identifier les personnes vulnérables devant être assistées. Ces critères sont revisités annuellement et éventuellement mis à jour.
On note aussi (INT_équipe_4), que le projet a veillé à une représentation égalitaire hommes/femmes dans l'élaboration des PCDC, et que la logique du projet, qui s'ancrait au niveau collinaire, permettait la représentation de la population dans son ensemble.

Analyse et évaluation de la pertinence, dimension d'évaluation 3 : le concept du projet est conçu de manière à permettre la réalisation de l'objectif choisi pour le projet ; et dimension d'évaluation 4 : le concept du projet a été adapté aux changements conformément aux prescriptions et réadapté si nécessaire

La logique de résultat du projet est évaluée comme très bonne et pertinente au regard des besoins et du contexte politique :

- tout d'abord, l'appui était complet et holistique, surtout dans les CA 1 et 2 : la conception, la planification et le pilotage d'actions communales étaient renforcés, ainsi que la mise en œuvre concrète de services de base, et la gestion financière était améliorée. Cela a permis de construire la confiance tout en ayant un impact concret sur certains services ;
- ensuite, les trois CA, comme montré dans le diagramme ci-dessous, étaient complémentaires et chacun multipliait les effets des deux autres ;

Figure 2 : Interconnexion des résultats du projet



- dans le cadre d'une suspension partielle qui a redéfini grandement l'ampleur de l'action du projet, celui-ci a réussi à créer un écosystème de partenaires porteurs de changements. Aussi, si certains individus concernés par la suspension partielle pouvaient résister au projet car ils ne recevaient plus d'appui direct, les effets du projet sur la performance des communes ne laissaient pas d'autre choix à l'institution que de laisser faire, en cas de succès bien sûr.

Tableau 6 : Écosystème de l'ADLP

Écosystème	Type d'acteurs	Acteurs appuyés	Appuis organisationnels	Appuis individuels
Gouvernance et économie locale dans deux provinces du Burundi	Institutions publiques locales	17 administrations communales : membres techniques et opérationnels 2 administrations provinciales	Renforcement des capacités de planification, de concertation et de mise en œuvre de plans de développement centrés sur les besoins du citoyen. Renforcement des capacités de mobilisation et de gestion transparente des ressources, de gestion des marchés publics, de coordination des interventions et de pilotage de l'économie locale	Renforcement des capacités, formation en techniques diverses : tenue de registres de l'état civil, comptabilité, informatique, technique de planification participative, mobilisation des recettes communales, archivage des documents, gestion des marchés publics, respect des procédures financières, élaboration des PCDC et des PAI tenant compte du DEL
	Société civile	Organisations de la société civile à la base	Cartographie des OSCL pertinentes pour la concertation avec les institutions publiques locales. Renforcement organisationnel	Renforcement des capacités/formation en plaidoyer, leadership, rapportage. Formation sur le cadre légal et

			des OSCL	les stratégies et politiques sectorielles
	Économie locale	Producteurs et groupements de producteurs agricoles et artisanaux Jeunesse	Renforcement de groupements de producteurs dans leurs capacités de production et commercialisation, et de gestion de leurs entreprises	Renforcement de producteurs individuels dans leurs capacités de production, gestion et commercialisation. Appui à des jeunes entrepreneurs dans la création d'emplois

- La stratégie consistant à faire faire a constitué une valeur ajoutée importante de nature à assurer la durabilité des acquis même après la clôture du projet. Grâce à cette logique en effet, les acteurs ont pris conscience de leurs intérêts, de leurs potentiels, de leurs rôles et responsabilités et enfin de leurs capacités à se développer et à gérer eux-mêmes leurs propres affaires.

Comme mentionné plus haut, le projet a démontré une très bonne adaptabilité à un contexte de coopération complexe, en développant un modèle de résultats adapté et porteur de développement. Malgré des changements importants au niveau macro, le projet a réussi à maintenir une cohérence d'action et de nombreux acteurs sur le terrain mentionnent ne pas avoir ressenti de changement avec la suspension partielle (FGD_ partenaire_3, FGD_ partenaire_10). Cette adaptabilité, eu égard au contexte, exigeait également une bonne gestion des risques. De la lecture des documents du projet et des entretiens avec l'équipe de projet, l'évaluation conclut que le projet a fait preuve d'une bonne gestion des risques, tout particulièrement ceux liés à la situation politique et sécuritaire.

- Une matrice de suivi des risques était régulièrement suivie et adaptée (fichier Excel S&E).
- Grâce à sa présence depuis 2011, le projet bénéficiait d'une confiance et légitimité dans les deux provinces, et même au niveau du MDRI, qui n'a pas été un facteur de blocage malgré la decision de suspension partielle.
- La présence d'animateurs et de partenaires directs du projet au niveau collinaire permettait également au projet de suivre l'évolution de la situation sécuritaire, et d'éviter des déplacements et des activités pendant des périodes de tension.
- Le projet a toujours laissé le leadership des réunions et des actions à des personnes locales, plus à même de sentir et de gérer ce contexte.
- Le projet s'est centré sur des thématiques « neutres », peu porteuses de conflits mais bénéficiant à tous : agriculture et développement rural, santé, eau et assainissement. Ceci était particulièrement important pour construire la confiance dans un contexte de suspicion.

« On a avant tout géré le risque en faisant tout ensemble [avec les partenaires aux niveaux communal, zonal et collinaire], même si l'on ne pouvait pas répondre à toutes les demandes. » (INT_équipe_3)

Continuer l'ADLP après la suspension partielle : raisons d'être et conséquences

La question de la continuation de l'ADLP s'est légitimement posée après l'élection présidentielle contestée de 2015, et la décision de suspension partielle prise par la coopération (prohibant tout appui technique ou financier au gouvernement central, à toute personne nommée par décret – notamment au niveau provincial – ainsi qu'aux conseils communaux estimés trop proches du parti au pouvoir). Poursuivre un projet d'appui à la décentralisation peut sembler aller à l'encontre de la suspension, puisqu'il s'agit de renforcer le pouvoir existant. Le projet a cependant su s'adapter, en ciblant spécifiquement la construction de la résilience au niveau local, en renforçant les mécanismes participatifs de gouvernance, en promouvant une éducation citoyenne, et en appuyant le développement de l'économie locale. Si le projet s'insère dans l'axe 4 de la PND, ce sont les citoyen·ne·s des deux provinces et leur résilience économique et démocratique qui sont directement ciblés par l'ADLP III.

Évaluation globale de la pertinence

La pertinence du projet ADLP III est évaluée comme excellente. Le projet est en phase avec le cadre stratégique de référence – la politique burundaise de décentralisation et sa loi communale – tout en se centrant sur la gouvernance locale et sa résilience en accord avec la mesure de suspension partielle. Les partenaires du projet confirment que la construction de ce dernier a été participative, que les appuis ciblaient leurs besoins, et que la logique suivie consistait à faire faire. La logique de résultat a permis de construire du changement tout en renforçant durablement les capacités des acteurs. On note cependant que l'appui aux jeunes est apparu tardivement, et n'a pas eu d'effet sur un nombre critique de jeunes des deux provinces. L'adaptabilité du projet au changement est estimée comme excellente, le projet ayant trouvé un espace de changement dans le cadre d'une coopération complexe entre l'Allemagne et le Burundi.

Tableau 7: Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Critère	Aspects d'évaluation	Note et appréciation
Pertinence	Le concept du projet est conforme aux cadres stratégiques de référence.	30 points sur 30
	Le concept du projet répond aux besoins du/des groupe(s) cible(s).	30 points sur 30
	Le concept du projet est conçu de manière à permettre la réalisation de l'objectif choisi pour le projet.	16 points sur 20
	Le concept du projet a été adapté aux changements conformément aux prescriptions et réadapté si nécessaire.	20 points sur 20
Note et appréciation globales		Note : **96 points sur 100** Appréciation : niveau 1, très bon résultat

4.3 Efficacité

Base et conception de l'évaluation de l'efficacité

Base de l'évaluation : sous le critère d'efficacité, l'évaluation analyse dans quelle mesure le projet a atteint son objectif souhaité conformément aux indicateurs de niveau *outcome* (dimension d'évaluation 1) et dans quelle mesure les résultats du projet ont réellement contribué à ses objectifs (dimension 2). Cette dernière repose principalement sur l'analyse de l'atteinte des indicateurs de niveau *output* et sur une analyse de contribution des trois relations causales suivantes :

- hypothèse 1 : grâce aux actions de renforcement des capacités et d'outillage dont elles bénéficient, les OSCL sont en mesure d'apporter des contributions concrètes aux groupes sectoriels. L'évaluation analysera si et comment les divers appuis aux OSCL les ont rendues capables d'être des acteurs forts et reconnus des groupes sectoriels ;
- hypothèse 2 : grâce à l'appui-conseil de l'ADLP, les AC sont capables de planifier et de rédiger les PCDC, de mettre en œuvre les projets issus des PCDC et d'en assurer le suivi. Il s'agira ici d'analyser si les efforts du projet ont participé, et comment, à ce que les AC soient en mesure, de manière autonome et participative, de planifier et de rédiger les PCDC, et de suivre la mise en œuvre des projets ;.
- hypothèse 3 : grâce aux actions parallèles de renforcement du pilotage du développement économique local par les AC et de renforcement des capacités de production et de gestion des acteurs économiques, le projet permet une augmentation de la production et du chiffre d'affaires dans les CVA ciblées. Il s'agira ici d'analyser les résultats concrets au niveau de la production et du chiffre d'affaires donnés par les deux appuis parallèles et complémentaires : un meilleur pilotage du développement

économique local par les AC, et l'amélioration des techniques de production et de gestion des unités de production.

Finalement, l'évaluation de l'efficacité couvre également les potentiels résultats imprévus positifs ou négatifs (dimension d'évaluation 3).

Méthodes empiriques : l'évaluation de ce critère s'est faite avant tout par la triangulation des données de S&E du projet au moyen d'entretiens et de groupes de réflexion semi-structurés avec les parties prenantes clés. Pour certaines hypothèses, des données quantitatives primaires ont également été utilisées (notamment contenues dans les différents PCDC ou la dernière évaluation de la politique nationale de décentralisation au Burundi). Un exercice de cartographie (et de priorisation) des facteurs alternatifs a également été réalisé, les facteurs étant prédéfinis par un premier groupe de réflexion avant d'être testés et classés par des entretiens. Finalement, la méthode d'analyse de contribution, décrite dans l'introduction du chapitre 4 de ce rapport, a été appliquée.

Analyse et évaluation de l'efficacité, dimension d'évaluation 1 : le projet a atteint l'objectif (réalisation) dans les délais conformément aux indicateurs de l'objectif du projet

Tel que présenté dans le tableau ci-dessous, le projet a atteint tous ses indicateurs modulaires.

Tableau 8 : Atteinte des indicateurs modulaires du projet

Indicateurs	Valeurs mars 2017	Valeurs mars 2019
1. 60 % des citoyens et 55 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de leur participation aux décisions communales.	**Citoyennes (femmes)** Très satisfaites : 30,2 % des 255 femmes de la société civile locale enquêtées **Citoyens (hommes)** Très satisfaits : 40,6 % des 160 hommes de la société civile locale enquêtés	**Atteint** Membres femmes d'OSCL : 68,8 % Membres hommes d'OSCL : 75 %
2. 43 % des citoyens et 46 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de la qualité des prestations fournies par les services communaux.	**Citoyennes (femmes)** Très satisfaites : 38,5 % des 105 femmes membres de comités communaux de la société civile locale et de plateformes sectorielles enquêtées **Citoyens (hommes)** Très satisfaits : 41,9 % des 235 hommes membres de comités communaux de la société civile locale et de plateformes sectorielles enquêtés	**Atteint** Femmes membres d'OSCL : 62,8 % Hommes membres d'OSCL : 65 %
3. Dans dix des 17 communes partenaires, un projet visant le développement économique des femmes et des jeunes est mis en œuvre.	0 commune	**Atteint** Dans 17 communes, trois projets mis en œuvre pour les femmes, et un à trois projets pour les jeunes.

4. Dans dix des 17 communes partenaires, les représentants de la société civile (dont 30 % de femmes) participent à des groupes sectoriels communaux.	0 commune, pas de représentants de la société civile encore membres des groupes sectoriels	**Atteint** Dans les 17 communes, 85 membres (dont 40 % de femmes) des plateformes agriculture et développement rural, santé, eau et assainissement sont formellement intégrés dans les groupes sectoriels agriculture et développement rural ainsi que santé, eau et assainissement
5. 90 % des hommes et 90 % des femmes acteurs de l'économie locale dans les communes partenaires déclarent que leurs préoccupations sont prises en compte de manière appropriée dans les processus de planification des communes.	Hommes : 76,7 % des 129 acteurs CVA interrogées Femmes : 84 % des 32 actrices CVA interrogées	**Atteint** Hommes : 96,1 % Femmes : 100 %

L'atteinte de ces indicateurs a été mesurée dans une enquête représentative réalisée par le projet en novembre 2019 auprès de 514 personnes, dont 46,1 % de femmes (rapport d'enquête de suivi-évaluation ADLP III, novembre 2019, rapport final du projet). Cet échantillon comprend 137 membres des chaînes de valeur soutenues par le programme, 60 chefs de services techniques déconcentrés dans les communes et 179 membres des comités de plateformes sectorielles (société civile locale), ainsi que 138 citoyens dans les communes. L'évaluation a été l'occasion de trianguler les données de S&E avec des entretiens et des groupes de réflexion impliquant des membres des AC, des OSCL et des bénéficiaires finaux du projet (jeunes, femmes, acteurs économiques et population en général) auprès d'une équipe d'évaluation indépendante. Il a notamment été demandé aux OSCL, aux jeunes et aux femmes d'attribuer une note de 1 à 5 (5 étant la note maximale) aux affirmations suivantes « *Je suis satisfait·e par rapport à ma participation aux décisions communales* », « *Je suis satisfait·e par rapport à la qualité des prestations fournies par les services communaux* » et « *L'augmentation des recettes communales a induit un accroissement de l'investissement dans les secteurs sociaux* ». La même demande a été soumise aux acteurs communaux pour les affirmations suivantes : « *Des membres de la société civile locale ont été intégrés dans les groupes sectoriels communaux* » et « *Les préoccupations des acteurs ont été prises en compte dans le processus de planification* » ; la note moyenne attribuée à cette dernière affirmation est de 4, avec aucune note en deçà de 3 sur 5. Les acteurs ont également confirmé le réalisme des taux exprimés de citoyens satisfaits de leur participation et de la qualité des prestations, certains estimant même que le pourcentage n'était pas assez ambitieux (FGD_partenaire_2, FGD_partenaire_1).

Au regard des défis listés plus haut, l'enjeu phare des interventions du projet est le développement des capacités des acteurs à tous les niveaux (développement des compétences individuelles/organisationnelles et appui à la création des conditions-cadres favorables au développement local). Il vise à combler les insuffisances techniques et opérationnelles relevées auprès des différents acteurs pour les élever à un niveau leur permettant d'avoir une maîtrise d'ouvrage communale et, in fine, de renforcer les conditions pour la résilience de la gouvernance locale. Le principal changement attendu de ces contributions est que les acteurs locaux soient en capacité d'assurer eux-mêmes la planification et la mise en œuvre des PCDC et la livraison de services de base à la population.

Il ressort des entretiens que les résultats atteints sont très positifs. En effet, la gouvernance locale s'est fortement améliorée : planification participative (élaboration des PCDC et des PAI), amélioration des services de base offerts aux citoyens, gestion plus transparente des finances communales, organisation de réunions de redevabilité, etc. Les entretiens ont également mis en exergue l'amélioration de l'accueil des contribuables,

plus convivial avec la présence d'une salle d'accueil (FGD_partenaire_3), et une amélioration de la digitalisation des services de la commune.

Le renforcement de la gestion financière des communes était également au cœur de l'action du projet, qui ciblait une augmentation des recettes communales par un renforcement des percepteurs de l'impôt, un renforcement de la confiance envers les AC et une amélioration de la transparence de la gestion financière. Ainsi, la mission d'évaluation a pu collecter les chiffres de l'évolution des recettes communales pour les six communes visitées, présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Évolution des recettes communales 2016-2019 (source : données transmises par les communes)

Commune	Année	Recettes (en Fbu)	Variation 2016-2019	Taux de variation 2016-2019	Observation
Gitega	2016	828 098 835	230 470 790	**27,83 %**	
	2017	1 015 283 644			
	2018	685 038 887			6 mois
	2019	1 058 569 625			
Giheta	2016	91 649 646	97 070 860	**105,91 %**	
	2017	142 891 010			
	2018	83 606 951			6 mois
	2019	188 720 506			
Makebuko	2016	68 660 500	51 875 500	**75,55 %**	
	2017	72 002 500			
	2018	103 505 000			
	2019	120 536 000			
Bugendana	2016	99 721 177	132 691 740	**133,06 %**	
	2017	169 816 765			
	2018	105 057 099			6 mois
	2019	232 412 917			
Rusaka	2016	50 583 830	44 322 543	**87,62 %**	
	2017	73 313 500			
	2018	112 272 058			6 mois
	2019	94 906 373			
Gisozi	2016	33 926 666	16 140 997	**47,57 %**	
	2017	56 002 995			
	2018	61 614 684			6 mois
	2019	50 067 663			
Moyenne générale			60 858 120	**79,59 %**	

L'évolution est positive dans chacune des communes, allant jusqu'à 133 % d'augmentation entre 2016 et 2019 pour celle de Bugendana. Sur les six communes visitées, la moyenne de l'augmentation est de 79,59 % entre 2016 et 2019, et de 60 858 120 francs burundais (Fbu) additionnels depuis 2016.
L'augmentation des recettes au niveau des communes a eu un impact significatif sur le niveau d'investissement dans les secteurs sociaux comme l'éducation, la santé, l'eau et l'état civil. Cette constatation des données de S&E a été triangulée, dans toutes les communes visitées, par des entretiens avec les autorités communales et des groupes de réflexion regroupant OSCL, jeunes et citoyen·ne·s, qui ont unanimement attesté d'une augmentation concrète de l'investissement de la commune (FGD_partenaire_2, FGD_partenaire_7, FGD_partenaire_11, FGD_partenaire_1) :

- commune de Rusaka : 300 000 Fbu dédiés à l'entretien des points d'eau, à la construction de latrines et de paratonnerres dans les écoles, et à l'équipement d'une maternité ;
- commune de Gitega : 1 100 millions de Fbu affectés chaque année à l'investissement scolaire et sanitaire et à l'achat de cartes d'assurance maladie pour les plus vulnérables ;
- commune de Bugendana : construction d'un lycée technique avec une participation sur fonds propres de la commune de 60 %, construction de 34 sources d'eau grâce au budget participatif de 10 %, et un taux d'investissement de 70 % du budget de 2019 (250 millions de Fbu) ;
- commune de Giheta : équipement d'écoles (200 bancs pupitres achetés), entretien des pistes et de petits ponts, entretien des routes goudronnées, construction d'un marché et d'un abattoir moderne de porcs,

réhabilitation de latrines publiques sur les trois marchés de la commune, entre autres ;

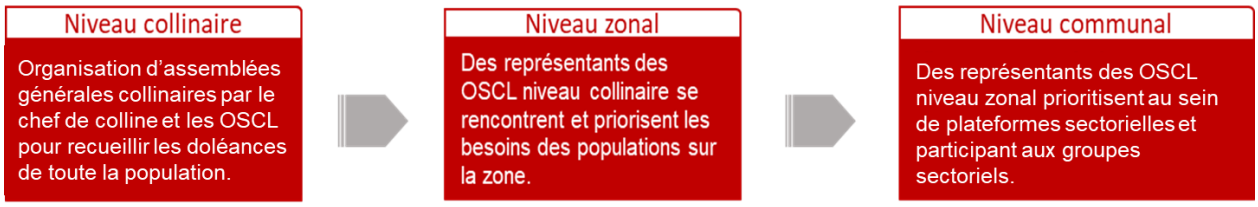
- commune de Makebuko : réhabilitation d'infrastructures sociales, notamment d'une école, d'un petit pont, de sources d'eau, de bureaux pour les chefs de colline, de pistes et voies d'accès, et de sites touristiques.

En plus de ces investissements, l'augmentation des recettes a permis aux AC de faire face à leurs arriérés en payement de salaires et de cotisations sociales. Les 17 communes d'intervention sont aujourd'hui toutes à jour de leurs obligations (INT_équipe_4, INT_équipe_3, INT_équipe_6).

Il se dégage également des entretiens, groupes de réflexion et observations que la participation citoyenne est effective. Pendant la durée du projet, les OSCL ont été impliquées dans le processus de planification ainsi que dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation des PCDC ; elles ont aussi contribué aux décisions communales, à travers la présence de représentants des plateformes sectorielles dans les groupes sectoriels. Il ressort des données de suivi-évaluation (rapport de l'enquête de satisfaction, mai 2019) que les membres de la société civile locale se disant très satisfaits du processus de prise de décision le sont pour les raisons suivantes : tous les sujets importants sont traités et analysés (50 %), transparence dans la communication des sujets concernés par la réunion (28,5 %), implication de toutes les catégories, à savoir les OSCL, le secteur privé et les élus (34,3 %), prise en compte et mise en œuvre des propositions de solutions aux problèmes (27,5 %).

Les acteurs confirment (FGD_partenaire_11) que les OSCL ont été sensibilisées à leur rôle et leurs responsabilités, ont été formées, et ont participé activement aux décisions communales. En parallèle, les AC ont été formées et sensibilisées à l'importance du rôle des OSCL, et cette double sensibilisation a permis de légitimer les OSCL comme structure servant d'intermédiaire entre les AC et les populations en rapportant les besoins et doléances de la population aux AC. La contribution des OSCL aux PCDC s'est organisée à plusieurs niveaux : au niveau collinaire, des réunions sont organisées par les élus locaux et les OSCL afin de recueillir les doléances de la population ; au niveau zonal, des représentants de ces OSCL se rencontrent afin de prioriser les besoins sur la zone ; et au niveau communal, les représentants des zones se rencontrent en tant que plateforme sectorielle, membre actif d'un groupe sectoriel, et représentent la population et leurs doléances priorisées. Il faut noter que les OSCL, l'équipe du projet et les acteurs communaux s'accordent à dire que la contribution des OSCL au niveau collinaire est excellente et que leur rôle et le mécanisme de rapportage fonctionnent, mais que la contribution concrète des OSCL au niveau des groupes sectoriels est plus limitée, en termes de durabilité notamment, du fait de problèmes de langue (les réunions étant tenues en français) et financiers (le coût de la visite à la commune pour ses membres). L'équipe de projet reconnaît qu'il n'y pas eu le temps de développer de manière harmonisée des mécanismes durables pour financer ces déplacements, mais mentionne également que le facteur est avant tout externe, lié au cercle vicieux de la pauvreté et de l'absence de moyens des populations des deux provinces (INT_équipe_7).

Figure 3 : Contribution des OSCL à différents niveaux



Dans le domaine du développement économique local, le projet a soutenu les communes dans l'élaboration de PCDC et de PAI dans lesquels les préoccupations de l'économie locale sont abordées sous la forme d'activités spécifiques liées aux préoccupations des acteurs, et a appuyé la formation et l'accompagnement technique des producteurs, tant sur des compétences techniques (techniques de production) que de gestion (calcul de rendement et gestion des intrants).
Ainsi, dans les données de l'indicateur modulaire 5, 100 % des femmes enquêtées et 96,1 % des hommes enquêtés (tou·te·s acteurs de l'économie locale) ont confirmé que leurs préoccupations ont été prises en compte

dans les plans de développement communaux. Ils citent :

- l'augmentation de la production de bananes ;
- l'augmentation de la production de maïs ;
- l'amélioration de la production de viande ;
- l'utilisation des zones humides pour l'agriculture.

Ces informations concordent avec les constatations des groupes de réflexion organisés par la mission d'évaluation. Les UP rencontrées mentionnent toutes, sans pouvoir donner de chiffre exact, une augmentation importante de la production. De manière globale, les entretiens confirment le succès du développement des trois filières dans les deux provinces, à un tel point que les cultures se vulgarisent dans les communes voisines et même sur l'ensemble du pays (INT_équipe_1). Les entretiens réalisés avec les acteurs des UP témoignent de leur satisfaction.

Les résultats sont unanimement approuvés par les producteurs pour le maïs et pour la pomme de terre. La banane, elle, a moins bien marché sur certaines communes de la province Mwaro car c'est un produit qui n'est pas toujours du goût de ses habitants et qui est techniquement difficile à transformer en boissons alcoolisées par rapport à la variété traditionnellement cultivée. Sur toutes les UP visitées, l'équipe d'évaluation a observé une grande transformation des conditions de vie qui s'est opérée chez les bénéficiaires des CVA ciblées (FGD_bénéficaire_5 et FGD_bénéficaire_8, notamment) qui racontent leurs expériences réussies avec grande fierté. Leur mode de vie a complètement changé pour le mieux. Les bénéficiaires rencontrés dans les communes visitées rapportent invariablement les changements opérés chez eux : alimentation variée et améliorée, habillement amélioré, logement amélioré et mieux équipé, conditions d'hygiène améliorées, facilité à faire face aux besoins financiers de leurs familles notamment en matière de santé et d'éducation, réinvestissement dans d'autres secteurs d'activités (élevage, commerce, etc.).

L'un des indicateurs *output* du projet portait sur la création d'emplois, notamment à l'adresse des jeunes, dans les deux provinces. Il sera abordé dans la deuxième dimension de l'analyse de l'efficacité, mais on peut déjà souligner ici que la majorité de ces créations d'emploi sont dues à la revitalisation des CVA (INT_équipe_1), et notamment à :

- l'augmentation des besoins en main-d'œuvre agricole : les UP recrutent chez les voisins des employés pour leurs exploitations de banane, de pomme de terre et de maïs ;
- la création de boutiques par ces UP : recrutement d'employés pour leur gestion ;
- l'achat de motos par ces UP : recrutement de leurs chauffeurs.

Analyse et évaluation de l'efficacité, dimension d'évaluation 2 : les activités et les extrants du projet ont contribué de manière substantielle à la concrétisation de l'objectif du projet (réalisation)

L'ensemble des indicateurs de niveau *output* ont aussi été atteints par le projet. Le tableau ci-dessous montre leur degré d'atteinte :

Tableau 10 : Atteinte des indicateurs « output »

Indicateur	Valeur mars 2017	Valeur mars 2020
Indicateur A.1 Dans 12 des 17 communes partenaires, le groupe sectoriel « Bonne gouvernance, droits de l'homme, justice, genre et sécurité » évalue la mise en œuvre de ses plans d'action à l'aide du système de suivi-évaluation communal.	0 commune	**Atteint** Dans les 17 communes, les quatre groupes sectoriels évaluent les plan annuel d'investissement (PAI) suivant le même canevas Excel
Indicateur A.2 50 % des fonctionnaires hommes et 50 % des fonctionnaires femmes des communes, qui ont participé aux modules de formation continue organisés par le programme en vue d'améliorer les services de base, estiment qu'ils sont compétents pour effectuer leurs tâches.	0 % (pas de formation)	**Atteint** 100 % des hommes et 100 % des femmes

Indicateur B.1 37 % des hommes et 34 % des femmes membres d'organisations de la société civile déclarent qu'ils/elles ont participé au processus de prise de décision dans leur commune.	32,1 % des hommes et 29,2 % des femmes	**Atteint** 91,4 % des 81 hommes et 88,8 % des 98 femmes
Indicateur B.2 Dans quatre des communes pilotes des provinces de Gitega et de Mwaro, des mécanismes de redevabilité sont employés.	0 commune	**Atteint** 17 communes
Indicateur C1 Dans 12 des 17 communes partenaires, les administrations communales et les représentant(e)s des acteurs du secteur privé conviennent d'au moins un plan d'action annuel pour le développement économique.	0 des 17 communes partenaires	**Atteint** 17 des 17 communes partenaires, trois à cinq projets économiques à haut potentiel ont été priorisés.
Indicateur C.2 Dans dix des 17 communes partenaires, trois propositions émises par les organisations de base défendant les intérêts des femmes et des jeunes sont prises en compte dans les PAI de chacune des communes.	0	**Atteint** 3 propositions dans 17 des 17 communes
Indicateur C.3 25 000 jeunes ont trouvé un travail payé (toute l'année ou saisonnier) dans une des chaînes de valeur soutenues par le programme (bananes, pommes de terre, artisanat), dont au moins 30 % de jeunes femmes (7 500 jeunes femmes). Valeur de base : 5 299 jeunes fin 2015 Valeur cible : 25 000 jeunes	5 299 jeunes	**Atteint** 27 224 jeunes, dont 10 072 jeunes femmes (37 %)
Indicateur C.4 60 % des 102 jeunes (61 jeunes) qui ont participé aux formations spécifiques et aux mesures sur la création de nouvelles entreprises ont trouvé un emploi, dont au moins 30 % de jeunes femmes (19 jeunes femmes). Valeur cible : 61 jeunes	Valeur de base : 0	**Atteint** 339 jeunes, dont 133 jeunes femmes

En ce qui concerne le suivi des plans d'action des groupes sectoriels, le projet a étendu son action au-delà de la thématique des droits de l'homme et de la démocratie, en application de son système de gestion des risques. Quatre groupes sectoriels ont été appuyés, notamment dans le suivi de leur plan d'action. Au niveau de la coordination des interventions, les 17 communes de la zone d'intervention ont toutes organisé des réunions trimestrielles de coordination en se servant des données progressivement collectées par les groupes sectoriels dans la mise en œuvre des PAI.

Pour ce qui est du renforcement des capacités, on peut noter les éléments suivants :

- les acteurs communaux formés au processus de passation de marchés publics en maîtrisent les étapes (élaboration des dossiers d'appel à propositions et d'appel d'offres, analyse des offres et attribution des marchés), comme en témoignent les lettres de non-objection reçues de la part du Fonds national d'investissement communal de la Direction nationale de contrôle des marchés publics et les évaluations faites par les acteurs pendant la mission d'évaluation (FGD_partenaire_3 et FGD_ partenaire_10, notamment) ;
- au cours de l'année 2018, les 17 communes de la zone d'intervention du projet ADLP ont toutes attribué les marchés dans les délais et ont consommé la totalité du financement octroyé par le gouvernement (FGD_partenaire_10 et rapport d'enquête du projet 2019) ;
- au niveau de l'archivage des documents, les sept communes pilotes en archivage et classement des documents administratifs ont sensiblement amélioré la qualité des services qu'elles rendent à la population par un accès facilité aux documents administratifs. Les autres communes organisent des voyages d'études dans ces communes pilotes.

Le renforcement des capacités des membres des commissions DEL du groupe sectoriel Agriculture et Développement rural dans le pilotage du DEL a permis que les 17 communes priorisent trois à cinq projets écono-

miques à haut potentiel, fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre et procèdent à leur vulgarisation afin que les acteurs adhèrent à la mise en œuvre des projets convenus. Il s'agit notamment de la promotion des coopératives de commercialisation du lait et des intrants d'élevage ; de la promotion des 22 coopératives de stockage des récoltes et de commercialisation des intrants agricoles ; de l'intensification des cultures de pomme de terre et de maïs ; de la promotion de la briqueterie ; de l'intensification de l'élevage porcin et de poules pondeuses, etc. On note notamment que :

- en 2018, 5 645 ménages ont investi dans l'un ou l'autre des trois à cinq projets prioritaires retenus, et ce sont les communes qui prennent en charge les frais de déplacement de l'équipe communale de pilotage du DEL lors des réunions zonales de vulgarisation des plans d'action DEL (cas observés dans les communes de Gishubi, Mutaho et Ndava) ;
- 6 787 opérateurs dans dix communes ont adhéré à l'objectif consistant à passer d'un rendement de moins d'une tonne à au moins trois tonnes de grains secs de maïs par hectare en respectant les techniques agricoles recommandées ;
- au niveau de la promotion des partenariats public-privé (PPP), le projet ADLP II a organisé une visite des administrateurs des communes d'Itaba, de Makebuko et de Gitega pour s'enquérir des expériences de la commune de Kiremba (province de Ngozi). Cela a beaucoup inspiré la commune d'Itaba où la construction d'un marché moderne se fait progressivement en partenariat public-privé ;
- sur entente de l'administration communale et des usagers du marché, un montant de 200 000 Fbu a été payé par chaque commerçant pour la construction des caniveaux et des toilettes ;
- pour les kiosques du marché, un plan commun a été fixé consensuellement : les kiosques sont réunis en plusieurs blocs et les responsables des kiosques d'un même bloc font le devis, s'organisent pour trouver les fonds nécessaires, attribuent eux-mêmes le marché de construction et le suivent. L'administration communale contrôle que les plans sont respectés.

Un certain manque de proactivité et d'initiative de l'administration communale et des acteurs du secteur privé reste toutefois à déplorer concernant l'appui à l'administration dans l'organisation des cadres d'échanges avec les opérateurs économiques privés au sujet des voies d'amélioration de l'environnement des affaires (INT_équipe_1). Par ailleurs, la commission communale DEL n'a pas pu acquérir toutes les capacités souhaitées du fait d'effectifs insuffisants. Trop sollicité par les ministères sectoriels, le personnel communal se retrouve à travailler sur divers dossiers non planifiés au détriment des activités planifiées.

Les trois encadrés suivants présentent les analyses de contribution des trois hypothèses sélectionnées, afin d'évaluer la contribution du projet à l'atteinte des résultats de niveau *outcome*.

Hypothèse 1 : grâce aux actions de renforcement des capacités et d'outillage dont elles bénéficient, les OSCL sont en mesure d'apporter des contributions concrètes aux groupes sectoriels, et sont des acteurs forts et reconnus des groupes sectoriels.

Description de l'hypothèse du projet : Dans le cadre de l'ADLP III, on peut résumer les obstacles à l'implication de la société civile comme suit : (i) existence de nombreuses associations dans les communes qui sont non structurées, non formées sur leurs rôles et responsabilités, et non enregistrées ; (ii) relations de collaboration inexistantes entre ces différentes associations elles-mêmes et entre elles et les communes ; (iii) méfiance réciproque entre les communes et les OSCL ; (iv) méconnaissance de la part de la société civile locale de ses droits et de son rôle dans la gouvernance locale.

Matérialisation de l'hypothèse : hypothèse validée

Les entretiens entre bénéficiaires, partenaires et équipe du projet se recoupent quant aux caractéristiques suivantes observées dans toutes les communes appuyées :

- l'existence de plateformes sectorielles de la société civile reconnues par les communes ;
- l'existence de comités de ces plateformes sectorielles ;
- la représentation de ces plateformes sectorielles dans les groupements sectoriels ;
- des contributions au processus de planification et de mise en œuvre des PCDC ;
- des contributions aux prises de décisions communales ;
- la participation aux réunions de redevabilité et de restitution collinaire.

Raisons de la matérialisation de l'hypothèse et contributions concrètes du projet

Les parties prenantes rencontrées par la mission ont indiqué que le projet a fortement contribué à la structuration et au développement des OSCL, ainsi qu'à leur participation :

- en appuyant l'identification et la cartographie des associations par secteurs d'intervention, de même que leur structuration en plateformes sectorielles pyramidales (de la colline à la commune) ;
- en appuyant la création d'espaces internes de dialogue et de synergie ;
- en renforçant constamment leurs capacités individuelles et organisationnelles en plaidoyer et en lobbying et leur connaissance des politiques sectorielles dans lesquelles elles interviennent ;
- en menant des actions de sensibilisation sur leurs rôles et responsabilités vis-à-vis des populations et des communes ;
- en les appuyant techniquement à se faire enregistrer et agréer dans les communes ;
- en les sensibilisant ainsi que les AC pour développer des relations de collaboration avec celles-ci, et ainsi servir d'intermédiaire entre elles et la population.

Il ressort toutefois des entretiens menés (INT_équipe_6, INT_équipe_7, FGD_bénéficaire_1) que si la participation des OSCL au niveau collinaire est effective et envisageable sans appui externe, leur contribution au niveau communal demandera des efforts d'investissements de la commune, de partenaires techniques et financiers ou de la communauté, ainsi que l'établissement de mécanismes de financement durables. Les OSCL et l'équipe de projet rapportent comme limitations principales la difficulté de la prise en charge par les OSCL elles-mêmes, la technicité des discussions et l'usage du français au niveau communal.

Hypothèse 2 : grâce à l'appui-conseil de l'ADLP, les AC sont capables de planifier et de rédiger les PCDC, de mettre en œuvre les projets issus des PCDC et d'en assurer le suivi, et donc sont en mesure, de manière autonome et participative, de planifier et de rédiger les PCDC et de suivre la mise en œuvre des projets.

Description de l'hypothèse du projet : en vertu de la loi communale, toute commune doit élaborer un PCDC. Plus qu'une simple planification, l'élaboration des PCDC constitue un terrain de renforcement de la citoyenneté, au travers d'une identification des besoins à la base – depuis le niveau collinaire –, de restitutions publiques, et d'un suivi transparent de mise en œuvre. Comme mentionné dans l'évaluation de la PND 2009-2017 (voir chapitre « Pertinence »), les capacités techniques et opérationnelles des communes posent encore un grand défi s'agissant de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces PCDC. Le projet a donc cherché à doter les communes des capacités nécessaires pour assumer les compétences transférées, notamment la planification participative et la création d'un cadre de dialogue avec la société civile et le secteur privé, ceci afin de créer les capacités et structures de planification et de suivi de la mise en œuvre des PCDC.

Matérialisation de l'hypothèse : hypothèse validée
Les parties prenantes interrogées assurent que les communes sont aujourd'hui en mesure :
- de planifier l'élaboration des PCDC de 3e génération, des PAI;
- de mettre en œuvre les projets planifiés ;
- d'assurer le suivi-évaluation de ces projets.

Les données de S&E et l'observation de six communes par l'équipe d'évaluation ont démontré : Les données de suivi-évaluation, qui ont été confirmées par les acteurs pendant la mission d'évaluation, attestent de la bonne mise en œuvre du processus PCDC :
- existence d'un PCDC de 3e génération dans les 17 communes (S&E) ;
- existence de PAI pour l'exercice en cours dans les six communes visitées ;
- existence d'un système de S&E dans les six communes visitées ;
- mise en œuvre de projets DEL dans 17 communes (S&E) ;
- satisfaction de la société civile quant à sa participation aux décisions communales dans les 17 communes (S&E) ;
- augmentation des investissements sociaux dans toutes les communes visitées ;
- mise en œuvre d'activités communales toujours conformes au PCDC dans les communes*, hors initiatives présidentielles (observation équipe : INT_équipe_7).

*Sur ce dernier point, il faut aussi noter que ces efforts participent à une meilleure coordination et un meilleur pilotage d'éventuels appuis externes à l'adresse des communes. Le projet sectoriel Eau et Assainissement (PROSECEAU) de la GIZ et le Projet d'appui à la décentralisation et au développement local se sont associés à la préparation des PCDC, chacun dans son secteur (eau et assainissement/suivi des ODD). Le Projet de développement local pour l'emploi, financé par la Banque mondiale, s'est lui conformé au PCDC adopté pour développer ses appuis dans les communes concernées.

Les équipes provinciales et communales soulignent que le renforcement des compétences a été effectif, que les capacités du personnel ont augmenté avec l'appui de l'ADLP III, et que les équipes sont en mesure de gérer le processus de manière autonome. Elles indiquent néanmoins que les équipes communales de planification ont encore besoin d'une assistance technique lors de la rédaction finale des documents de planification, en particulier lorsqu'il s'agit d'élaborer la matrice chiffrée des actions à réaliser (le cadre logique).

Raisons de la matérialisation de l'hypothèse et contributions concrètes du projet
L'évaluation conclut que le projet a grandement contribué à ce résultat, notamment par :
- une codéfinition des appuis nécessaires avec le personnel des AC afin de cibler les besoins ;

- le renforcement des capacités des parties prenantes par des formations et un appui-conseil, et ce sur trois générations de PCDC – en passant d'un appui intensif (ADLP I) à un appui léger axé sur le faire faire (ADLP III : mise à disposition d'un expert externe pour **assister** les acteurs lors du processus de planification) – et donc la présence de l'appui pendant 9 ans ;
- l'organisation périodique d'enquêtes de sondage pour mesurer les attentes de la population et les niveaux de satisfaction des bénéficiaires quant aux résultats atteints par le projet sur le plan qualitatif et quantitatif. (Utilisation de questionnaires individuels adressés aux populations, aux groupes sectoriels, aux acteurs des CVA, aux personnels communaux et des services déconcentrés territoriaux) ;
- la fourniture de matériel, notamment informatique ;
- la logique de résultat du projet, qui appuyait en parallèle : la société civile pour qu'elle soit en mesure de participer au développement et au suivi des PCDC ; des services de base concrets afin de contribuer à renforcer la confiance mutuelle entre AC et populations ; le DEL qui justifiait l'importance du pilotage par les AC.

Hypothèse 3 : grâce aux actions parallèles de renforcement du pilotage du développement économique local par les AC et de renforcement des capacités de production et de gestion des acteurs économiques, le projet permet une augmentation de la production et du chiffre d'affaires dans les CVA ciblées.

Description de l'hypothèse du projet : l'hypothèse du projet a été de s'atteler à la problématique des revenus et de réaliser le potentiel d'augmentation de la production et des revenus non valorisés (capital humain, terres, existence du marché) en œuvrant au renforcement des capacités techniques et organisationnelles des bénéficiaires et à leur mise en réseaux pour leur permettre d'augmenter leur production et leur chiffre d'affaires.

Matérialisation de l'hypothèse : hypothèse validée.
La production a été multipliée dans les trois CVA accompagnées. Si les producteurs visités n'ont pas pu donner les chiffres de l'augmentation de la production, les données de S&E du projet et l'enquête annuelle de l'Institut de statistiques et d'études économiques du Burundi (ISTEEBU) dénotent une augmentation importante de la **productivité** dans ces trois CVA :

- les rendements moyens pour la pomme de terre en saison C s'élèvent à 21 tonnes par hectare dans la province de Gitega et à 28 tonnes par hectare dans la province de Mwaro, contre une moyenne nationale de 6 tonnes à l'hectare ;
- le rendement moyen pour le maïs est d'environ 3 tonnes par hectare contre une moyenne nationale de 0,6 tonne à l'hectare selon la même enquête de l'ISTEEBU ;
- le rendement moyen de la banane est de 25,5 tonnes par hectare contre un rendement national moyen de 5,2 tonnes à l'hectare.

Du côté de la **rentabilité,** les chiffres suivants apparaissent dans les enquêtes et données de S&E :

- pour l'année 2018, le taux de rentabilité moyen de la pomme de terre en saison C est de 93 % dans la province de Gitega et de 141 % dans la province de Mwaro ;
- pour la même année, le taux de rentabilité moyen de la banane est de 283 % dans la province de Gitega et de 507,5 % dans la province de Mwaro.

Les informations reçues et les visites de certaines UP (notamment la visite d'une coopérative de producteurs agricoles à Rusaka, d'une bananeraie à Bugendana et d'un hangar de stockage de semences de pommes de terre à Makebuko) confirment que la production des CVA appuyées et les revenus des acteurs de ces CVA ont fortement augmenté.

Les acteurs rencontrés (FGD_bénéficaire_2 et FGD_bénéficaire_3, notamment) mentionnent les éléments suivants comme clés pour l'augmentation de leur productivité :

- le lancement de projets DEL jugés rentables ;
- la professionnalisation des acteurs des CVA ;
- l'augmentation des rendements ;
- la construction de hangars de stockage pour la conservation des productions agricoles ;
- le développement de synergies entre UP pour la gestion de leurs entreprises et la mise en place de mécanismes conjoints d'approvisionnement en intrants agricoles, de commercialisation de leur production et d'accès au crédit.

Contributions concrètes du projet
D'après les acteurs rencontrés, cette hypothèse s'est matérialisée grâce aux appuis du projet suivants :

- un choix concerté des filières à appuyer, avec un appui technique du projet et une contribution des UP ;
- la professionnalisation des acteurs des CVA par des formations et la mise à disposition d'un encadreur communal pour l'encadrement et le coaching (i) en techniques de production, (ii) en mode de calcul de la rentabilité de leurs unités de production (un aspect souligné à de nombreuses reprises comme un changement novateur et fondamental pour l'augmentation de la production), et (iii) en suivi-encadrement. Ce renforcement des capacités a entraîné une forte augmentation des rendements et de la rentabilité ;
- le développement de synergies entre les acteurs CVA, avec un appui à la création des comités CVA communaux et provinciaux et le développement de mécanismes conjoints d'approvisionnement en intrants agricoles

et d'écoulement de leurs produits. Les résultats obtenus, dont l'importante contribution est unanimement soulignée, sont entre autres :

(i) la disponibilité des intrants agricoles au même moment et les plantations à la même période ;
(ii) l'accès facilité au crédit ;
(iii) la réduction des charges liées à ces opérations ;
(iv) la création de relations de partenariat et même d'amitié (d'où une cohésion sociale renforcée).

Les contributions du projet sont, en plus de celles relevées ci-avant :

- le renforcement des capacités à travers des formations ;
- l'appui à la création et à l'organisation des comités des CVA.

Analyse et évaluation de l'efficacité, dimension 3 : aucun résultat négatif ne s'est produit en lien avec le projet ; si des résultats négatifs se sont produits, ils ont été gérés adéquatement par le projet (…)

Il ressort des discussions sur la théorie du changement du projet, de la lecture des différents documents, des entretiens menés dans les provinces, des exercices de cartographie des effets réalisés en groupe de réflexion, et des observations et analyses de l'équipe d'évaluation qu'aucun effet négatif du projet ne s'est produit.

Évaluation globale de l'efficacité

L'efficacité du projet est également évaluée comme très bonne. Le projet a atteint l'ensemble de ses indicateurs, dont les valeurs sont confirmées par les partenaires du projet qui soulignent les changements intervenus aux niveaux *output* et *outcome* : développement et mise en œuvre des PCDC, renforcement des services de base (notamment l'enregistrement civil), changement de mentalité et instauration de la confiance entre AC, société civile et secteur économique. L'analyse de contribution a permis de valider les trois hypothèses causales sélectionnées. On note cependant que la contribution des OSCL reste souvent trop limitée au niveau communal.

Tableau 11: Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Critère	Aspects d'évaluation	Note et appréciation
Efficacité	Le projet a atteint l'objectif (réalisation) dans les délais conformément aux indicateurs de l'objectif du projet.	40 points sur 40
	Les activités et les extrants du projet ont contribué de manière substantielle à la concrétisation de l'objectif du projet (réalisation).	25 points sur 30
	Aucun résultat négatif ne s'est produit en lien avec le projet ; si des résultats négatifs se sont produits, ils ont été gérés adéquatement par le projet. Les résultats positifs supplémentaires (non convenus de manière formelle) ont fait l'objet d'un suivi et toutes les possibilités d'aboutir à d'autres résultats positifs ont été saisies.	30 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : **95 points sur 100** Appréciation : niveau 1, très bon résultat

4.4 Impact

Base et conception de l'évaluation des impacts

Base de l'évaluation : le critère d'impact vise à déterminer dans quelle mesure le projet a contribué à l'atteinte des objectifs globaux prévus, en tenant également compte du programme de l'Agenda 2030 et des ODD. De plus, la nature de tout résultat positif ou négatif involontaire est examinée. Le critère comprend les trois dimensions suivantes : (i) les résultats de développement prévus se sont produits ou vont se produire, (ii) le projet (*outcome*) a contribué aux résultats de développement globaux recherchés (analyse de contribution), et (iii) les résultats indirects (impacts) positifs supplémentaires (non convenus de manière formelle) ont fait l'objet d'un suivi et toutes les possibilités d'aboutir à d'autres résultats ont été saisies.

Concernant la deuxième dimension, l'évaluation s'est concentrée sur la vérification et l'analyse de la contribution du projet aux résultats de développement suivants :

- hypothèse 4 : grâce au renforcement des capacités en entrepreneuriat, les jeunes appuyés par le projet s'insèrent dans le monde du travail. On cherche ici à déterminer, au-delà du nombre d'emplois créés (en hommes jours) pendant la durée du projet, si celui-ci a eu un impact à plus long terme pour ces jeunes appuyés, et si les formations et expériences offertes ont contribué à mieux les intégrer dans le monde du travail ;
- hypothèse 5 : outillés et renforcées par le projet, les OSCL sont en mesure de rendre compte à la population des réponses données par les AC à leurs doléances. Les indicateurs du projet ADLP rendent compte de la satisfaction des parties prenantes (les AC et les membres de la société civile locale) quant à la planification, la mise en œuvre et le suivi des PCDC. On cherche donc ici à trianguler ces impressions par une analyse du retour fait aux citoyens représentés par les OSCL. Que le retour soit positif ou négatif, la question est de voir si l'appui de l'ADLP a contribué à rapprocher les autorités publiques de la population.
- hypothèse 6 : des solutions concrètes sont apportées aux citoyens et les PDCD contribuent au développement des communes. Il s'agit ici d'analyser l'impact de la nouvelle méthodologie de planification, de suivi et de mise en œuvre des CA 1 et 2 : a-t-elle contribué à une meilleure réponse concrète aux besoins des citoyens ?

Conception de l'évaluation et méthodes empiriques : la première dimension a été évaluée sur la base d'une triangulation de données primaires et secondaires (données de productivité des CVA, notamment) et d'entretiens et groupes de réflexion avec le ministère de tutelle, le personnel communal et les citoyens. La seconde dimension a été évaluée au travers d'une analyse de contribution, dont la méthodologie est présentée en introduction du présent chapitre 4. La vérification des hypothèses s'est faite avant tout, pour la première hypothèse, par la triangulation des données primaires justifiant l'hypothèse avec des entretiens et groupes de réflexion semi-structurés impliquant les parties prenantes clés (au niveau local avant tout, en triangulant les réponses des différentes parties prenantes à la même question). Les données de suivi-évaluation ont également été analysées.

Analyse et évaluation de l'impact, dimension d'évaluation 1 : les résultats de développement prévus se sont produits ou vont se produire

Il est globalement difficile d'établir une évaluation d'impact définitive, à long terme et généralisée. En effet, le projet n'a duré que 36 mois (avec certaines actions limitées à deux ans) et l'évaluation a été menée moins de six mois après la fin du projet, pendant les mesures restrictives liées à la pandémie de COVID-19 et dans un contexte post-électoral. Il a cependant été possible, au cours de l'évaluation, de saisir les points de vue des différents partenaires et parties prenantes concernant l'impact du projet.

Le projet a contribué à des résultats d'impact à différents niveaux, comme mentionné dans le modèle de résultats, en phase avec les ODD suivants :

ODD 1 (pauvreté zéro) et ODD 2 (faim zéro) : le projet vise à contribuer à la sécurité alimentaire, ainsi qu'à l'augmentation des revenus et des bénéfices de la population

Conformément aux données de suivi-évaluation et aux observations et entretiens réalisés sur le terrain, l'évaluation de la contribution du projet à l'ODD 1 est très bonne. On note notamment :

- une augmentation significative de la production et des revenus, ce qui a contribué à l'amélioration des conditions de vie au sein des ménages des bénéficiaires ;
- le développement d'une agro-industrie autour des CVA dans les filières appuyées, en particulier la pomme de terre et la banane. Le maïs contribue essentiellement comme aliment de soudure, mais pas comme filière rentable ;
- des producteurs individuels ont évolué vers le niveau coopérative et assurent une gestion plus professionnalisée de leurs affaires ;
- certaines UP sont devenues des multiplicateurs de semences dans les CVA appuyées, surtout pour la pomme de terre, ce qui a entraîné un fort développement de leur activité et une augmentation de leurs revenus ;
- au travers de l'appui à la collecte d'impôts (des percepteurs d'impôts ont été formés par le biais de marchés pilotes, et les citoyens sont désormais plus convaincus du bien-fondé de leur contribution fiscale) et d'une meilleure gestion financière (transparente, grâce notamment aux PCDC, et informatisée, limitant la mauvaise gestion), les recettes communales ont augmenté de manière très significative. Cela a permis une meilleure prise en charge des obligations communales (règlement des arriérés de salaires et de cotisations sociales et support régulier de ces dépenses par la suite), mais aussi des investissements supplémentaires dans les domaines sociaux tels que la santé, l'eau, l'hygiène, l'assainissement et l'éducation et une participation accrue au fonctionnement des dépenses provinciales.
- l'augmentation des rendements et de la production dans les CVA appuyées assure la sécurité alimentaire et a également modifié fondamentalement les habitudes alimentaires des ménages (introduction de nouveaux produits alimentaires comme la viande, les légumes, le lait et la pomme de terre) ;
- l'introduction de l'élevage comme activité d'accompagnement de l'agriculture (élevage de vaches, de porcs, de chèvres, etc.) et d'autres activités génératrices de revenus (boutiques, maisons de location construites sur les petits centres commerciaux naissant autour des marchés, etc.) qui ont créé des emplois et revenus supplémentaires ;
- une amélioration des habitats a été observée, consécutive à l'augmentation des revenus.

ODD 4 (travail décent) : le projet vise à contribuer à la création d'emplois, la création d'entreprises et l'insertion des jeunes sur le marché du travail

Des emplois ont été créés grâce à l'appui du projet, en particulier dans la filière agricole en raison de l'augmentation des rendements. Ainsi, 27 224 jeunes, dont 10 072 jeunes femmes (37 %) ont été employés pendant la durée du projet, et 339 jeunes, dont 133 jeunes femmes, ont pu démarrer une activité après avoir reçu une formation dans le cadre du projet.

Figure 4 : Photos de produits créés par des groupes de jeunes à Gitega : chaussures en cuir et bijoux et décoration en corne (Source : équipe d'évaluation)

En outre, la mission a pu observer les activités secondaires développées par les producteurs des CVA appuyés, qui ont également créé des emplois. Cette création relève cependant davantage d'une contribution aux ODD 1 et 2 qu'à l'ODD 4 : les emplois sont pour la plupart saisonniers, et il n'existe pas de données permettant de les évaluer de manière globale comme étant des emplois « décents », c'est-à-dire respectueux de la législation et offrant des possibilités sur le long terme. Il faut néanmoins souligner que l'action du projet a permis, au-delà des revenus supplémentaires des CVA appuyées, de dynamiser l'économie locale.

ODD 16 (paix, justice et institutions efficaces) : le projet vise à contribuer à la lutte contre la corruption, à la transparence de l'action publique, à l'offre de services de base comme l'état civil, et à l'efficacité de l'action des institutions

Le projet a contribué, dans les deux provinces, à l'atteinte de l'ODD 16. Les communes assurent plus efficacement la maîtrise d'ouvrage et offrent des services de meilleure qualité : rapidité, accueil plus chaleureux, diminution sensible des pots de vin, attitude respectueuse adaptée – notamment dans le langage – aux profils des demandeurs de services (non scolarisés, femmes, handicapés, personnes âgées, etc.). Les OSCL sont réellement impliquées dans la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution des PCDC.

Au niveau de la **participation citoyenne**, les représentants des OSCL rencontrés ont indiqué que :

- les groupes sectoriels renforcés ont joué leur rôle en transmettant et défendant les priorités des communautés pour leur meilleure prise en compte dans les PCDC et le suivi de leur mise en œuvre ;
- les intérêts des communautés sont pris en compte dans l'action communale ;
- les populations sont informées des réalisations des autorités communales à travers les retours que les groupes sectoriels leur font des réunions de redevabilité ;
- les besoins des populations vulnérables sont pris en compte dans les PCDC[9].

Dimension d'évaluation 2 : le projet (*outcome*) a contribué aux résultats de développement globaux recherchés (analyse de contribution)

Hypothèse 4 : grâce au renforcement des capacités en entrepreneuriat, les jeunes appuyés par le projet s'insèrent dans le monde du travail.

Description de l'hypothèse du projet : appuyer les jeunes des deux provinces – dont la plupart sont sans accès à la terre et à l'emploi et dépourvus de connaissances en entrepreneuriat et en élaboration de projets – par des formations à l'entrepreneuriat, à l'élaboration de microprojets et à quelques métiers en vue :

- de réduire le chômage des jeunes ;
- d'assurer la paix et la cohésion sociales en ne laissant personne pour compte ;
- de mettre à contribution une force active comme la jeunesse dans le DEL.

Matérialisation de l'hypothèse : hypothèse partiellement validée
Il ressort des données de S&E que 27 224 jeunes, dont 10 072 jeunes femmes (37 %), ont été employés pendant la durée du projet et que 339 jeunes formés par le projet, dont 133 jeunes femmes, ont pu initier des microprojets. Des jeunes se sont aussi regroupés en associations d'épargne et de crédit. Les groupes de jeunes visités confirment un changement dans leurs connaissances, mais aussi dans leur mentalité. Ils mentionnent également un chiffre d'affaires régulier et en augmentation.

L'appui en faveur des jeunes a cependant commencé tardivement, six mois avant la clôture du projet. Ils n'ont donc pas eu le temps d'expérimenter les théories apprises sous l'encadrement du projet et se plaignent de ne pas encore maîtriser tous les aspects organisationnels et de gestion des activités initiées. Il semblerait aussi que le projet n'ait pas pu associer les techniciens des services pérennes de l'administration communale pour leur permettre de jouer un rôle d'appui-conseil.

Contributions concrètes du projet
Le projet a permis aux jeunes de renforcer leurs connaissances et de changer leur mentalité. Ils ont également été accompagnés dans leur mise en réseau :

- organisation de formations en entrepreneuriat et en élaboration et gestion de microprojets individuels ;

[9] Le projet a œuvré pour que les services aux populations vulnérables figurent parmi les critères d'appréciation des performances d'une commune, les facteurs de vulnérabilité étant décidés annuellement par les conseillers communaux des communes.

- formations sur le système d'épargne et de crédit ;
- formation à l'apprentissage de certains métiers (vannerie, transformation du cuir, transformation des cornes de vaches, fabrication de savons, etc.) ;
- formations sur diverses thématiques en entrepreneuriat et conception de microcrédits ;
- sensibilisation à la nécessité de créer et de travailler en associations ;
- souscription de microcrédits en artisanat (vannerie, traitement du cuir, fabrication de savons, etc.) ;
- connexion des jeunes fabricants de produits de vannerie avec la chambre sectorielle Art et Artisanat (CHASAA) pour les aider à promouvoir leurs produits.

Hypothèse 5 : outillés et renforcées par le projet, les OSCL sont en mesure de rendre compte à la population des réponses données par les AC à leurs doléances.

Description de l'hypothèse du projet : la commune a l'obligation légale de rendre compte de ses activités à la population. Elle a notamment l'obligation d'organiser deux fois par an des réunions de redevabilité. La population y participe par l'intermédiaire de ses représentants au sein des groupes sectoriels. En travaillant sur les capacités des AC et en favorisant une meilleure collaboration entre société civile et AC, le projet voulait appuyer les communes dans l'accomplissement de leurs obligations.

Matérialisation de l'hypothèse : hypothèse validée
Les plateformes sectorielles de la société civile existent et participent activement aux travaux des groupes sectoriels (GS), ainsi qu'aux réunions de redevabilité et de restitution collinaire.
Les représentants des plateformes sectorielles aux travaux des GS participent aux réunions trimestrielles de ces groupes. C'est au cours de ces réunions que se préparent notamment les réunions semestrielles de redevabilité à l'issue desquelles les élus collinaires organisent des réunions de restitution au niveau de leurs collines pour rapporter aux populations les grandes décisions et recommandations formulées dans ce cadre. Les représentants des plateformes sectorielles aux GS participent à ces réunions collinaires afin d'aider les élus collinaires, si nécessaire, à transmettre une information complète aux communautés.

Raisons de la matérialisation de l'hypothèse et contributions concrètes du projet
Les contributions du projet ont consisté à assurer :
- le renforcement des capacités des membres des GS par des formations ;
- la sensibilisation de ces GS à leurs rôles et responsabilités ;
- l'accompagnement rapproché par les animateurs et encadreurs communaux ;
- la prise en charge des frais de déplacement et des indemnités journalières en cas de réunions.

Hypothèse 6 : des solutions concrètes sont apportées aux citoyens et les PCDC contribuent au développement des provinces

Description de l'hypothèse du projet : mettre à la disposition des communes des outils de planification clairs et facilement réalisables (PCDC, PAI et PO), bien élaborés avec des indicateurs précis et vérifiables. En effet, les PCDC antérieurs inventoriaient les souhaits exprimés par la population mais étaient difficilement réalisables : ils incluaient des projets mal décrits, souvent mal estimés, ce qui rendait leur mise en œuvre difficile. En outre, certains projets exécutés n'étaient pas issus des PCDC.

Matérialisation de l'hypothèse : hypothèse validée
- Chaque commune d'intervention du projet dispose d'un PCDC et d'un PAI.
- Une évaluation annuelle est aussi faite pour mesurer les résultats atteints.

Toutes les parties rencontrées sont unanimes pour confirmer que les communes ne réalisent que les projets contenus dans les PCDC. À titre exceptionnel néanmoins, la commune peut être amenée à exécuter des projets ne figurant pas dans les PCDC, soit qu'ils sont décidés par le gouvernement, soit qu'ils sont proposés par un partenaire technique et financier. Dans un cas comme dans l'autre, le conseil communal se réunit pour délibérer, et la délibération ainsi adoptée est annexée au PAI dont il fait partie intégrante.

De nombreuses interventions concrètes sont apparues dans les communes visitées (bien que l'évaluation n'ait pas pu accéder à une liste plus exhaustive des contributions) :
- commune de Rusaka : 300 000 Fbu dédiés à l'entretien des points d'eau, à la construction de latrines et de paratonnerres dans les écoles, et à l'équipement d'une maternité (entretien 14/07) ;
- commune de Gitega : 1 100 millions de Fbu affectés chaque année à l'investissement scolaire et sanitaire et à l'achat de cartes d'assurance maladie pour les plus vulnérables ;
- commune de Bugendana : construction d'un lycée technique avec une participation sur fonds propres de la commune de 60 %, construction de 34 sources d'eau grâce au budget participatif de 10 %, et un taux d'investissement de 70 % du budget de 2019 (250 millions de Fbu) ;
- commune de Giheta : équipement d'écoles (200 bancs pupitres achetés), entretien des pistes et petis ponts, entretien des routes goudronnées, construction d'un marché et d'un abattoir moderne de porcs,

réhabilitation de latrines publiques sur les trois marchés de la commune, entre autres ;
- commune de Makebuko : réhabilitation d'infrastructures sociales, notamment d'une école, d'un petits ponts, de sources d'eau, de bureaux pour les chefs de colline, de pistes et voies d'accès, et de sites touristiques.

Les données de S&E, notamment relatives à la satisfaction des citoyens vis-à-vis de l'action des AC, permettent de supposer que des contributions similaires existent dans toutes les communes d'intervention.

Raisons/preuves de la matérialisation de l'hypothèse et contributions concrètes du projet
La logique de résultat du projet a grandement contribué à la réalisation de contributions concrètes issues des PCDC : le projet appuyait en parallèle les AC pour une gestion plus efficace et transparente de l'action publique ; la société civile pour assurer que les PCDC soient construits sur des besoins réels de la population et suivis par celle-ci ; et la mobilisation des recettes pour financer ces contributions.
De manière spécifique, les partenaires interrogés listent les activités suivantes du projet comme ayant contribué à l'atteinte de cette hypothèse :

- renforcement des acteurs quant au processus participatif de planification ;
- appui des acteurs lors de la planification et de la priorisation ;
- appui dans la mise en œuvre des projets planifiés et dans le S&E ;
- appui dans l'organisation des enquêtes de satisfaction.

Évaluation globale de l'impact
L'évaluation de l'impact du projet est bonne. Les mesures prises et les appuis offerts ont contribué à différents résultats de développement, tout particulièrement dans le cadre des ODD 1 et 16. L'analyse de contribution a validé les trois hypothèses causales sélectionnées, avec une réserve majeure : peu de jeunes ont pu s'insérer grâce au projet, étant donné que l'appui n'a pas pu les accompagner au-delà de la formation de base.

Tableau 12: Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Critère	Aspects d'évaluation	Note et appréciation
Impact	Les résultats de développement prévus se sont produits ou vont se produire.	35 points sur 40
	La réalisation obtenue par le projet a contribué aux résultats de développement prévus ou qui se sont produits.	25 points sur 30
	Aucun résultat indirect (impact) négatif ne s'est produit en lien avec le projet ; si des résultats négatifs se sont produits, ils ont été gérés correctement par le projet. Les résultats indirects (impact) positifs supplémentaires (non convenus de manière formelle) ont fait l'objet d'un suivi et toutes les possibilités d'aboutir à d'autres résultats positifs ont été saisies.	30 points sur 30
Note et appréciation globales		Note : **90 points sur 100** Appréciation : niveau 1, très bon résultat

4.5 Efficience

Base et conception de l'évaluation de l'efficience

Base de l'évaluation : l'évaluation des deux dimensions du critère d'efficience est fondée sur une analyse des coûts utilisant l'outil Excel de l'unité d'évaluation de la GIZ (approche dite « Follow the money »). Le projet

n'était planifié ni avec KOMP, ni avec CostControl. Afin de pouvoir affecter les différentes dépenses à leurs *outputs* respectifs, une série d'entretiens ont donc été réalisés avec la chargée des finances et l'assistante de projet basée à Eschborn pendant la phase de démarrage de l'évaluation. Certaines affectations ont été réalisées d'après une analyse stricte de la comptabilité du projet, d'autres ont été effectuées à partir de moyennes (notamment pour la catégorie contenant une multitude de dépenses minimes dont ni le titre ni la date ne permettaient d'en connaître l'utilisation exacte. C'est le cas par exemple de la ligne relative aux frais de mission). Cette cartographie a servi de base à une analyse qualitative de la pertinence de l'utilisation des ressources pour chaque *output* (dimension 1 : « efficience de la production ») et du placement des ressources vers le résultat souhaité (dimension 2 : efficience de l'affectation).

Conception de l'évaluation et méthodes empiriques : la méthodologie repose sur la saisie des données et l'estimation de la répartition des coûts. Les indicateurs d'efficience ont pour partie été analysés sur la base d'une analyse de documents de projet (offre de projet, plans opérationnels, rapports d'avancement, matrice de résultats), mais la plupart l'ont été en s'appuyant sur les entretiens et séances de travail avec l'équipe du projet comme principales sources d'information. Les constatations ci-dessous reposent sur des informations extraites du rapport *Kostenträger-Obligo* (coûts et engagements) et des entretiens avec l'équipe du projet et les parties prenantes, en utilisant l'approche « Follow the money » de la GIZ.

Les coûts et engagements du projet sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Coûts et engagements du projet

Objectif du module	Les conditions pour la résilience de la gouvernance locale sont renforcées
Coûts BMZ (total des coûts directs)	7 245 223,89 €
Cofinancements	0,00 €
Contributions des partenaires	0,00 €
Coûts totaux	**7 245 223,89 €**
Solde restant (Coûts BMZ et cofinancement)	0,00 €

Écarts : aucun écart budgétaire n'a été constaté dans le projet.

Analyse et évaluation de l'efficience, dimension 1 : l'utilisation des ressources par le projet est appropriée au vu des extrants obtenus [Efficience de la production]

La totalité des indicateurs de niveau *output* ont été atteints par le projet, comme décrit dans le chapitre 4.3 de ce rapport, et tous ont même été dépassés. En outre, leur atteinte est validée par les partenaires, qui saluent : le renforcement des capacités et de la qualité des services des AC (voir aussi indicateurs modulaires) ; un mécanisme PCDC bien respecté, aussi dans son suivi, par des OSCL qui participent effectivement à toutes les étapes des PCDC ; et des effets réels sur le DEL : meilleure implication des AC dans son pilotage, augmentation des revenus, création d'emplois et dynamisation de l'économie locale**.**

Tableau 14 : Atteinte des indicateurs « output »

Indicateur	Degré d'atteinte
Indicateur A.1 : dans 12 des 17 communes partenaires, le groupe sectoriel « Bonne gouvernance, droits de l'homme, justice, genre et sécurité » évalue la mise en œuvre de ses plans d'action à l'aide	**Atteint à 142 %** 17 communes

du système de suivi-évaluation communal.	
Indicateur A.2 : 50 % des fonctionnaires hommes et 50 % des fonctionnaires femmes des communes, qui ont participé aux modules de formation continue organisés par le projet en vue d'améliorer les services de base, estiment qu'ils sont compétents pour effectuer leurs tâches.	**Atteint à 200 %** 100 % des hommes et 100 % des femmes
Indicateur B.1 : 37 % des hommes et 34 % des femmes membres d'organisations de la société civile déclarent qu'ils/elles ont participé au processus de prise de décision dans leur commune.	**Atteint à 247 et 261 %** 91,4 % des 81 hommes et 88,8 % des 98 femmes
Indicateur B.2 : dans quatre des communes pilotes des provinces de Gitega et de Mwaro, des mécanismes de redevabilité sont employés.	**Atteint à 425 %** 17 communes
Indicateur C1 : dans 12 des 17 communes partenaires, les administrations communales et les représentant(e)s des acteurs du secteur privé conviennent d'au moins un plan d'action annuel pour le développement économique.	**Atteint 142 %** 17 des 17 communes partenaires, trois à cinq projets économiques à haut potentiel ont été priorisés.
Indicateur C.2 : dans dix des 17 communes partenaires, trois propositions émises par les organisations de base défendant les intérêts des femmes et des jeunes sont prises en compte dans les PAI de chacune des communes.	**Atteint à 170 %** 3 propositions dans 17 des 17 communes
Indicateur C.3 : 25 000 jeunes ont trouvé un travail payé (toute l'année ou saisonnier) dans une des chaînes de valeur soutenues par le projet (bananes, pommes de terre, artisanat), dont au moins 30 % de jeunes femmes (7 500 jeunes femmes).	**Atteint à 108 %** 27 224 jeunes, dont 10 072 jeunes femmes (37 %)
Indicateur C.4 : 60 % des 102 jeunes (61 jeunes) qui ont participé aux formations spécifiques et aux mesures sur la création de nouvelles entreprises ont trouvé un emploi, dont au moins 30 % de jeunes femmes (19 jeunes femmes).	**Atteint à 330 %** 339 jeunes, dont 133 jeunes femmes

L'outil de calcul de l'efficience a permis de cartographier les coûts et investissements du projet par *output*. Les résultats de cet exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15: Distribution des coûts et engagements par outputs

Outputs	***Output* A** Amélioration des conditions-cadres pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation	***Output* B** Renforcement de la société civile dans son rôle dans la gouvernance locale	***Output* C** Amélioration des conditions nécessaires au développement économique des communes	**Coûts transversaux**
Coûts, y compris engagements	1 787 585,09 €	1 175 511,98 €	2 804 318,06 €	1 477 808,76 €
Cofinancements	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contributions des partenaires	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Coûts totaux	**1 787 585,09 €**	**1 175 511,98 €**	**2 804 318,06 €**	**1 477 808,76 €**
Coûts totaux en %	**25 %**	**16 %**	**39 %**	**20 %**

Cette répartition a été présentée aux différents membres de l'équipe du projet. En recoupant leurs commentaires, on peut conclure à l'évaluation suivante :

- les coûts transversaux sont relativement élevés au regard du contexte sécuritaire qui a contraint à assurer le leadership du projet partiellement à distance. On note cependant que ces coûts avaient été bien estimés au départ du projet, qu'ils ont été respectés et n'ont pas mis à mal l'atteinte de l'ensemble des indicateurs. L'offre du projet ADLP III comportait d'ailleurs la mention suivante : « En raison de la situation en

matière de sécurité, il faut s'attendre à des défaillances et des retards dans la mise en œuvre ». Ce risque s'est matérialisé, et un avenant signé en 2019 a permis de prolonger le projet pour le compenser. Eu égard au contexte complexe dans lequel le projet a été mis en œuvre et à la budgétisation réalisée (qui prévoyait notamment près de 3 255 720 € pour le déploiement des experts, pour un budget original de 5 000 000 €), la conclusion de l'évaluation est positive s'agissant de l'efficience ;

- l'équipe est unanime, il est normal que ce soit l'*output* 3 qui représente le coût le plus important. En effet, c'est une action directement adressée à la population (INT_équipe_3) avec un nombre important de bénéficiaires, qui implique des formations, des coûts de mobilisation, etc. Elle nécessite également des interventions au niveau de chaque colline (démonstrations du bien-fondé de l'approche auprès de chaque colline et des ménages afin de les convaincre de ses effets sur la production, INT_équipe_4). Les formations pour les jeunes ont également engendré des coûts (INT_équipe_3) ;
- les *outputs* 1 et 2 ont bénéficié de la présence continue du projet, qui travaillait déjà avec les AC depuis 2011, appuyait la formulation de PCDC depuis six ans, et continuait alors les activités d'accompagnement.

Analyse et évaluation de l'efficience, dimension 2 : l'utilisation des ressources par le projet est appropriée au vu de la concrétisation de l'objectif du projet (réalisation) [Efficience de l'affectation]

Contrairement à l'efficience de la production, l'efficience de l'affectation décrit la transformation des intrants en résultats/impacts. Au niveau du module, les quatre indicateurs du projet sont également atteints, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : Atteinte des indicateurs modulaires

Indicateurs	Degré d'atteinte
1. 60 % des citoyens et 55 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de leur participation aux décisions communales.	**Atteint à 117 %** Membres femmes d'OSCL : 68,8 % Membres hommes d'OSCL : 75 %
2. 43 % des citoyens et 46 % des citoyennes des communes partenaires déclarent qu'ils/elles sont satisfait(e)s de la qualité des prestations fournies par les services communaux.	**Atteint à 141 %** Membres femmes d'OSCL : 62,8 % Membres hommes d'OSCL : 65 %
3. Dans dix des 17 communes partenaires, un projet visant le développement économique des femmes et des jeunes est mis en œuvre.	**Atteint à 170 %** Dans 17 communes, trois projets mis en œuvre pour les femmes, un à trois projets pour les jeunes.
4. Dans dix des 17 communes partenaires, les représentants de la société civile (dont 30 % de femmes) participent à des groupes sectoriels communaux.	**Atteint à 170 %** Dans les 17 communes, 85 membres (dont 40 % de femmes).
5. 90 % des hommes et 90 % des femmes acteurs de l'économie locale déclarent que leurs préoccupations sont prises en compte de manière appropriée dans les processus de planification des communes.	**Atteint à 107 %** Hommes : 96,1 % Femmes : 100 %

S'il est difficile de conclure définitivement sur le rapport coûts-résultats dans une évaluation de ce type, tout particulièrement en l'absence de benchmarking, on peut cependant noter que les effets ont été maximisés : les résultats concrets de l'appui du projet se matérialisent dans toutes les communes appuyées. Le processus d'élaboration, de suivi et de mise en œuvre des PCDC a été implémenté par les AC elles-mêmes avec un appui plus limité du projet. Quant aux excellents résultats du projet sur la productivité des CVA, ils ont permis de dynamiser l'économie locale et de créer de l'emploi sans intervention directe du projet. S'agissant de l'*output* 2 en particulier, l'évaluation a noté que l'innovation apportée par le projet était répliquée dans d'autres communes et provinces. On note cependant que la situation sécuritaire a été un facteur d'augmentation des coûts.

On peut, afin d'expliquer cette efficience, citer les facteurs suivants d'efficience et de perte d'efficience, et de maximisation des effets :

La présence continue du projet depuis 2011 : le projet jouissait d'une légitimité et de la confiance de ses partenaires, et a ainsi pu rentrer immédiatement dans le vif des activités sans phase de construction de la confiance. Beaucoup de partenaires mentionnent d'ailleurs qu'il est difficile pour eux de différencier ADLP II et ADLP III tant la transition a été logique.

La logique du faire faire : cette dernière phase de l'ADLP a mis l'accent, notamment dans son *output* A, sur la construction de compétences autonomes de la part des AC. Si les PCDC de première et deuxième génération ont nécessité des appuis et contributions fortes du projet, l'accompagnement a été plus léger pendant cette phase. Cette approche a été choisie pour renforcer la résilience et la durabilité des acquis, mais elle s'est accompagnée d'effets sur les coûts du projet.

Une haute interconnexion des *outputs* : la logique de résultat a permis de multiplier les effets du projet, les activités ayant souvent des effets sur plusieurs *outputs.* Ainsi, la formation des UP dans le cadre de l'*output* 3 a permis de dynamiser la société civile des groupes sectoriels (*output* 2) ; l'appui organisationnel aux OSCL (*output* 2) a contribué à la qualité des PCDC (*output* 1) ; et les nouvelles compétences des AC (*output* 1) ont renforcé leurs capacités de pilotage du DEL (*output* 3).

Une période de mise en œuvre limitée à trois ans : certaines activités n'ont été mises en œuvre que pendant les derniers mois du projet, ce qui a globalement limité leur efficacité et leur impact. On peut mentionner que la durée courte des interventions de la GIZ (trois ans) constitue régulièrement un facteur d'inefficience pour les projets en limitant les effets de certaines activités.

Évaluation globale de l'efficience

L'évaluation de l'efficience est très bonne. Malgré un contexte complexe d'un point de vue sécuritaire et opérationnel, le projet a atteint l'ensemble de ses indicateurs *output*. La présence du bureau de consultance n'a pas généré de grande perte d'efficience, et le budget est conforme aux efforts exigés pour atteindre chaque *output*, sans perte d'efficience.

Tableau 17: Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE

Critère	Aspects d'évaluation	Note et appréciation
Efficience	L'utilisation des ressources par le projet est appropriée au vu des extrants obtenus. [Efficience de la production]	70 points sur 70
	L'utilisation des ressources par le projet est appropriée au vu de la concrétisation de l'objectif du projet (réalisation). [Efficience de l'affectation]	30 points sur 30
Note et appréciation globales		**Note : 100 points sur 100** Appréciation : niveau 1, très bon résultat

4.6 Viabilité/durabilité

Base et conception de l'évaluation de la viabilité/durabilité

Base de l'évaluation : le critère de viabilité/durabilité permet d'évaluer la durabilité, la stabilité et la résilience à long terme des résultats atteints par le projet. Il s'agit de savoir si les résultats positifs obtenus vont persister après la clôture du projet et la fin des appuis. Deux dimensions sont évaluées sous ce critère : l'existence de conditions préalables permettant de garantir la réussite à long terme du projet (son ancrage institutionnel), et la prévision de durabilité, permanence, stabilité et résilience à long terme. Les deux dimensions sont présentées conjointement ici, puisque la durabilité des résultats tient à l'ancrage institutionnel des résultats.

Méthodes empiriques : afin de valider les hypothèses, les évaluateurs ont d'abord interrogé l'équipe de projet au sujet des stratégies et actions de sortie mises en œuvre pour l'atteinte de ces hypothèses, des engagements pris par les partenaires locaux, et des risques majeurs identifiés pour la durabilité des effets. Les hypothèses ont ensuite été testées auprès des partenaires, par observation mais également en posant des questions ouvertes du type « que reste-t-il aujourd'hui ? ». Chaque fois que possible, des preuves de ces hypothèses ont été demandées (sur le budget des communes et sur les investissements directs de la commune, notamment). Toutes les hypothèses ont pu être triangulées en étant soumises aux différentes parties (AC, OSCL, acteurs économiques). En complément, toutes les conclusions et données obtenues sous les critères d'efficacité et d'impact ont été analysées à l'aune de la durabilité, afin d'identifier des preuves supplémentaires de la durabilité ou non durabilité des effets (notamment pour l'identification de facteurs d'influence).

Analyse et évaluation de la viabilité/durabilité, dimension 1 (condition préalable permettant de garantir la réussite à long terme du projet) : les résultats sont ancrés dans les structures (partenaires) ; et dimension 2 (prévision de durabilité) : les résultats du projet sont permanents, stables et résilients à long terme

L'approche du projet elle-même, à savoir la méthode consistant à faire faire, constitue une garantie de durabilité des acquis du projet. Le projet a fait prendre conscience aux bénéficiaires de leur potentiel ainsi que de leur rôle et leurs responsabilités dans leur propre développement.
Au niveau de la **gouvernance locale**, l'administration communale a pris conscience de ses responsabilités vis-à-vis de la population, ainsi que de la nécessité d'offrir des services de qualité et de l'obligation de rendre compte de toutes ses actions. Avec l'appui du projet, la majorité des communes des provinces de Gitega et Mwaro se retrouvent en bonne place lors des évaluations annuelles des performances des communes. Les AC rencontrées disent qu'elles vont tout faire pour conserver voire améliorer leur classement.
La **participation citoyenne** dans la gestion de la commune semble aussi être un acquis irréversible. Les OSCL ont été formées de telle manière qu'elles ont compris leur importance, leur rôle et leurs responsabilités dans la gestion de leurs communes. Le projet a renforcé leurs capacités organisationnelles et opérationnelles et les a aidées à développer des relations de confiance avec les administratifs. Ce nouveau climat apaisé est déjà ancré de part et d'autre, et il y a donc toutes les raisons d'espérer que la collaboration va se poursuivre dans l'intérêt réciproque et bien compris de la commune et de sa population.
Concernant le **développement économique local**, les appuis du projet en faveur des UP autour des CVA ciblées, de même que l'encouragement des communes et des opérateurs économiques du secteur privé à conjuguer leurs efforts, et ainsi développer un partenariat, ont produit des effets positifs qui seront certainement capitalisés. La mission d'évaluation a en effet constaté sur terrain que les changements qualitatifs de modes de vie chez les bénéficiaires des appuis dans le cadre des CVA poussent leurs voisins à les imiter. La mission a été informée qu'une réplication de ces nouvelles méthodes culturales est déjà observée. De même, les exemples réussis de projets de partenariat public-privé (PPP) dans certaines communes servent également de référence à d'autres (comme en témoigne l'exemple de la construction d'un marché en PPP dans la commune d'Itaba, province de Gitega, qui a été copié dans sept autres communes de la même province).

> *« Si le projet nous avait donné le poisson, nous l'aurions mangé depuis longtemps et à l'heure qu'il est nous serions en train d'en réclamer un autre. Aujourd'hui, nous savons comment pêcher, en outre nous avons tiré*

beaucoup de leçons de la manière d'agir et de la persévérance montrées par les animateurs et encadreurs du projet. » (FGD_partenaire_5)

Les pronostics relatifs à la durabilité sont bons pour une grande partie des résultats :

- les connaissances acquises par les personnels administratifs des communes (planification, mise en œuvre, S&E des projets, passation de marchés, gestion administrative et financière, gestion du service de l'état civil, etc.) sont actuellement utilisées et partagées entre eux et parfois même au niveau d'autres communes. Pour eux, cet acquis est durable.
- Les mécanismes de planification participative impliquant les OSCL sont déjà ancrés dans leurs habitudes.
- La participation à l'organisation et à la tenue des réunions de redevabilité sont des acquis ne pouvant plus être remis en cause, d'autant que ces réunions sont prévues par la loi communale.
- Les nouvelles méthodes culturales ne peuvent plus être abandonnées du fait de leurs effets positifs sur le rendement et l'augmentation des revenus.
- La structuration des UP en coopératives, les techniques de production et la gestion groupée des approvisionnements en intrants agricoles et des productions ont donné des résultats très appréciables en permettant de réaliser des économies. Les gens ont compris que « l'union fait la force » et excluent tout retour en arrière. Certaines UP s'emploient déjà à vulgariser ces pratiques et à les enseigner aux producteurs voisins (INT_équipe_1).
- Les associations d'épargne et de crédit mises en place soit par les femmes, soit par les jeunes, ont largement contribué au financement de petites activités génératrices de revenus. Leurs membres certifient donc que cet acquis est pérenne également.
- La gestion informatique de l'état civil suscite l'adhésion : tout le monde veut apprendre et travailler à la machine. Le personnel n'accepte plus de travailler « à l'ancienne ». Certaines communes ont cherché à dégager les moyens de s'acheter de nouveaux logiciels et ordinateurs, et souhaitent financer l'appui d'un expert informaticien (INT_équipe_4).
- L'équipe communale de planification des PCDC, composée d'une vingtaine de personnes, est peu susceptible de changer avec l'administrateur et les élus et peut donc continuer sur le moyen terme à élaborer les plans., et le devra meme, puisque l'élaboration des PCDC est une obligation légale.

Évaluation globale de la viabilité/durabilité :

L'évaluation globale de la viabilité/durabilité est bonne. On ne peut bien sûr pas parler d'ancrage au niveau central, tout appui au gouvernement central étant proscrit par la décision de suspension partielle, mais les grands effets du projet (opérationnalisation des PCDC, appui au développement local) perdurent près de six mois après la fin du projet, et des effets de multiplication apparaissent entre acteurs économiques et entre communes.

Tableau 18: Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Critère	Aspects d'évaluation	Note et appréciation
Viabilité/durabilité	Condition préalable permettant de garantir la réussite à long terme du projet Les résultats sont ancrés dans les structures (partenaires).	45 points sur 50
	Prévision de durabilité Les résultats du projet sont permanents, stables et résilients à long terme.	40 points sur 50
Note et appréciation globales		Note : **85 points sur 100** Appréciation : niveau 2, bon résultat

4.7 Résultats clés et appréciation globale

Pertinence : l'évaluation de la pertinence du projet est très positive, et l'équipe d'évaluation octroie une note de 96/100 au projet. L'approche holistique, de même que la logique de partenariat et de construction participative, ont été particulièrement appréciées par les partenaires du projet. Dans le cadre d'une coopération désormais complexe et réduite entre l'Allemagne et le Burundi, le projet a été en mesure de construire du changement autour d'un écosystème d'acteurs capables de porter la résilience de la gouvernance locale et du développement économique local.

Efficacité : l'évaluation de l'efficacité du projet est très positive. Le projet a atteint ses indicateurs et objectifs, dans une logique de faire faire et de pérennisation et amplification des acquis et leçons apprises des phases précédentes. Dans l'ensemble des communes visitées par l'évaluation et selon les données de S&E du projet, toutes les équipes communales sont en mesure de porter la formulation, la mise en œuvre et le suivi de PCDC construits avec la société civile. La production dans les CVA a grandement augmenté.
Impact : la contribution du projet à des résultats d'impact apparaît aussi comme très élevée. Le projet contribue à l'atteinte de l'ODD 1 et de l'ODD 16 dans les deux provinces appuyées : les services de base à la population se sont améliorés, et les acteurs de l'économie locale appuyés témoignent d'un changement important dans leur qualité de vie et contribuent à la vivacité de l'économie locale en créant de l'emploi. L'appui du projet à la société civile locale a permis de créer un tissu de collaboration entre société civile et administration locale, et de mettre le contribuable et ses besoins au cœur de l'action des AC. On peut cependant noter que le volontariat, aussi nécessaire soit-il selon les propres dires des OSCL, reste encore une activité fragile, de par le niveau de pauvreté encore relativement élevé dans les deux régions.

Efficience : l'efficience est évaluée comme excellente. Les *outputs* ont été mis en œuvre en alliant efficacité et efficience, et l'atteinte des résultats aux niveaux efficacité et impact est élevée. L'ensemble des indicateurs sont atteints, et l'approche holistique de la logique de résultat a permis aux effets des trois *outputs* de se multiplier réciproquement. Malgré un contexte sécuritaire qui a engendré des coûts supplémentaires, la bonne utilisation des ressources à disposition du projet a permis que l'efficience soit très bonne.

Viabilité/durabilité : l'évaluation globale de la viabilité/durabilité est bonne. On ne peut pas bien sûr parler d'ancrage au niveau central, tout appui au gouvernement central étant proscrit par la décision de suspension partielle, mais les grands effets du projet (opérationnalisation des PCDC, appui au développement local) per-

durent près de six mois après la fin du projet, et des effets de multiplication apparaissent entre acteurs économiques et entre communes.

Résultats clés relatifs aux hypothèses sélectionnées : six hypothèses avaient été sélectionnées pendant la phase de démarrage du projet. Aucune n'a été infirmée, certaines ont été validées et d'autres partiellement validées. Ce rapport évalue la logique de résultat du projet comme excellente, avec des interconnexions entre les *outputs* et une approche de faire faire qui a permis de multiplier les effets de l'appui.

Tableau 19: Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées

Critères	Note	Appréciation
Pertinence	*96 points sur 100*	Niveau 1 = très bon résultat
Efficacité	*95 points sur 100*	Niveau 1 = très bon résultat
Impact	*90 points sur 100*	Niveau 2 = bon résultat
Efficience	*100 points sur 100*	Niveau 1 = très bon résultat
Viabilité/durabilité	*85 points sur 100*	Niveau 2 = bon résultat
Note et appréciation globales pour tous les critères	***93 points sur 100***	**Niveau 1 = très bon résultat**

Tableau 20: Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : très bon résultat
81–91	Niveau 2 : bon résultat
67–80	Niveau 3 : résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : résultat très insuffisant
Note globale : Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.	

5 Conclusions et recommandations

5.1 Facteurs de réussite ou d'échec

Les facteurs qui ont facilité ou entravé le succès du projet sont résumés en fonction des facteurs de succès de Capacity WORKS, en tenant également compte des facteurs externes.

Facteurs externes
Continuation de l'ADLP : grâce à la continuité de l'équipe et à la cohérence des actions et appuis entre les différentes phases, le projet a bénéficié d'emblée d'une légitimité et de visibilité auprès des acteurs ainsi que d'une excellente connaissance du contexte de chaque commune. La confiance des acteurs envers le projet était déjà établie. Les acteurs communaux recevaient également des appuis depuis 2011, ce qui a permis à cette phase de se focaliser sur le faire faire et la construction autonome de PCDC par les communes et leurs partenaires.

Qualité de la mise en œuvre du projet
Facteur de réussite « stratégie » : le projet a suivi une logique holistique, avec une grande interconnexion entre les *outputs*. Les actions menées dans chaque champ d'action bénéficiaient aux autres et renforçaient l'atteinte de l'*outcome* du projet.

Facteur de réussite « processus » : la gestion décentralisée du projet et l'approche d'ancrage multi-niveaux ont permis, à des degrés différents, l'appropriation du projet par ses partenaires. La qualité de l'équipe a permis efficience, efficacité et innovation.

Facteur de réussite « innovation et apprentissage » : le projet a introduit des innovations importantes, tout particulièrement dans l'*output* 3, qui ont permis d'augmenter fortement la productivité des producteurs des trois CVA sélectionnées.

Facteur de réussite « coopération » : le projet a suivi une logique de partenariat forte, en pariant sur le renforcement des capacités existantes dans le secteur et le faire faire. Les appuis n'étaient jamais imposés mais co-définis avec les partenaires.

5.2 Conclusions et recommandations

Les recommandations pour un projet clôturé sans phase ultérieure se limitent à la documentation des leçons apprises ou des bonnes pratiques qui peuvent être répliquées à d'autres projets et interventions similaires ou connexes. Dans ce contexte, les recommandations suivantes se dégagent :

- Documenter – à l'intention d'autres donneurs – la stratégie de mobilisation de recettes développée par le projet. Le guide de redevabilité a été adopté au niveau national et devrait être utilisé dans toutes les communes du territoire. Les recettes supplémentaires et leur gestion transparente ont grandement contribué à l'instauration de la confiance entre AC et population, et ont été un pendant important de l'implication volontaire des OSCL dans l'élaboration des PCDC.
- Documenter – à l'intention d'autres projets d'appui à la gouvernance déployés dans des pays au contexte politique similaire – la manière dont, dans un contexte politique complexe et dans le cadre d'une suspension partielle de sa coopération, le projet a réussi à trouver un écosystème de résilience tout en étant aligné sur les textes-cadres.

- Documenter la bonne pratique de suivi-évaluation consistant à mener des enquêtes annuelles de satisfaction des bénéficiaires, qui sont perçues par ceux-ci comme un élément de cohésion au niveau communal et permettent la documentation régulière des changements.

Réferences

Documents de projet uniformisés de la GIZ

GIZ (2016) Document d'offre du projet ADLP III + trois offres modificatives (du 10/03/2017, 22/08/2018, 02/04/2019)
GIZ (2017, 2018, 2019, 2020) Rapports d'avancement du projet et rapport final
GIZ (2017) Matrice du projet PCA
GIZ (2019) Stratégie de genre /approche d'intégration du genre actualisée
GIZ (2020) Données de suivi et d'évaluation du projet et enquêtes annuelles d'atteinte
GIZ (2020) Rapport financier du projet (Kostenträager Obligo Bericht)

Autres documents de projet de la GIZ

GIZ (2017) Évaluation finale de l'ADLP II, version courte
GIZ (2017) Résultats de la phase ADLP II et valeurs de base ADLP III avril 2017
BMZ (2017) Stratégie pays Burundi

Autres documents de la GIZ

BMZ (2015): Externe Qualitäts-kontrolle der GIZ, Ergebnisbericht 2015, BMZ.
GIZ (2011) Capacity Works: gestion de la coopération pour les praticiens

Autres références

J. Mayne (2008), Contribution analysis: an approach to exploring cause and effect, Institutional Learning and Change Initiative
J Mayne (2008) Addressing Cause and Effect in simple and complex settings through contribution analysis , Evaluating the Complex
MDRI (2013), Stratégie Nationale de Développement économique local au Burundi
Équipe Communale de Planification (2018), Plan Communal de Développement Communautaire, 3ème Génération - commune de Gitega
Équipe Communale de Planification (2019), Plan Communal de Développement Communautaire, 3ème Génération - commune de Rusaka
Équipe Communale de Planification (2018), Plan Communal de Développement Communautaire, 3ème Génération - commune de Bugendana
Ministère du Développement Communal (2018), Évaluation de la Politique Nationale de Décentralisation au Burundi 2009-2017

Annexe : Matrice d'évaluation

OECD-DAC critère PERTINENCE (max. 100 points)					
Dimension d'évaluation	**Questions d'évaluation**	**Indicateur d'évaluation**	**Méthodes de collecte de données** (par exemple: entretiens, discussions de groupe, documents, système de suivi de projet/partenaire, atelier, enquête, etc.)	**Sources de données** (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, atelier, etc.)	**Force de la preuve** (modéré, bon, fort)
Le concept (1) du projet est conforme aux cadres stratégiques de référence. Max. 30 points	Quels cadres stratégiques de référence existent pour le projet ? (stratégies nationales, y compris la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, stratégies régionales et internationales, stratégies de changement sectorielles et transsectorielles, en cas de projet bilatéral particulièrement les stratégies des partenaires, cadres d'analyse internes tels que Sauvegardes et genre (2), etc.)	Loi communale, PND, manuel d'évaluation de performance des communes, guides techniques nationaux. Accords de paix d'Arusha ODD 1: Pas de pauvreté- La croissance économique doit être partagée pour créer des emplois durables et promouvoir l'égalité. ODD 8 : Travail décent et croissance économique - Nous devons revoir et réorganiser nos politiques économiques et sociales visant à éliminer complètement la pauvreté. ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces- Promotion de sociétés pacifiques et inclusives, accès à la justice pour tous et renforcement des institutions responsables et efficaces à tous les niveaux.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Loi communale, PND, manuel d'évaluation de performance des communes, guides techniques nationaux. Accords de paix d'Arusha ODD 1: Pas de pauvreté- La croissance économique doit être partagée pour créer des emplois durables et promouvoir l'égalité. ODD 8 : Travail décent et croissance économique - Nous devons revoir et réorganiser nos politiques économiques et sociales visant à éliminer complètement la pauvreté. ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces- Promotion de sociétés pacifiques et inclusives, accès à la justice pour tous et renforcement des institutions responsables et efficaces à tous les niveaux.	forte
	Dans quelle mesure le concept du projet est-il en phase avec les cadres stratégiques de référence pertinents ?	Conformité aux documents cités ci- dessus des approches de mise en œuvre de la maitrise d'ouvrage communale lors :	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Documents ci- dessus. Équipe projet, autorités communales et provinciales, représentant MDRI	forte
	Dans quelle mesure le contexte (conflictuel) du projet a-t-il été adéquatement analysé et pris en compte dans le concept du projet (documents clés : évaluation intégrée des incidences sur les conflits et la paix, sauvegarde conflits et sensibilité aux conflits) ?	Pertinence de l'adaption du concept de projet suivant la crise politique consécutive au 3ème mandat illégal. Qualité des documents de suivi des risques et PCA	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	PCA et suivi des risques équipe projet, point focal MDO	forte
	Dans quelle mesure les interactions (synergies/conflits d'intérêts) de l'intervention avec d'autres secteurs se reflètent-elles dans le concept du projet, mais également au regard des dimensions de la durabilité (écologique, économique et sociale) ?	Valeur ajoutée et pertinence de la synergie cherchée entre gouvernance et économie locales.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, autorités communales et provinciales, membres CVA, CSO	bonne
	Dans quelle mesure le concept du projet est-il en phase avec le programme de coopération au développement (CD) (le cas échéant), la stratégie pays du BMZ et les concepts sectoriels du BMZ ?	Alignement entre le concept du projet, original et réadapté avec la stratégie BMZ et décision de suspension partielle.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, autorités communales et provinciales, membres CVA, CSO	forte
	Dans quelle mesure le concept du projet est-il en phase avec les objectifs (nationaux) de l'Agenda 2030 ? À quels Objectifs de développement durable (ODD) le projet est-il censé contribuer ?	Alignement du projet aux : ODD 1: Pas de pauvreté- La croissance économique doit être partagée pour créer des emplois durables et promouvoir l'égalité. ODD 8 : Travail décent et croissance économique -	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, autorités communales et provinciales, membres CVA, CSO	bonne
	Dans quelle mesure le concept du projet est-il complémentaire des efforts des partenaires ou des efforts d'autres organisations pertinentes (subsidiarité et complémentarité) ?	Complémentarité entre le projet et les projets décentalisation du PNUD et de la coopération suisse.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, PNUD, SDC, autorités communales et provinciales, membres CVA, CSO	bonne

Dimension d'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur d'évaluation	Méthodes de collecte de données (par exemple: entretiens, discussions de groupe, documents, système de suivi de projet/partenaire, atelier, enquête, etc.)	Sources de données (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, atelier, etc.)	Force de la preuve (modéré, bon, fort)
Le concept (1) du projet répond aux besoins du/des groupe(s) cible(s). Max. 30 points	Dans quelle mesure le concept de projet choisi cible-t-il les besoins et les problèmes centraux du ou des groupes cibles ?	Les approches et actions reprisent dans les PCDC; PO et PTA sont élaborés avec la société´civile et s'alignent aux priorités exprimées par la population	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Les approches et actions reprisent dans les PCDC; PO et PTA sont élaborés avec la société´civile et s'alignent aux priorités exprimées par la population	forte
	Comment les différents points de vue, besoins et préoccupations des femmes et des hommes sont-ils représentés dans le concept du projet ?	Les approches et actions reprisent dans les PCDC; PO et PTA sont élaborés avec la société´civile et s'alignent aux priorités exprimées par la population	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Les approches et actions reprisent dans les PCDC; PO et PTA sont élaborés avec la société´civile et s'alignent aux priorités exprimées par la population	forte
	Comment les facteurs de désescalade/connecteurs (4) ainsi que les facteurs d'escalade/diviseurs (5) ont-ils été identifiés (voir, notamment, les colonnes I et II de l'évaluation des incidences sur les conflits et la paix) et pris en compte dans le concept du projet (veuillez énumérer les facteurs) ? (6)	Pertinence du choix des secteurs appuyés : restent-ils pertinent? Comportent-ils des risques?	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	autorités communales, CSO,membres des CVA	forte
	Dans quelle mesure le concept du projet a-t-il été conçu pour atteindre des groupes particulièrement désavantagés (principe « Ne laisser personne de côté », tel qu'il figure dans l'Agenda 2030) ? Comment les risques et les potentiels identifiés en matière de droits humains et de genre ont-ils été intégrés au concept du projet ?	Représentation de populations vulnérables dans les goupes sectoriels. Contributions concrètes pour populations vulnerables.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, autorités communales, CSO,	forte
	Dans quelle mesure les risques (de sécurité) potentiels pour le personnel (de la GIZ), les partenaires, les groupes cibles/bénéficiaires finaux ont-ils été identifiés et pris en compte ?	Existence de protocoles sécuritaires et suivi du risques.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet	forte
	Dans quelle mesure les impacts recherchés sont-ils réalistes dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires) ?	Réalisme des impacts eu égard à la suspension partielle.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, autorités communales, OSC	forte
Le concept (1) du projet est conçu de manière à permettre la réalisation de l'objectif choisi pour le projet. Max. 20 points	Évaluation du modèle de résultats et des hypothèses de résultats (théorie du changement) de la logique du projet : - Dans quelle mesure l'objectif du projet est-il réaliste dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires) ? - Dans quelle mesure les activités, instruments et extrants sont-ils conçus pour permettre la réalisation de l'objectif du projet ? - Dans quelle mesure les hypothèses de résultats sous-jacentes du projet sont-elles plausibles ? - Dans quelle mesure les limites choisies (sphère de	Évaluation du modele de resultat et de son réalisme (voir rapport de démarrage). Pertinence de la planification stratégique du programme en suivant le modèle Capacity Works (5 facteurs de réussite d'un projet)	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	équipe projet, autorités communales, OSC	forte
	Dans quelle mesure l'orientation stratégique du projet tient-elle compte de l'évolution des conditions-cadres ?	Pertinence de l'adaption du concept de projet suivant la crise politique consécutive au 3ème mandat illégal.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	mesure de suspension, avenants au contrat, équipe projet, bureau GIZ Burundi, representant MDRI	forte
Le concept (1) du projet a été adapté aux changements conformément aux prescriptions et réadapté si nécessaire. Max. 20 points	Comment la complexité des conditions-cadres et des directives est-elle/a-t-elle été gérée ? Comment les éventuelles surcharges sont-elles/ont-elles été gérées et stratégiquement ciblées ?	Pertinence de l'adaption du concept de projet suivant la crise politique consécutive au 3ème mandat illégal.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	mesure de suspension, avenants au contrat, équipe projet, bureau GIZ Burundi, representant MDRI	forte
	Quels changements se sont produits pendant la mise en œuvre du projet ? (locaux, nationaux, internationaux, sectoriels, y compris l'état de l'art du savoir-faire sectoriel)	Pertinence de l'adaption du concept de projet suivant la crise politique consécutive au 3ème mandat illégal. Réajustements de la stratégie de mise en œuvre selon les recommandations des ateliers de suivi organisés avec les partenaires	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Les rapports des ateliers de planification et de suivi du programmeLes administrateurs, les conseillers techniques des communes, les sectoriels provinciaux, point focal,Abelo,,privés impliqués dans ces ateliers	forte
	Comment les changements ont-ils été gérés au niveau de la conception du projet ?	Pertinence de l'adaption du concept de projet suivant la crise politique consécutive au 3ème mandat illégal.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	mesure de suspension, avenants au contrat, équipe projet, bureau GIZ Burundi, representant MDRI	forte

OECD-DAC critère EFFICACITÉ (max. 100 points)					
Dimension d'évaluation	**Questions d'évaluation**	**Indicateur d'évaluation**	**Méthodes de collecte de données** (par exemple: entretiens, discussions de groupe, documents, système de suivi de projet/partenaire, atelier, enquête, etc.)	**Sources de données** (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, atelier, etc.)	**Force de la preuve** (modéré, bon, fort)
Le projet a atteint l'objectif (réalisation / outcome) dans les délais conformément aux indicateurs de l'objectif du projet*. Max. 40 points	Dans quelle mesure l'objectif convenu du projet (réalisation/ outcome) a-t-il été atteint (ou sera-t-il atteint d'ici à la fin du projet), si l'on se base sur les indicateurs de l'objectif ? Des indicateurs supplémentaires sont-ils nécessaires pour bien refléter l'objectif du projet ?	Satisfaction de la population par rapport à leur participation aux décisions communales * Satisfaction de la population par rapport à la qualité des prestations fournis par les services communaux * Augmentation des recettes communales qui ont induit un accroissement de l'investissement dans les secteurs sociaux * Existence des projets visant le développement économique des femmes et des jeunes mis en œuvre dans 17 communes * Intégration des membres de la société civile locale dans les groupes sectoriels communaux * Prise en compte des préoccupations des acteurs de l'économie locale dans le processus de planification communal	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Rapports des enquêtes annuelles de programme pour les années 2017, 2018 et 2019, PCDC,Population, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP * * * * * PCDC, Rapports des enquêtes annuelles de programme pour les années 2017, 2018 et 2019 Comités CVA, Comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, équipe ADLP	forte
	Dans quelle mesure est-il possible que des aspects non atteints de l'objectif du projet soient atteints pendant la durée actuelle du projet ?	NA: pas de résutlats non atteints identifés pendant la mission de démarrage. La réponse a cette question dépendra des indicateurs atteints / non pafaitement atteints ci-dessus.			
The activities and outputs of the project contributed substantially to the project objective achievement (outcome).(1) Max. 30 points	Dans quelle mesure les extrants (outputs) convenus du projet ont-ils été atteints (ou seront-ils atteints d'ici à la fin du projet), si l'on se base sur les indicateurs des extrants ? Des indicateurs supplémentaires sont-ils nécessaires pour bien refléter les extrants du projet ?	Existence d'un système communal de suivi et d'évaluation des PCDC dans les 17 communes Des cadres communaux formés qui sont compétents pour exécuter leurs tâches Participation des acteurs de la société civile locale au processus de prise de décision dans leur commune	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Rapports des enquêtes annuelles de programme pour les années 2017, 2018 et 2019, PCDC,Population, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP	forte
	Comment le projet contribue-t-il, via des activités, des instruments et des extrants, à la réalisation de l'objectif du projet (réalisation) ? (approche d'analyse des contributions)	Le projet a permis l'augmentation de la production et du chiffre d'affaires dans les CVA ciblées. Le pojet a permis que les AC soit capables de planifier et suivre de la mise en oeuvre des PCDC. Leprojet a permi que les OSC soient en mesure d'apporter des contributions concretes aux groupes sectoriels	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Rapports des enquêtes annuelles de programme pour les années 2017, 2018 et 2019, PCDC,Population, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP	forte
	Stratégie de mise en œuvre : quels facteurs de mise en œuvre contribuent ou nuisent à la réalisation de l'objectif du projet ? (facteurs externes, organisation managériale du projet et de l'entreprise, gestion de la coopération, etc.)	L'approche méthodologique développée avec la GIZ pour la planification et l'articulation OSC / AC / CVA a permis de changer les mentalités durablement. La formation et RC étaient bien ciblées et ont permis d'améliorer les services basiques des AC. L'appui aux jeunes a permis de les sensibiliser, de renforcer leurs compétences de vie, de renforcer leur	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Rapports des enquêtes annuelles de programme pour les années 2017, 2018 et 2019, PCDC,Population, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	forte
	Quels facteurs autres/alternatifs ont contribué à la réalisation ou non de l'objectif ?	Cartographie et analyse de l'influence des apports propres des individus et des organisations (publiques et privées) qui ont permis le succès du projet. (temps, envie, infrastructures, ...)	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	modérée
	Que se serait-il passé sans le projet ?	Cartographie sur les réalisations "du projet ADLP" d'autres initiatives,projets, investissements , et analyse de la valeur ajoutée technique du projet.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	bonne
Aucun résultat négatif ne s'est produit en lien avec le projet ; si des résultats négatifs se sont produits, ils ont été gérés adéquatement par le projet. Les résultats positifs supplémentaires (non convenus de manière formelle) ont fait l'objet d'un suivi et toutes les possibilités d'aboutir à d'autres résultats positifs ont été saisies. Max. 30 points	Quels résultats négatifs ou positifs imprévus le projet produit-il au niveau des extrants et des réalisations et pourquoi ?	NA: pas de résutlats négatifs identifiés.			
	Dans quelle mesure le projet a-t-il pu éviter d'accentuer (indirectement) les facteurs d'escalade/diviseurs? Le projet a-t-il involontairement (indirectement) soutenu des acteurs violents ou «diviseurs»?	La sélection des groupes sectoriels a permis d'éviter de renforcer le conflit sur des thématiques sensibles. L'articulation entre OSC et AC a permis la contuction de confiance entre acteurs.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	forte
	Comment les risques relatifs aux résultats négatifs imprévus au niveau des extrants et des réalisations ont-ils été évalués dans le système de suivi (par ex., «Kompass») ? Les risques étaient-ils déjà connus pendant la phase de conception ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changements.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	forte
	Dans quelle mesure les risques associés au contexte de conflit, de fragilité et de violence (5) ont-ils systématiquement fait l'objet d'un suivi (suivi sensible au contexte/conflit) ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changements.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	forte
	Quelles actions ont été mises en œuvre par le projet pour contrecarrer les risques et (le cas échéant) les résultats négatifs qui se sont produits ? Dans quelle mesure ces actions ont-elles été fructueuses ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changements.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	forte
	Dans quelle mesure les résultats positifs imprévus potentiels au niveau des réalisations ont-ils été suivis et exploités ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changements.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	modérée

OECD-DAC critère IMPACT (max. 100 points)					
Dimension d'évaluation	**Questions d'évaluation**	**Indicateur d'évaluation**	**Méthodes de collecte de données** (par exemple: entretiens, discussions de groupe, documents, système de suivi de projet/partenaire, atelier, enquête, etc.)	**Sources de données** (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, atelier, etc.)	**Force de la preuve** (modéré, bon, fort)
Les résultats de développement recherchés se sont produits ou vont se produire*. Max. 40 points	À quels résultats de développement le projet est- il censé contribuer (voir la proposition de module et de programme, en l'absence d'action individuelle ; indicateurs, marqueurs, lien avec la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, lien avec les ODD) ? Parmi ces résultats de développement recherchés, lesquels peuvent être observés ou semblent réalisables ?	en lien avec ODD 1, 8 et 16: - Les communes assurent efficacement la maîtrise d'ouvrage et offrent de meilleurs services à la population, - Les OSCL dialoguent avec l'administration locale et contribuent dans la prise des décisions et leur mise en œuvre. * - Les communes développent des services d'appui aux entreprises et améliorent l'environnement des affaires * - Les entreprises se multiplient et augmentent leur profit - Contribution à la sécurité alimentaire - Contribution à la paix sociale	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Rapports d'enquête du projet Administrateurs Service d'état civil Comités des plateformes Comités CVA Conseils collinaires Sectoriels communaux * Rapports d'enquête du projet Administrateurs CTD DPAE Commissions DEL	forte
	Groupe cible et principe « Ne laisser personne de côté » : existe- t- il des preuves des résultats obtenus au niveau du groupe cible/de groupes de populations spécifiques ? Dans quelle mesure les groupes marginalisés ciblés (femmes, enfants, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, populations autochtones, réfugiés, déplacés internes, migrants, personnes vivant avec le VIH/sida et les plus pauvres parmi les pauvres) ont- ils été atteints ?	Les besoins des femmes sont entendus et intégrés dans les PCDC et leur suivi. Les femmes membes de OSC sont mieux entendues et gagnent en confiance. Grace au projet,les jeunes s'insèrent dans le monde du travail. Les producteurs les plus pauvres beneficient du champ d'action 3.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Rapports d'enquête du projet Comités CVA OSCL Jeunes entrepreneurs artisans	forte
La réalisation obtenue par le projet a contribué aux résultats de développement recherchés ou qui se sont produits*. Max. 30 points	Dans quelle mesure est- il possible que les résultats du projet au niveau de la réalisation (objectif du projet) aient contribué ou contribuent ultérieurement aux résultats de développement ? (approche d'analyse des contributions)	Grace au projet,les jeunes s'insèrent dans le monde du travail. Les groupes sectoriels rendent compte à la population. Des contributions concrètes au développement des provinces sortent des PCDC.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	bonne
	Quels sont les autres facteurs qui expliquent les résultats observés ? (activités d'autres parties prenantes, autres politiques, etc.)	Existence d'autres facteurs expliquant l'augmentation de la satisfaction des membres OSC, du renforcement des capacités des membres AC, de l'augmentation dela production des membres CVA. Formation par les pairs et intégration du modèle dans l'approche du projet (capitalisation)	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	bonne
	Dans quelle mesure l'impact du projet est- il influencé positivement ou négativement par les conditions- cadres ou par d'autres domaines, stratégies ou intérêts politiques (ministères fédéraux allemands, partenaires de développements bilatéraux et multilatéraux) ? Quelles sont les conséquences du projet ?	Conséquence de la suspension partielle sur un impact généralisé.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	forte
	Que se serait- il passé sans le projet ?	Valeur ajoutée du projet pour le renforcement de la gouvernance locale (apréciation des partenaires).	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	bonne
	Dans quelle mesure le projet a- t- il contribué activement et systématiquement à un impact généralisé ? (4 dimensions : pertinence, qualité, quantité, durabilité ; approches d'intensification : verticales, horizontales, fonctionnelles ou combinées)? Si non, un tel potentiel aurait- il pu exister ? Pourquoi le potentiel n'a- t- il pas été exploité ?	Création / amélioration d'un ecosysteme de gouvernance locale axé sur le développement économique et la lutte contre la pauvreté.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	forte
Aucun résultat indirect (impact) négatif ne s'est produit en lien avec le projet ; si des résultats négatifs se sont produits, ils ont été gérés correctement par le projet. Les résultats indirects (impact) positifs supplémentaires (non convenus de manière formelle) ont fait l'objet d'un suivi et toutes les possibilités d'aboutir à d'autres résultats positifs ont été saisies. Max. 30 points	Quels résultats imprévus, positifs ou négatifs, peuvent être observés au niveau de l'impact ? Existe- t- il des contrepanties négatives entre les dimensions écologique, économique et sociale (au regard des trois dimensions de la durabilité dans l'Agenda 2030) ? Les synergies positives entre les trois dimensions ont- elles été exploitées ?	Valeur ajoutée de l'appui complémentaire à la société civile, aux AC et aux acteurs de l'économie, permettant des gains sociaux et économiques dans les 2 provinces	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux		
	Dans quelle mesure le projet a- t- il eu des effets négatifs ou d'escalade (imprévus) sur le conflit ou sur le contexte de fragilité (dynamique conflictuelle, violence, légitimité de l'État et des acteurs/institutions non étatiques, etc.)? Dans quelle mesure le projet a- t- il eu des effets positifs ou de désescalade sur le conflit ou sur le contexte de fragilité (dynamique conflictuelle, violence, légitimité de l'État et des acteurs/institutions non étatiques, etc.)?	La sélection des groupes sectoriels a permis d'éviter de renforcer le conflit sur des thématiques sensibles. L'articulation entre OSC et AC a permis la contuction de confiance entre acteurs.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	membres des CVA, comités communaux des plateformes sectorielles, administration communale, services déconcentrés communaux, equipe ADLP, jeunes	forte
	Dans quelle mesure les risques de résultats imprévus au niveau de l'impact ont- ils été évalués dans le système de suivi (par ex., «Kompass») ? Les risques étaient- ils déjà connus pendant la phase de planification ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changements.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	bonne
	Quelles actions ont été prises par le projet pour éviter et contrecarrer les risques/résultats négatifs/contreparties (3)?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changement.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	bonne
	Dans quelle mesure les conditions- cadres ont- elles joué un rôle dans les résultats négatifs ? Comment le projet a- t- il réagi ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changement.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	bonne
	Dans quelle mesure les résultats positifs imprévus potentiels et les synergies potentielles entre les dimensions écologique, économique et social ont- ils été suivis et exploités ?	Le suivi des risques du projet permettait une bonne réactivité et adapation au changement.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaux	Tableau de suivi des risques, équipe projet	bonne

OECD-DAC critère EFFICIENCE (max. 100 points)					
Dimension d'évaluation	**Questions d'évaluation**	**Indicateur d'évaluation**	**Méthodes de collecte de données** (par exemple: entretiens, discussions de groupe, documents, système de suivi de projet/partenaire, atelier, enquête, etc.)	**Sources de données** (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, atelier, etc.)	**Force de la preuve** (modéré, bon, fort)
L'utilisation des ressources par le projet est appropriée au vu des extrants obtenus. [Efficience de la production : ressources/extrants] Max. 70 points	Quelle est l'ampleur des écarts entre les coûts identifiés et les coûts prévus ? Quelles sont les raisons du ou des écart(s) identifié(s) ?	Le projet gère ses ressources conformément au devis des coûts prévu (lignes de coûts). Sauf s'ils sont dûment justifiés, il n'y a pas d'écarts par rapport au devis des coûts.			
	Gros plan : Dans quelle mesure les extrants auraient- ils pu être maximisés avec la même quantité de ressources, en vertu des mêmes conditions- cadres et avec la même qualité ou une meilleure qualité (principe du maximum) ? (norme méthodologique minimale : Approche « suivez l'argent »)	Le projet amorce une réflexion pour savoir si les résultats convenus peuvent être atteints avec les moyens disponibles.			
		Le projet gère ses ressources conformément aux coûts prévisionnels budgétisés pour les prestations convenues (extrants). Sauf s'ils sont dûment justifiés, il n'y a pas d'écarts par rapport aux coûts prévisionnels.			
		Les frais généraux du projet doivent être proportionnés aux coûts engendrés par les extrants.			
		Les prestations faisant l'objet de relevés d'heures représentent une valeur ajoutée tangible pour la réalisation des extrants du projet.			
	Gros plan : Dans quelle mesure les extrants auraient- ils pu être maximisés en redistribuant les ressources entre les extrants ? (norme méthodologique minimale : Approche « suivez l'argent »)	Le projet gère ses ressources de manière à obtenir d'autres extrants plus rapidement/ mieux si les extrants prévus ont déjà été atteints ou si ceux- ci ne peuvent pas être atteints (évaluation finale). Ou : le projet gère et planifie ses ressources de manière à obtenir d'autres extrants plus rapidement/ mieux si les extrants prévus ont déjà été atteints ou si ceux- ci ne peuvent pas être atteints (évaluation finale).			
	Le ratio extrants/ressources et les alternatives possibles ont- ils été soigneusement étudiés pendant le processus de conception et de mise en œuvre et, si oui, comment ? (norme méthodologique minimale : Approche « suivez l'argent »)	En ce qui concerne les coûts budgétisés pour les extrants visés par le projet, le concept de mise en œuvre d'instruments figurant dans la proposition de module a pu être réalisé dans de bonnes conditions.			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour les extrants visés par le projet, la constellation de partenaires et les niveaux d'intervention associés prévus dans la proposition de module ont pu être réalisés dans de bonnes conditions.			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour les extrants visés par le projet, le découpage thématique prévu pour le projet dans la proposition de module a pu être réalisé dans de bonnes conditions.			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour les extrants visés par le projet, les risques décrits dans la proposition de module sont facilement vérifiables.			
		La portée du projet décrite dans proposition de module (p. ex. régions) a pu être pleinement atteinte eu égard aux coûts budgétisés pour les extrants visés par le projet.			
		L'approche du projet relative aux extrants à fournir qui est décrite dans la proposition de module est conforme à l'état actuel des connaissances dans les conditions données.			
	Pour les évaluations intermédiaires basées sur l'analyse à ce jour : Dans quelle mesure les autres dépenses planifiées sont- elles réparties de manière pertinente entre les extrants ciblés ?	voir ci- dessus			
L'utilisation des ressources par le projet est appropriée au vu de la concrétisation de l'objectif du projet (réalisation). [Efficience de la répartition : ressources/réalisation] Max. 30 points	Dans quelle mesure la réalisation aurait- elle pu être maximisée avec la même quantité de ressources et avec la même qualité ou une meilleure qualité (principe du maximum) ?	Le projet s'oriente à des éléments de comparaison internes et externes pour obtenir ses résultats au meilleur coût.			
	Le ratio réalisation/ressources et les alternatives possibles ont- ils été soigneusement étudiés pendant le processus de conception et de mise en œuvre et, si oui, comment ? Des options de transposition à grande échelle ont- elles été envisagées ?	Le projet répartit ses ressources entre les extrants de manière à obtenir le maximum de résultats contribuant à l'atteinte de l'objectif du module. (Évaluation finale) Ou : Le projet planifie et répartit ses ressources entre les extrants de manière à obtenir le maximum de résultats contribuant à l'atteinte de l'objectif du module. (Évaluation intermédiaire)			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour atteindre l'objectif du module, le concept de mise en œuvre d'instruments figurant dans la proposition de module a pu être réalisé dans de bonnes conditions.			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour atteindre l'objectif du module, la constellation de partenaires et les niveaux d'intervention associés prévus dans la proposition de module ont pu être réalisés dans de bonnes conditions.			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour atteindre l'objectif du module, le découpage thématique prévu pour le projet dans la proposition de module a pu être réalisé dans de bonnes conditions.			
		En ce qui concerne les coûts budgétisés pour atteindre l'objectif du module, les risques décrits dans la proposition de module sont facilement vérifiables.			
		La portée du projet décrite dans proposition de module (p. ex. régions) a pu être pleinement atteinte eu égard aux coûts budgétisés pour atteindre l'objectif du module.			
		L'approche du projet relative à l'objectif du module à atteindre qui est décrite dans la proposition de module est conforme à l'état actuel des connaissances dans les conditions données.			
	Dans quelle mesure d'autres résultats ont- ils été obtenus par le biais de synergies et/ou de l'exploitation de ressources supplémentaires, avec l'aide d'autres organisations et donateurs bilatéraux et multilatéraux (par ex., dans le cadre de cofinancements) ? Si tel est le cas, la relation entre les coûts et les résultats était- elle appropriée ?	Le projet entreprend les démarches nécessaires pour exploiter pleinement les synergies avec des interventions d'autres donateurs au niveau des résultats.			
		Les pertes de rentabilité dues à un manque de coordination et de complémentarité avec les interventions d'autres donateurs sont suffisamment évitées.			
		Le projet entreprend les démarches nécessaires pour exploiter pleinement les synergies au sein de la CD allemande.			
		Les pertes de rentabilité dues à un manque de coordination et de complémentarité au sein de la CD allemande sont suffisamment évitées.			
		Le financement commun a permis d'étendre les résultats de façon significative ou permet d'escompter une telle extension.			
		Le financement commun n'a pas entraîné d'augmentation disproportionnée des frais généraux par rapport aux coûts globaux.			
		Le rapport entre les contributions des partenaires et les coûts engendrés par les extrants du projet est adéquat.			

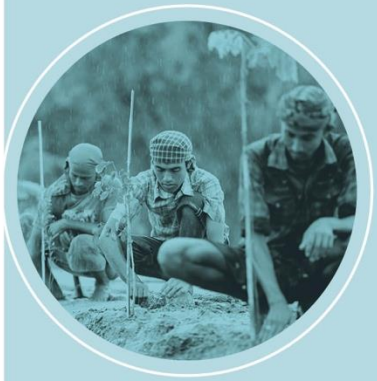
OECD-DAC critère DURABILITÉ (max. 100 points)					
Dimension d'évaluation	**Questions d'évaluation**	**Indicateur d'évaluation**	**Méthodes de collecte de données** (par exemple: entretiens, discussions de groupe, documents, système de suivi de projet/partenaire, atelier, enquête, etc.)	**Sources de données** (liste de documents pertinents, entretiens avec des catégories spécifiques de parties prenantes, données de suivi spécifiques, atelier, etc.)	**Force de la preuve** (modéré, bon, fort)
Condition préalable permettant de garantir la réussite à long terme du projet : Les résultats sont ancrés dans les structures (partenaires). Max. 50 points	Qu'a fait le projet pour s'assurer que les résultats pourront être maintenus à moyen et à long terme par les partenaires eux-mêmes ?	Les communes et les services techniques déconcentrés, et les OSC, savent élaborer les PCDC et les PAI, en font le suivi en y intégrant les projets sur le DEL. * Les communes font une mobilisation des recettes, accroissent leurs revenus et font une gestion transparente. * Les bureaux des groupes sectoriels font une meilleure collecte des données grâce à la maitrise des outils de suivi-évaluation et alimentent le processus de coordination des interventions	Analyse documentaire Entretiens groupes focaus	Rapports d'enquêtes annuels du programme Rapport d'évaluation des PCDCLes administrateurs communaux Conseillers techniques communaux, Les ECP Commissions DEL * Rapports d'enquêtes annuels du programmeLes administrations communales, Personnel communale, La population * Rapports d'enquêtes annuels du programmeLes administrations communales, Les bureaux des groupes sectoriels	forte
	Par quels moyens les conseils, approches, méthodes ou concepts du projet sont-ils ancrés/institutionnalisés dans le système (partenaire) ?	Le personnel communal exerce efficacement la maîtrise d'ouvrage communale et offre de service de base de qualité grâce aux formations reçues sur : l'élaboration des PCDC, la mobilisation et gestion des recettes, l'archivage des documents, la gestion des marchés publics etc. * Les communes sont digitalisées pour fournir des services de qualité à travers l'utilisation des logiciels de la comptabilité communale et d'état civil. * Les membres des OSC et producteurs fomés ont été équipés pour sensibiliser et former leurs pairs	Analyse documentaire Entretiens groupes focaus	Rapport d'enquête du programmeLes administrateurs communaux, Le personnel communal Les percepteurs Les comptables Les agents d'état civil Les Equipes communales de planification * Rapport d'enquête du programmeAdministrations communales Comptables communaux Agentes d'état civil communaux Contrôleur provincial de l'état civil Inspecteurs provinciaux des finances communales	forte
	Dans quelle mesure les résultats sont-ils continuellement utilisés et/ou développés par le groupe cible et/ou par les partenaires de mise en œuvre ?	Les communes organisent les réunions de redevabilité en impliquant différents acteurs de la commune y compris la société civile.	Analyse documentaire Entretiens groupes focaus	Rapport d'enquête du programme□ Les Administrateurs communaux, Les OSCL Autres acteurs communaux Le personnel du programme	forte
	De quelles ressources et capacités, au niveau individuel, organisationnel ou sociétal/politique, dispose le pays partenaire (à plus long terme) pour garantir la continuité des résultats obtenus ?	Les AC, les OSC et les producteurs disposent de ressourceset de la volonté pour continuer les aquis de ADLP (meilleures techniques de production, articulation, planification et MO)	Entretiens Groupes focaux	Administrations communales OSC Acteus CVA	forte
	En l'absence d'actions consécutives : quelle est la stratégie de sortie du projet ? Comment les enseignements tirés de l'expérience sont-ils préparés et documentés pour les partenaires et pour la GIZ ?	Une documentation des acquis existe dans les communes. L'université Lumière peut continuer ses formations développées avec l'ADLP	Entretiens Groupes focaux	Autorités commmunales Université Lumière	forte
	Dans quelle mesure le projet a-t-il pu éviter d'accentuer (indirectement) les facteurs d'escalade/diviseurs (1) liés au contexte de conflit, de fragilité et de violence sur le long terme? Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à renforcer durablement les facteurs de désescalade/connecteurs(2) ?	Les communes tiennent en compte les besoins et préoccupations de la population, des jeunes et des femmes dans l'élaboration des PCDC, dans les projets DEL et au niveau de la participation dans les processus de prise de décision	Analyse documentaire Entretiens groupes focaus	Rapports d'enquêtes annuels du programmeLes administrations communales, Les acteurs CVA Les membres des plateformes de société civile locale Les jeunes	forte
Prévision de durabilité : Les résultats du projet sont permanents, stables et résilients à long terme. Max. 50 points	Dans quelle mesure les résultats (réalisation et impact) du projet sont-ils durables, stables et résilients à long terme au regard des conditions ?	Les partenaires du programme connaissent les processus et la méthodologie utilisée par le programme à travers les réunions de planification et de suivi conjoints La capitalisation des expériences du programme va servir aux autres utilisateurs de se référer aux expériences du programme Dans l'intervention du programme les besoins réels des populations et de l'administration ont été mis en avant Les résultats de l'approche DEL font tâche d'huile et suscitent l'intérêt des autres adhérents La formation des formateurs locaux et la collaboration avec des organisations locales permet de garantir l'appropriation des processus et la pérennité des actions	Analyse documentaire Entretiens groupes focaus	Rapports d'enquêtes annuels du programme Rapports de suivi semestriels Rapports de suivi et de planification annuelleAdministrations communales, Services déconcentrés provinciaux et communaux, les OSCL, * Documents de capitalisation des expériences du programme Film bilan du programmeMDRI Les communes ABELO Le personnel du programme * PCDC Plans d'actions des communes Plan d'action triennal de la décentralisationMDRI, Communes, PTF Personnel du programme * Rapports d'enquêtes annuels du programmeAdministrations communales, * Rapports d'enquêtes annuels du programmeInspecteur de finances communales Contrôleurs provinciaux des services d'état civil ONG :ADIC, FVS,	bonne
	Quels risques et potentiels sont en train d'émerger pour la durabilité des résultats (réalisation et impact) et quelle est la probabilité que ces facteurs surviennent ? Qu'a fait le projet pour atténuer ces risques ?	Les aquis du projet n'ont pas résisté aux élections 2020 et le changement de personnel subsequent. Les aquis sur l'économie locale sont de trop faible ampleurpou se maintenir.	Entretiens Groupes focaux	Autorités communales OSC Acteurs VCA Jeunes formés	modérée

Crédits et sources photographiques

Crédits/sources photographiques :
© GIZ/ Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

Liens et renvois
Cette publication contient des liens vers des sites Internet externes. La responsabilité du contenu des sites externes mentionnés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. Au moment où les liens vers ces sites ont été publiés pour la première fois, la GIZ a vérifié le contenu tiers pour déterminer s'il serait susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale. Toutefois, il n'est raisonnablement pas possible de surveiller en permanence les liens vers les sites externes sans indication concrète d'une violation de droits quelconques. Si la GIZ détermine ou est avertie par un tiers qu'un site externe dont elle a fourni le lien est susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale, elle retirera immédiatement le lien de son site. La GIZ se dissocie expressément de ces contenus.

Cartes :
Les cartes imprimées ici sont fournies exclusivement à des fins d'information
et ne constituent en aucun cas une reconnaissance de frontières ou de territoires en vertu du droit international. La GIZ n'assume aucune responsabilité quant à l'actualisation, l'exactitude ou l'exhaustivité de ces cartes. Toute responsabilité en cas de dommages, directs ou indirects, résultant de leur utilisation est exclue.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de