

## Search for Common Ground – Burundi

### Résultats-clés de l'évaluation du projet « Promotion de la gouvernance démocratique au Burundi » en 2006-2008

Search for Common Ground (SFCG) est actif au Burundi depuis 1995. Ces dernières années, SFCG Burundi a comme objectif principal d'améliorer la participation de tous les citoyens au processus démocratique et à la réconciliation, en s'appuyant sur trois axes :

- La réintégration des groupes marginalisés : les rapatriés et ex-combattants, les femmes, les jeunes et les victimes de la guerre ;
- La bonne gouvernance à travers la participation au processus de prise de décision local ;
- La justice transitionnelle, en particulier en soutenant la Commission Vérité et Réconciliation.

### PORTEE ET CHAMP D'EVALUATION

Le consultant indépendant Hervé Kouandé (Kobadev Consulting) fut recruté pour mener cette évaluation, qui a eu lieu à partir de fin mai à août 2009 ; le rapport final a été rendu et approuvé fin septembre 2009.

L'évaluation couvre le programme du Burundi dans son ensemble sur la période allant de 2006 à 2008 pendant laquelle trois projets sont mis en œuvre :

- a) « Promotion de la liberté d'expression au Burundi », financé par la Commission Européenne
- b) « Appui à la réconciliation nationale au Burundi », financé par USAID
- c) « Promotion de la gouvernance démocratique au Burundi », financé par la Coopération Technique Belge

Les stratégies adoptées dans le cadre du programme sont fondées essentiellement sur deux approches :

- Une *approche média*, basé et sur la production d'émissions radiophoniques et la formation des professionnels des médias et des organes de presse organisée autour des thèmes touchant à la liberté d'expression, à la réconciliation entre les communautés et à la gouvernance démocratique ;
- Une *approche communautaire* visant à a) renforcer les capacités des différentes composantes des communautés sur leurs droits et connaissances des thèmes de la bonne gouvernance ; b) créer les conditions de négociation, d'un dialogue et d'un rapprochement durable entre les différents groupes et enfin (c) accroître leurs initiatives et leur engagements à participer à la gestion et aux processus de prise de décision publique.

## RESULTATS-CLES

### Gestion du programme

---

Les résultats-clés, ci-dessous représentent les leçons apprises à travers l'évaluation du programme. Les résultats-clés des objectifs spécifiques de chacun des trois projets peuvent être trouvés dans 3 différents résumés disponibles.

#### Atouts:

- Le staff de SFCG a prouvé être dynamique et expérimenté dans la matière touchant à la liberté d'expression et aux relations avec les médias. Plusieurs membres du staff disposent d'une longue expérience en journalisme et cela a été un atout important pour la réussite des activités médias;
- SFCG est connu par la population à travers la Radio Isanganiro ;
- SFCG entretient des contacts permanents avec les bailleurs , ce qui permet de renforcer l'appui du programme par ces derniers.

#### Faiblesses :

- La conception du programme a des faiblesses méthodologiques dues à la complexité des thèmes promus et une implication insuffisante des parties prenantes clés concernées par les problématiques adressées.
- Le suivi et l'évaluation a des lacunes au niveau de la collecte et la gestion des données et de l'identification précise des résultats escomptés du programme (planification). En regroupant toutes les activités menées dans tous les projet dans un même rapport , il est apparu difficile d'en dissocier les résultats individuels pour chaque projet.
- Bien que SFCG collabore avec le gouvernement et inclut les autorités locales dans le programme, la majorité des activités se concentre sur l'individu. SFCG devrait approfondir sa relation avec le gouvernement, les autorités administratives et les forces de sécurité afin d'assurer une plus grande durabilité du programme.

### Mise en œuvre des projets

---

#### Atouts :

- SFCG a acquis une longue expérience dans la gestion pacifique des conflits et l'appui à la gouvernance démocratique au Burundi, ce qui fait d'elle l'une des organisations humanitaires les plus expérimentées sur le territoire burundais ;
- SFCG assure une bonne coordination des relations avec les bénéficiaires grâce aux rapports entre le représentant des



bénéficiaires dans chaque localité de mise en œuvre des projets et le point focal de ces bénéficiaires au niveau du staff de SFCG (formateurs et journalistes) ;

- Dans le cadre de la mise en œuvre des projets, le bureau de SFCG Burundi bénéficie de l'appui constant de partenaires locaux qui partagent la même vision que l'organisation, notamment l'association Ijambo et la ligue ITEKA ;
- L'approche utilisée au niveau du programme (actions médias couplées à des actions communautaires) se révèle être un atout important pour SFCG dans la mesure où elle est innovatrice et unique par rapport aux autres organisations intervenant dans le même domaine ;
- L'organisation des tâches et des activités est réalisée de façon collégiale et efficace au niveau du staff.

#### Faiblesses :

- Le poste de coordonnateur de suivi-évaluation est resté longtemps vacant ; il n'y a pas eu de suivi et de collecte de données sur les indicateurs. De plus, il y a eu un manque de cohérence dans la façon de rassembler les informations.

### **Au niveau des résultats obtenus**

---

#### Atouts

- Les données de l'enquête confirment que le conflit burundais n'est pas un conflit à connotations identitaires ou ethniques car la majorité des répondants n'a pas fait cas de ces types de conflits mais plutôt de conflits touchant à la terre (conflits fonciers) et à la redistribution des richesses ;
- Les données de l'enquête confirment également que les médias, notamment les radios, ont plus d'impact sur la population que les autres canaux de diffusion de l'information. Cette approche est donc à reprendre par SFCG pour d'autres projets portant sur des thèmes similaires ;
- Les parlements scolaires ont été une très bonne stratégie dont les bénéficiaires de l'éducation sont particulièrement satisfaits.
- L'expérience du personnel de SFCG a permis de réaliser efficacement les activités, surtout au niveau des médias, car la plupart des membres du staff sont des anciens journalistes des stations de radio partenaires du projet ;
- L'implication des acteurs locaux et des médias nationaux (radios locales, élus et associations) a été très positive pour la mise en œuvre des activités et l'élaboration de partenariats. Cette approche est excellente pour la durabilité des projets.

#### Faiblesses

- Les évaluations des émissions radiophoniques ne sont pas faites de façon systématique.
- Les journalistes changent d'un organe de presse à l'autre et les personnes intéressées par le métier peuvent y accéder sans grande difficultés. Il faudrait trouver une stratégie pour former les nouveaux journalistes ;
- La diffusion des émissions dans les marchés n'a pas fonctionné. Il n'y a pas eu de suivi de la commune ou de la colline pour la réparation des équipements lors des difficultés techniques (cas de panne). SFCG le faisait au début mais a passé la main aux collectivités. Cependant, cette stratégie (émissions dans les marchés) reste une piste intéressante car elle permet aux personnes n'ayant pas de radio de s'informer.
- Les projets « réconciliation nationale » et « gouvernance démocratique » ont touché une petite partie du territoire : 3 provinces ;

- La formation des journalistes a permis la réduction des divergences au niveau de l'information diffusée par les journalistes, mais la presse écrite n'a pas été incluse.
- Les émissions radiophoniques diffusées par les médias mettent uniquement l'accent sur les conflits, violations et les questions politiques, lors que la situation dans le pays a évolué positivement. Ce serait plus intéressant de voir comment associer les sujets de gouvernance et de la liberté d'expression aux questions de développement économique au niveau local, ainsi incluant la population rurale, qui a les besoins les plus urgents.

## RECOMMANDATIONS

---

Les principales recommandations pour l'ensemble du projet sont les suivantes :

### *1. Recommandations pour la gestion du programme*

- Ajuster l'orientation stratégique de SFCG en matière d'intervention :
  - Mener des réflexions en vue d'intégrer davantage l'appui aux acteurs institutionnels ;
  - Organiser des séances de planification stratégique autour de la méthode utilisée axée sur les résultats et l'approche cadre logique avant la conception des projets.
- Améliorer la définition et la conception des projets
  - Améliorer la définition des concepts et des thèmes liés aux projets dans la phase de conception afin de mieux cibler les aspects à prendre en compte dans la mise en œuvre. (ex. gouvernance, démocratie, justice transitionnelle, etc.)
  - Identifier et s'assurer de définir des objectifs et/ou des résultats SMART (Spécifique, Mesurable, Approprié, Réalisable et Temporel) pour les projets en utilisant des indicateurs appropriés.
- Améliorer la coordination du programme :
  - Attribuer la responsabilité du suivi-évaluation (DME) au coordonnateur de programme ou de projet ;
  - Réaliser de façon systématique une passation de responsabilités entre le personnel entrant et le personnel sortant.
- Renforcer les capacités des responsables du programme :
  - Former les responsables du programme de SFCG au Burundi aux méthodes de planification de projets axée sur les résultats ;
  - Appuyer techniquement les bureaux pays sur l'utilisation des méthodes, outils et standards de l'organisation, surtout au niveau du suivi et évaluation ;
  - Former les membres du staff-projet à la collecte et au stockage de données de suivi continu/
- Améliorer la communication interne :
  - Diffuser systématiquement les rapports des études et évaluations au staff et aux parties prenantes pour leur permettre de participer à la mise en œuvre des recommandations sur le terrain ;
- Mettre en place un Système d'Informations pour le suivi et l'évaluation des projets :
  - Réaliser une étude de base (évaluation ex-ante) avant la planification de tout projet ou programme de SFCG ;

- Développer (le cas échéant) une application informatisée spécifique pour chaque projet permettant d'archiver les informations générales sur le projet et les données collectées sur les indicateurs au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets.

## 2. *Recommandations programmatiques*

- Développer l'appropriation des projets par les bénéficiaires :
  - Appuyer le gouvernement dans le développement des parlements scolaires à travers un appui technique et financier ;
  - Prévoir des émissions radiophoniques pour les parlements scolaires par l'intermédiaire de la Radio Nderagakura, spécialisé en thèmes pour les étudiants ;
  - Prévoir des motivations (ex. frais de transport, de collation ou per diem) pour les bénéficiaires des projets, particulièrement les groupes marginalisés et les personnes qui résident dans les localités rurales, afin de faciliter leur participation active aux activités communautaires et aux missions de suivi et évaluation réalisées dans le cadre des projets.
- Adapter les activités en fonction des profils sociodémographiques des groupes cibles :

Adapter la démarche et le contenu des formations et autres activités au niveau d'instruction et aux caractéristiques socioculturelles des bénéficiaires (ex. les membres d'association, les populations du milieu rural).
- Renforcer l'impact des résultats pour les bénéficiaires :
  - Poursuivre la formation des journalistes et des professionnels des médias en général car le secteur est en pleine croissance ;
  - Intégrer systématiquement la stratégie "médias" dans tous les projets mis en œuvre au Burundi dans les domaines de la gouvernance et de la réconciliation ;
  - Initier [dans la mesure du possible] des actions de développement pour soutenir les actions humanitaires même si la mission de l'ONG n'est pas le développement (ex. soutenir les associations de femmes dans la création de petits projets d'entreprise ou de coopératives après avoir suivi les formations sur la création, la gestion de projets et des fonds);
- Suggestions pertinentes des bénéficiaires des projets :
  - Continuer la formation des journalistes et soutenir les médias : formation sur les techniques de production et de traitement de l'information ;
  - Organiser les formations des médias et organes de presse sur place (dans les locaux des stations) : c'est moins coûteux et plus efficace car cela touche plus de personnes ;
  - Prévoir des séances de cas pratique pendant les formations ;
  - Multiplier les descentes des journalistes sur le terrain pendant les émissions pour prendre en considération les opinions de la population des zones reculées ;
  - Augmenter le nombre et la fréquence des émissions sur la liberté d'expression par le biais des radios partenaires ;

## **METHODOLOGIE DE L'EVALUATION**

---

L'évaluation du programme s'est appuyée sur une approche alliant une démarche quantitative de l'évolution en termes de connaissances, attitudes et pratiques des bénéficiaires et leur perception du

contexte relatif aux thèmes du programme, et une démarche qualitative ciblant les personnes ressources du programme. La méthodologie comprend :

- Des enquêtes d'impact fondées sur 5 questionnaires administrés aux groupes cibles suivants : journalistes, population en général et membres des clubs d'écoute, participants aux tables rondes et panels, membres d'associations et autorités locales, élèves-membres des parlements scolaires. Les marges d'erreur des résultats trouvés sur les différents échantillons s'élèvent entre 10% et 13%.
- Des entretiens individuels dont dix-sept (17) au total ont été effectués auprès des gestionnaires du programme, des responsables des médias et organes de presse, et des autorités administratives du secteur des médias.
- La méthodologie de l'évaluation inclut également un système de score d'impact rattaché à chaque indicateur. Outre une analyse des résultats fondée sur les statistiques obtenues, le rapport propose une analyse multicritères du projet (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité)

*Ce document de présentation de synthèse des résultats résume ou cite textuellement le rapport final d'évaluation du projet. Le rapport complet est disponible sur :*

[www.sfcg.org/sfcg/evaluations/evaluations.html](http://www.sfcg.org/sfcg/evaluations/evaluations.html)