

Evaluation finale
du
DPP/CPD PNUD Burundi
2014 – 2016
(prolongé jusqu'à la fin 2018)

Rapport final
Préparé pour le compte du
BP PNUD Burundi

par
Craig Naumann
(Consultant Indépendant)

Version finale
Novembre 2017

N.B.: Ceci est un rapport indépendant. Les observations, commentaires, jugements, conclusions et recommandations dans ce rapport n'engagent que l'auteur et ne représentent pas forcément le point de vue du PNUD. L'auteur assume pleinement la responsabilité pour de quelconques erreurs techniques, fautes de jugement ou omissions dans le texte de ce rapport.

Liste des acronymes et abréviations

ABELO -- Association des Elus Burundais
ACORD – Agency for Cooperation and Research in Development
AFP – Agences, Fonds et Programmes
AGR – Activités génératrices de revenus
BIT – Bureau international du Travail
BM – Banque Mondiale
BNUB – Bureau des Nations Unies au Burundi
BOOT – Build, own, operate, transfer
BOS – Business Operations Strategy
CDA - Conflict Development Analysis
CDMT – Cadre des Dépenses à Moyen Terme
ChaSAA – Chambres sectorielles des Arts et de l'Artisanat
CENI – Commission Electorale Nationale Indépendante
CPD – Country Programme Document
CPAP – Country Programme Action Plan
CR-RR-CH – Coordonnateur Résidant/Représentant Résidant/Coordonnateur humanitaire
CSLP – Cadre stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CURDES – Centre universitaire de Recherches démographique, économiques et sociales
CVR – Commission Vérité et Réconciliation
DDCE – Unité Développement durable et Changement climatique
DIM/DEX - Direct implementation/directly executed... modalité de mise en œuvre directe
DPP – Document Programme Pays
ECOPEEC – Coopérative d'Epargne et des Crédits
EDS – Enquête démographique et sanitaire
FAO – Food and Agricultural Organization
FEM – Fonds pour l'Environnement mondial
FENEBU – Fédération nationale des ECOPEECs du Burundi
FIDA/IFAD – Fond international pour le Développement agricole / International Fund for Agricultural Development
FMCR – Fonds de Microcrédit Rural
FNUAP – Fonds des Nations Unies pour des Activités liées à la Population
FSB – Fonds de soutien au bénévolat associatif
GAR – Gestion axée sur les résultats
GUP – Guichet unique provincial
HIMO – Haute intensité de main d'oeuvre
IGE – Inspection générale de l'Etat
ISLC – institutions supérieures de lutte contre la corruption
ISSA – Institut supérieur de Statistiques
ISTABU – Institut de Statistiques du Burundi
JICA – Coopération technique japonaise
MCPA – Microcrédit aux pauvres économiquement actifs

NIM/NEX – Nationally implemented/nationally executed... modalité de mise en œuvre indirecte, nationale
NWOW – New Way of Working
OBR – Office Burundais des Recettes
ODD – Objectifs de Développement durable
OHCDH/OHCHR – Office du Haut Commissaire des Droits de l'Homme/Office of the High Commissioner for Human Rights
OMD – Objectifs millénaires du Développement
ONG – Organisation non-gouvernementale
ONUUDI – Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel
PACE – Projet d'Appui au Cycle électoral
PACSNAR – Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix et de la Stratégie Nationale de Réintégration des personnes affectées par le conflit au Burundi
PACTE – Programme d'appui à la mise en convergence territoriale et l'engagement
PBF – Peace Building Fund
PCDC – Plan communal de Développement communautaire
PMA – Pays moins avancé
PIB – Produit intérieur brut
PIP – Plan d'investissement public
PNJV – Programme national des Jeunes Volontaires
PNRA – Programme national de la Réforme de l'Administration
PNUD – Programme des Nations Unies pour le Développement
PS – Plan stratégique
PTA – Plan de Travail annuel
PTF – Partenaires techniques et financiers
RDExC – Rapatriés, Déplacés et Ex-Combattants
ROAR – Results Oriented Annual Report
RR – Représentant résidant/Resident Representative
RRD – Réduction des risques aux désastres
S/E – Suivi-Evaluation
SNBG – Stratégie Nationale à la Bonne Gouvernance
SNU – Système des Nations Unies
TI – Transparency International
TIC – Technologie de l'Information et des Communications
UdA – Unis dans l'Action
UE – Union européenne
UGD – Unité Gouvernance et Etat de Droit
UNCDF – United Nations Capital Development Fund
UNDAF – United Nations Development Action Framework
UNICEF – Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UN Women – Entité des Nations Unies pour la Promotion des Femmes et l'Egalité des Sexes
UPS – Unité Politique et Stratégie
VBG – Violences basées sur le Genre
VNU – Volontaires des Nations Unies
VRI – Villages Ruraux intégrés

Table des matières

1. Document de synthèse (*Executive Summary*) (page v)
2. Etendue de l'évaluation et objectifs (page 1)
3. Approche et méthodes d'évaluation (page 3)
4. Toile de fond contextuel et réponse programmatique (page 4)
 - 4.1 Contexte national (page 4)
 - 4.2 Descriptif du CPD (page 11)
5. Analyse des données - Déductions et réponses aux questions principales d'évaluation, par Effet CPD (page 15)
 - 5.1 Pertinence (page 15)
 - 5.2 L'efficacité de la mise-en-œuvre du CPD PNUD (page 37)
 - 5.3 L'efficacité de la mise-en-œuvre du CPD PNUD (page 47)
 - 5.4 Impact (page 49)
 - 5.5 Durabilité y inclus questions transversales (page 53)
6. Conclusions et enseignements globaux (page 64)
7. Recommandations (page 64)
 - 7.1 Logique du Système de Catégorisation (page 64)
 - 7.2 Catégorie A-Horizon à courte échéance voire de moyenne durée/Q4 2017&2018 (p.66)
 - 7.2.1 Catégorie A/Effet 1 (p.66)
 - 7.2.1.1 Catégorie A/Effet 1 - Recommandations visant le Gouvernement (p.66)
 - 7.2.1.2 Catégorie A/Effet 1 - Recommandations concernant le PNUD (p.67)
 - 7.2.1.3 Catégorie A/Effet 1 - Recommandations soumises aux Bailleurs (p.71)
 - 7.2.2 Catégorie A – Effet 2 (p.73)
 - 7.2.2.1 Catégorie A/Effet 2 – Recommandations visant le Gouvernement (p.73)
 - 7.2.2.2 Catégorie A/Effet 2 – Recommandations concernant le PNUD (p.74)
 - 7.2.2.3 Catégorie A/Effet 2 – Recommandations soumises aux Bailleurs (p.75)
 - 7.3 Catégorie B - Passerelles à être établies et testées (test immédiat pour renseigner le peaufinage pratique de la nouvelle programmation) (page 76)
 - 7.4 Catégorie C - Eléments d'orientation stratégique pour le prochain CPD (2019-2022) (p.80)
 - 7.4.1 Composantes stratégiques (p.80)
 - 7.4.2 Suivi-Evaluation (p.90)
8. Annexes du rapport (page 92)
 - 8.1 TDR pour l'évaluation (page 92)
 - 8.2 Méthodologie détaillée (Phases Collecte données & Analyse) (page 102)
 - 8.3 Outils d'Evaluation (page 105)
 - 8.3.1 Matrice principale (Seuil minimum de questions) (p.105)
 - 8.3.2 Matrice Collecte Données (basé sur le cadre logique - fiche indicateurs) (p.107)
 - 8.3.3 Matrice de Référence – Check-list qualité contrôle & approfondissement (p.113)
 - 8.4 Documents consultés (sélection des sources principales) (page 134)
 - 8.5 Plan de travail (page 135)
 - 8.6 Liste des personnes ou groupes interviewés voire consultés et des sites visités (p.135)
 - 8.7 Indicateurs UNDAF pertinents par rapport au CPD (page 138)

- Remerciements

L'auteur aimerait remercier

-tous les simples citoyens qui, en tant que bénéficiaires finaux, ont bien voulu consacrer leur temps pour répondre aux questions ;

-les gérants et techniciens des entités étatiques rencontrés dans le cadre de la mission ;

-le staff des autres entités SNU qui ont pris le temps pour un entretien technique ;

-ainsi que tout le staff du PNUD Burundi ;

... pour avoir fait preuve d'un esprit de collaboration et d'une grande franchise ; ainsi pour avoir facilité les démarches opérationnelles et substantielles liées à la planification et la mise-en-œuvre de cette mission.

Au tout premier plan nous devons notre gratitude au staff de l'unité Suivi-Evaluation pour leur patience et esprit de collaboration sans égal.

1. Document de Synthèse (Executive Summary)

Objectifs et approche

Cette évaluation de fin de cycle passe à revue le document programme pays du PNUD Burundi dont le cycle initial de 2014-2016 fut prolongée par deux ans, jusqu'à la fin 2018. L'évaluation répond à l'exigence de la redevabilité envers les parties prenantes que sont la population et la société civile, le Gouvernement et les bailleurs du PNUD. Elle adresse les principaux critères d'analyse y inclus la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, y inclus quelques remarques sur l'impact. Plus précisément, il s'agissait de fournir les éléments pour une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations et orientations stratégiques susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, en direction notamment du prochain cycle de programmation du CPD, à partir de 2019.

La phase de collecte de données fut d'une durée d'environ un mois dont une semaine passée sur le terrain (fin août/début septembre). Sur le plan méthodologique, l'évaluation a utilisé une variété d'outils quantitatifs ainsi que des méthodes de collecte de données qualitatives, telles que: des données secondaires tirées de l'examen préliminaire des documents lors de la phase de démarrage; ainsi que des données primaires recueillies lors d'entretiens semi-structurés avec des intervenants clés; enquêtes; groupes de discussion; cartographie des incidences et observations faites lors des visites de terrain.

Tout au long de la mission, des échanges informels et formalisés furent menés avec des techniciens du PNUD, des partenaires techniques et financiers, des représentants d'organisations appartenant à la société civile, et des membres de structures sectorielles et d'agences spécialisées du Gouvernement. Les résultats spécifiques enregistrés vis-à-vis les indicateurs aux niveaux d'effet et de produit furent identifiés et revus pour trancher sur la performance relative à l'efficacité et l'efficience globale du CPD. Ces analyses étaient surtout basées sur des données quantitatives. Quant aux critères de la pertinence et la durabilité de la programmation, des données qualitatives ont permis de les renseigner.

Contexte socio-économique et politique

Le Burundi figure parmi les pays les plus pauvres du monde. Le pays a un très faible niveau de développement humain, quoique disposant de potentialités importantes, notamment dans les domaines minier, agricole et touristique. Avec près de 65% de sa population vivant en-dessous du seuil de pauvreté, le Burundi se classe à la 184ème place sur 186 pays de l'Indice de développement humain. La pauvreté touche principalement les petits agriculteurs en milieu rural. Le contexte économique et social du Burundi est caractérisé par la prépondérance des secteurs primaires et tertiaires avec un faible secteur secondaire.

Le secteur agricole occupe 90% de la population et contribue 40% au PIB, dépassé par le secteur tertiaire qui signe responsable pour 43% du PIB. Le secteur secondaire ne joue qu'un rôle presque marginal avec seulement 17% de quote-parts du PIB. La production agricole, outre l'élevage, se répartit entre les produits destinés à l'export, comme le café, le thé, le coton, et la culture vivrière. L'insécurité alimentaire du Burundi est alarmante : il arriva dernier au classement sur l'Indice de la faim dans le monde de 2013. L'économie subit une inflation depuis 2015, et ceci en raison de la fragilité de l'environnement politique, de la faiblesse de la consommation privée, de la contraction de la production alimentaire liées à des chocs climatiques, et des migrations forcées (réfugiés et personnes déplacées à l'intérieur du pays).

Tous ces facteurs sont conjugués par une forte croissance démographique avec un taux fécondité de 6,4 enfants par femme ce qui sape les chances du pays de bénéficier du dividende démographique et, au contraire fait ressembler la croissance démographique à un défi sinon facteur de risque pour la croissance économique et la stabilité économique ; sociale et politique du pays.

Le Burundi est très dépendant de l'Aide Publique au Développement qui représente plus de 75% des dépenses d'investissement. L'aide représentait 48% du PIB en 2015 ce qui diminuait à 33.5% du PIB en 2016. Vu la faible mobilisation des ressources domestiques et de la volatilité de l'Aide extérieure par rapport au contexte politique actuel qui constitue la principale source de financement pour l'investissement public ; ainsi que la fragilité du pays face à l'instabilité politique et le risque de conflits, et la vulnérabilité du pays aux chocs exogènes, ne favorisent guère une relance massive de l'actuelle morosité économique du pays.

L'histoire des trois dernières décennies du Burundi est jalonnée de crises politiques et sécuritaires récurrentes qui ont lourdement affecté la cohésion sociale et les performances économiques et sociales, empêchant le pays de se mettre sur une trajectoire de développement durable. La guerre civile de 1993-2004 prit fin avec la signature de l'Accord d'Arusha pour la Paix et la Réconciliation au Burundi, signé le 28 août 2000, et qui a permis d'enclencher dès 2005 un processus de consolidation de la paix et de la cohésion sociale, la tenue d'élections démocratiques, la mise en place d'institutions de la République et que la promotion de la société civile.

La stabilité politique, le développement de la coopération internationale et la mise en œuvre de politiques économiques et sociales favorables au développement humain du pays, liés au retour de la paix au cours de la dernière décennie (2005-2015), furent déstabilisés en avril 2015 avec l'enclenchement de la crise politico-sécuritaire consécutive à la candidature du Président en exercice pour un troisième mandat jugé anticonstitutionnel et contraire aux Accords de Paix d'Arusha par plusieurs partis politiques de l'opposition et associations de la société civile. Cette crise a entraîné la perte de nombreux acquis antérieurs en matière de sécurité, de consolidation de la paix et de cohésion sociale.

Résultats de l'analyse des évidences recueillies

Le CPD s'appuie sur deux axes et leurs effets respectifs, notamment 1 - le renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre; 2 - la transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois.

A. Pertinence des orientations stratégiques et programmatiques du CPD

Le CPD, dont le cycle initial couvrait le cycle 2014-2016, fut conçu deux ans après le lancement de l'UNDAF 2012-2016. Dans les deux cas, une extension annuelle une fois renouvelée fut nécessaire vu l'absence d'un nouveau cadre de planification stratégique du pays. Ainsi, le cadre de la programmation du SNU et du programme PNUD furent prolongés jusqu'à la fin 2018, vu que le CSLP II (2012-2016) auxquels l'UNDAF et, par déduction, le CPD étaient censés s'arrimer, fut prolongé par deux reprises et ne saura être remplacé par un nouveau cadre de planification national avant 2018.

La structure du CSLP II, s'inspirant par les 8 piliers de la Vision Burundi 2015, consiste de quatre axes stratégiques, notamment (1) « Renforcement de l'Etat de Droit, la Consolidation de la Bonne Gouvernance et la Promotion du Genre » ; (2) « Transformation de l'Economie burundaise pour une Croissance soutenue et créatrice d'Emplois » ; (3) « Amélioration du Taux d'Accès et la Qualité des Services de base et le Renforcement du Socle de la Protection sociale » ; et (4) « Gestion rationnelle de l'Espace et de l'Environnement pour un Développement durable ».

Les trois piliers de l'UNDAF ont adopté les trois premiers piliers du CSLP II, tandis que le quatrième pilier du CSLP II devait être adressé de manière transversale, en ventilant les aspects liés à la gestion durable de l'environnement, la prévention et l'atténuation des effets du changement climatique par l'accès aux énergies renouvelables et la réduction des risques de désastres et catastrophes naturels, à travers les trois piliers de l'UNDAF. Les deux axes du CPD, dont le premier consiste de deux (sous-)effets et le deuxième d'un seul effet, adressent notamment les piliers 1 (Etat de Droit etc.) et 2 (croissance économique) du CSLP II voire de l'UNDAF. - Notamment, les effets CPD sont formulés comme suit :

Effet PNUD/Programme de Pays N° 1 : (Sous-Effet) 1.1. « Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la

réconciliation nationale sont performants et sensibles au genre et au VIH ». (Sous-Effet) 1.2. « A l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre ». Effet PNUD/Programme de Pays N° 2: « L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement ».

Ainsi, sur le plan formel, comme on peut le constater du point de vue d'arrimage logique des axes CPD par rapport aux grands objectifs de l'UNDAF et du CSLP II et, par extension, de la Vision 2015, la pertinence de l'échafaudage des axes ainsi que des produits au sein de ces axes, est sans reproche. La revue des produits au sein des deux axes, par contre, démontre que l'idée de la ventilation des aspects environnementaux liés à la gestion de l'espace en vue d'un développement durable couverts par l'axe 4 du CSLP II/UNDAF ne fut pas vraiment réalisée ; et que l'aspect genre mentionné dans la formulation du sous-effet 1.2 fut quelque peu négligé vu qu'il n'est pas systématiquement adressé à travers tous les projets en cours. La discussion détaillée des produits suivra plus bas dans la section consacrée à l'efficacité, adressant la mise-en-œuvre opérationnelle (au travers les projets) des résultats du CPD.

La pertinence des axes et de leurs sous-composantes (produits, projets, activités) méritent une note de 9 sur 10. Quelques « couacs » dans la déclinaison de l'architecture vers la mise en œuvre à travers les projets (surtout le plan master Bujumbura !) pèsent un peu sur le bilan global et ainsi ne permettent pas l'attribution d'un score parfait.

B. L'efficacité de la contribution du PNUD :

En tenant compte des limites de la contribution voire du champ de responsabilité du PNUD par rapport à l'objectif national du CSLP II qui est le « Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance, gestion et coordination de l'aide et promotion de l'égalité du genre », appuyé par l'axe 1 et ses deux sous-effets (1.1. *Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants et sensibles au genre et au VIH* 1.2. *À l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre*), les résultats ne furent pas complètement à l' hauteur des cibles finales fixées.

Par exemple, dans le domaine de la promotion des droits de l'homme, les interventions y liées furent suspendues. Le démarrage de la phase pilote des guichets uniques provinciaux et le système des contrats de performance est en train d'être introduit au niveau institutionnel avec un certain délai. Les capacités gouvernementales de la lutte contre la corruption ont été renforcées par un manuel de procédures administratives comptables et financières et des appuis à l'Inspection générale de l'Etat (IGE). Des audits institutionnels furent conduits par la Cour des Comptes sur trois institutions publiques, un logiciel de traitement et de suivi des dossiers de la Brigade Spéciale Anti-Corruption etc. Les élections de 2015 furent organisées. Même si les résultats furent vivement contestées, le fichier électoral pour les 4 scrutins (élection présidentielle, législative, régionale, communale) fut préparé et le centre de traitement des données mis en place. Le rapport global du bilan de mise en œuvre du CSLP II et un package national des ODD furent adoptés en 2016.

Concernant les contributions au travers l'axe 2 du CPD par rapport à l'objectif national du CSLP II « Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois », nommément par le biais de l'effet « L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement », en comparaison avec l'axe 1, le bilan de performance est supérieur par rapport à l'achèvement des cibles fixées :

La Stratégie nationale d'intégration régionale fut validée ; le document de Politique nationale de l'emploi fut finalisée en 2014 et diffusée en 2016 ; la politique nationale d'industrialisation adoptée en 2016 ; de nouveaux textes d'application du code minier furent disséminés parmi plus de 900 représentants de l'administration, des

élus locaux et des leaders de la société civile, ce qui va faciliter leur mise en application et la collecte de taxes dans ce domaine ; 4 nouvelles unités de transformation des produits agricoles (dont pour manioc, huile de plame, tomates) furent introduites ; 12 plateformes productrices furent redynamisées et 6.654 emplois permanents et de 16.718 emplois temporaires (dont 60.5% pour les femmes) créés.

Sur une échelle de zéro à dix, l'efficacité du CPD est appréciée comme suit : en ce qui concerne l'axe 1 focalisant sur la bonne gouvernance, la performance envers les cibles initiales atteint une note de pas plus que 6 sur 10. Si on tient en compte le contexte transformé et ceci complètement contraire à la volonté et indépendamment sinon hors de portée de l'influence du PNUD sinon du SNU, en tant que tel, une note d'au moins 8 sur 10 pourrait être attribuée). Par contre, l'axe 1 enregistre une note de 8.5 sur 10 par rapport aux résultats obtenus. Globalement, l'appréciation de l'efficacité de la mise en œuvre du CPD mérite alors une note de 7.5 sur 10, ce qui équivaut à un « assez bien ».

C. L'efficience de la mise-en-œuvre du CPD PNUD

La revue du critère d'efficience adresse l'aspect de la logique ainsi que la bonne conduite de la mise-en-œuvre opérationnelle des résultats du CPD à travers ses divers projets. La revue des produits au sein des deux axes fait ressortir que le principe de la ventilation des aspects environnementaux liés à la gestion de l'espace en vue d'un développement durable couverts par l'axe 4 du CSLP II/UNDAF ne fut pas vraiment réalisée. Egalement, au moins un des projets (Plan Directeur Bujumbura) n'était pas vraiment aligné avec la formulation de l'effet de l'axe concerné.

Sur une échelle de zéro à dix, l'efficience de la mise-en-œuvre du CPD mérite au moins 7 sur 10. Pour les deux axes, cette même cote est de mise, vu que concernant les deux axes, le BP du PNUD et ses démembrements d'équipes de projets distincts ont fait preuve d'une assez bonne réactivité par rapport aux défis et obstacles se dressant sur leur chemin ; ainsi que d'une gestion correcte des moyens disponibles y inclus les partenaires, les moyens financiers etc. Car même pour les composantes qui, d'un point de vue extérieur pourraient être vus comme ne méritant guère d'éloges, comme par exemple l'appui au cycle électoral, une lecture purement technique focalisant sur les résultats y relatifs attribuables au PNUD démontre que, effectivement, le fichier électoral fut mis en place selon la déontologie prévue et conformément aux règles de l'art.

D. Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité

En ce qui concerne la majorité des interventions et du niveau de résultats achèves surtout au niveau de l'axe 1 consacrée à l'appui à la gouvernance démocratique et économique y inclus l'Etat de Droit, le respect des Droits de la Personne, la lutte contre la corruption etc., c'est en fait à l'Etat beaucoup plus qu'au PNUD qu'incombe la plus lourde charge en vue d'assurer une bonne durabilité. Le PNUD ne peut qu'appuyer ces processus en se portant disponible pour appuyer les Autorités et la population sur ce chemin. Il convient de noter que, concomitamment au domaine du futur impact, la (potentialité d'une bonne) durabilité de plusieurs interventions pourra être augmentée de manière significative, si les éléments pour le moment isolés dans les divers projets mentionnés ci-haut (dans la partie sur l'impact et les recommandations à moyen et à long terme) étaient versés dans le module d'une plateforme programmatique intégrale, plus holistiquement resserrée en combinant les éléments des deux axes actuelles de manière intelligente. Sur une échelle de zéro à dix, est alors attribuée la note de 6 sur 10 par rapport à la durabilité des interventions.

Leçons apprises

Les effets de l'évolution globale du contexte politique au Burundi ont eu un effet assez significatif sur la mise en œuvre du CPD, et ont mitigé son succès général en plusieurs sens. Grosso modo, on peut dire que la crise socio-politique et sécuritaire a lourdement pesé sur l'avancement de la mise en œuvre surtout suite aux élections, résultant dans un ralentissement considérable voire l'arrêt de plusieurs projets sous le CPD, affectant négativement son bilan global. Les leçons y relatives à tirer de la phase de mise en œuvre du CPD se laissent résumer comme suit :

-Rester flexible dans le zonage des lieux d'intervention pour éviter le risque de se voir bloqué dans la mise-en-œuvre à cause de problèmes d'accessibilité prolongée causées par des crises, qu'elles soient d'ordre sécuritaire ou environnemental. Il sied de prévoir alors au moins une idée générale pour un « plan B » dès le début, permettant au besoin de recadrer les zones ciblées par la programmation.

-L'analyse des risques initiale n'avait pas anticipé la gravité et l'ampleur de la crise qui s'était produite. Dans ce sens, la planification était basée sur une lecture beaucoup trop optimiste, chose qu'il faudrait revoir et éviter en vue de l'horizon des prochaines échéances électorales.

-L'espace d'interventions notamment dans le domaine de la promotion des droits de la personne s'est restreint suite à la suspension de plusieurs ONG, par l'Etat.

-La promotion des structures de la société civile, et l'appui aux sciences, la recherche objective y inclus en sciences sociales et économiques dans le domaine des dynamiques développementales intersectorielles et complexes suivant le paradigme des ODD, les sciences agronomiques appliquées liant les modes et techniques de production aux chaînes de valeur etc. sont des investissements parfois de longue durée mais qui tôt ou tard porteront des fruits pour toute la société.

-Vu la réorientation des bailleurs envers les partenariats situés à la base, il y a de fortes chances que les sources de financement des bailleurs resteront concentrées sur cette catégorie de cibles, d'où l'intérêt pour le PNUD de prendre en compte cette donnée relativement nouvelle dans la planification du prochain CPD. En effet, ceci sous-entend de s'éloigner d'une planification isolée qui, une fois finalisée, sera soumise aux bailleurs pour assurer un financement.

-Finalement, il y a lieu d'intégrer le risque d'un changement des interlocuteurs dans la planification de l'architecture et la déclinaison de cette dernière à travers la programmation de projets et d'activités.

De manière générale, les autorités publiques ainsi que les bailleurs estiment le PNUD pour la qualité de son accompagnement technique. L'appréciation générale objective basée sur l'analyse des évidences à travers les critères d'évaluation démontre que ce jugement plutôt favorable est mérité ; car, selon le présent exercice de l'évaluation finale du CPD, la performance générale voire la moyenne par rapport aux critères d'évaluation, se situe légèrement au-dessus de 7 points sur 10 sur l'échelle de classification technique de la pertinence, de l'efficacité etc. Ceci correspond alors à la mention « assez bien ».

Recommandations

En vue du prochain cycle du CPD commençant en 2019, l'évaluation a permis de faire ressortir des recommandations concernant des passerelles à être établies et testées immédiatement pour renseigner le peaufinage pratique d'une nouvelle programmation potentielle. Il sied d'étudier et, dans la mesure du possible, d'y établir déjà un maximum de passerelles concrètes, entre tous les projets des axes 1 et 2, visant le dialogue social et la cohésion sociale, ainsi que l'appui à l'artisanat, le volontariat jeunes etc. ; et l'accès au microcrédit. Au-delà de ce binôme, il est recommandé au PNUD de se rapprocher le plus rapidement possible des services en charge de la gestion du foncier domanial, ainsi que des services agricoles aux niveaux central et provinciaux du Ministère de l'Élevage et de l'Agriculture, ainsi que du Ministère de Développement rural. Ceci permettrait de jauger les possibilités de créer une nouvelle plateforme de programmation jumelant l'accès au crédit, la cohésion sociale, l'emploi jeunes, la planification rationnelle des PCDC, l'intensification de la production agricole à travers de techniques durables non-invasives.

Les recommandations en vue de l'orientation stratégique pour le prochain CPD se résument comme suit :

- Mettre en œuvre deux axes programmatiques étroitement interliés à travers le nouveau CPD, notamment focalisant sur un premier pilier (axe 1) focalisant sur la lutte voire l'éradication de la pauvreté par la transformation structurelle des modes de production et l'accès à l'énergie durable et renouvelable avec l'accent sur le renforcement des liens entre la base des consommateurs dans les villes et grappes urbaines, et le milieu rural (chaînes de valeur etc.) ; et l'axe 2) l'appui à la gouvernance avec accent sur le renforcement des capacités et systèmes de planification et de gestion administrative à la base en se servant des GUP et des PCDC comme tremplins dans la réforme administrative en les liant à l'accès au

microcrédit, aux travaux HIMO, débouchant sur les emplois stables en milieu rural contribuant au dialogue pacifique.

- Mettre l'accent sur la programmation selon les principes Nouvelle Façon de Travailler (New Way of Working) mettant l'accent sur le « nexus » voire l'interrelation entre les sphères paix/sécurité – Développement – Humanitaire au sein du CPD, de l'UNDAF et vis-à-vis la Programmation des Bailleurs et PTF.
- En 2017/2018, le PNUD est exhorté à améliorer le flux d'informations entre les projets au sein des axes mais aussi entre les unités voire axes.
- Baser la planification programmatique ainsi que des projets, sur une théorie de changement explicite.
- Focaliser davantage sur les droits économiques et sociaux.

Recommandations au Gouvernement et aussi au PNUD, pour ce dernier en guise d'idée pour une intervention de type appui technique :

- Utiliser les ODD pour guider la programmation ainsi que le suivi-évaluation du prochain CPD.
- Abandonner l'approche projet isolé dans la mise en œuvre, à une approche programme voire grappes de projet couvrant plusieurs produits.
- Etablir des ponts et maillons programmatiques conceptuelles entre les interventions proposées.
- Utiliser les PCDC comme levier de la programmation focalisé sur le développement à travers et pour la base décentralisée, c.à.d au niveau des communes.
- Favoriser une approche de programmation régionale voire transfrontalière avec les pays voisins.
- Un projet appui au cycle électoral devrait être prévu pour le prochain cycle programmatique.
- Favoriser des projets mettant l'accent sur le lien entre la résilience socio-économique des foyers et le changement climatique.
- Egalement, la dimension de l'énergie pour tous mérite d'être considérée.
- Relancer le projet exploitation minière/énergie tripartite Burundi-Chine-PNUD.
- Etablir une plateforme d'échange et de coordination inter-agences pour la communauté des bailleurs et les Nations Unies ; tout en favorisant la programmation conjointe.

2. Etendue de l'évaluation et objectifs

Le but de l'évaluation du CPD/2014-2017 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'Etat de la République du Burundi, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations et orientations stratégiques susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, en direction notamment d'un nouveau cycle de programmation du CPD.

Les finalités primordiales de cet exercice peuvent être déclinées comme suit: a. juger la pertinence des interventions et leur impact respectif et cumulatif; b. jauger le niveau des résultats réellement atteints couvrant toute l'étendue des effets et produits, ainsi que leur impact réel, tout en prenant en compte l'hauteur du financement effectif par rapport à la planification initiale des lignes budgétaires en vue des cibles fixées; c. la bonne utilisation des ressources consenties à travers une lecture analysant le(s) coût(s) voire les dépenses consenties face aux bénéfices réalisés, afin d'aboutir sur un jugement par rapport à l'efficacité des activités; d. les perspectives sinon la probabilité que les résultats atteints persisteront à travers le temps.

Les critères fondamentaux de l'évaluation seront ainsi, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact des actions mises en œuvre pour la réalisation des effets et des produits du CPD 2014-2017/18, doivent être passés en revue. Le diagnostic des progrès accomplis au niveau des produits et effets se fera accompagner par des recommandations visant des orientations stratégiques et programmatiques pertinentes en vue de la formulation du prochain cycle programmatique, en tenant en compte de l'avantage comparatif du PNUD.

Le CPD s'appuie sur deux axes et leurs effets respectifs, notamment 1 - le renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre; 2 - la transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois. Il incombe au consultant de

soumettre les divers instruments, processus, approches et stratégies utilisés dans la mise en œuvre à une revue critique, en prenant en compte les hypothèses de départ, tout en identifiant ceux qui ont été réellement utiles et efficaces et ceux qui ne l'ont pas été. L'analyse portera tant sur la nature des instruments en eux-mêmes que sur les conditions contextuelles favorables ou non à leur utilisation.

Comme la période de mise en œuvre du CPD tire vers sa fin, il faut maintenant effectuer une revue finale afin d'examiner, entre autre, sa pertinence et ses résultats achevés. Seront au menu, aussi, l'identification de leçons apprises de l'expérience, et l'analyse critique des problèmes rencontrés pendant la mise-en-œuvre du programme afin d'en identifier les causes d'échec, les défis à relever et les modifications et adaptations programmatiques souhaitables (sur le plan du contenu, la stratégie d'intervention etc.) pour les programmes qui vont devoir continuer.

Des recommandations pour amender, redresser ou refaçonner les contenus de la programmation sont donc émises dans ce rapport, basées sur le bilan établi. Ainsi, sont mis en exergue les avancées réalisées ainsi que les difficultés majeures (administratives, structurelles, organisationnelles et financières) rencontrées au cours de la mise en œuvre.

Pour conclure: basé sur les évidences ainsi établies, la revue permettra aussi d'engager une réflexion plus vaste sur le positionnement stratégique du BP PNUD Burundi ; et ceci d'abord sur les conséquences et, deuxièmement, dans la mesure du possible, même concernant l'impact de ses interventions face aux enjeux et défis nationaux; et ceci notamment en vue du lancement imminent du processus d'élaboration du prochain CPD-DPP dont la planification s'annonce, d'ores et déjà.

Sera ainsi dressé un bilan collectif de l'état d'avancement et des réalisations faites par le PNUD Burundi au travers du CPD-DPP, en évaluant la pertinence des résultats et du progrès accompli, prenant en compte l'évolution de l'environnement aux niveaux institutionnel, politique, social et économique.

3. Approche et méthodes d'évaluation

Approche générale

La mission s'est déroulée en associant les partenaires et les institutions nationales à l'organisation des réunions de travail et visites des sites de projet en Capitale ainsi que sur le terrain, tout en veillant strictement au caractère indépendant et rigoureusement objectif de l'exercice. Pendant le déroulement de la mission, afin de mener à bien l'évaluation finale du CPD, les tâches suivantes incombaient au Consultant:

- 1) assurer la conception du cadre global de la méthodologie ainsi que des outils méthodologiques spécifiques en vue du recueil des données;
- 2) planifier et gérer les étapes de travail selon le planning officiellement endossé;
- 3) faciliter et animer les sessions de consultation avec les parties prenantes;
- 4) analyser les données et rédiger les rapports à soumettre au fil des étapes séquentielles:
 - i. rapport de démarrage;
 - ii. ébauche des observations, conclusions et recommandations;
 - iii. version finale du rapport d'évaluation;
- 5) animer les sessions de restitution et finaliser le rapport final de l'évaluation.

Le catalogue de critères d'évaluation dont l'évaluation s'est servie pour orienter la revue finale comprenait l'impact, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité voire la durabilité. Dans l'ensemble, les conclusions tirées de la performance globale du CPD-DPP furent projetées à travers le prisme de ces critères.

La collecte et l'analyse des données furent planifiées et menées en étroite coordination avec les membres de l'équipe d'évaluation mise à disposition par le bureau-pays du PNUD. Il incombait à ces derniers d'assurer une consultation appropriée des instances supérieures sur présentation de la liste des personnes à contacter par le Consultant (incluant le management du BP PNUD, les autorités, les bailleurs, la société civile, les bénéficiaires directs et indirects, et aussi, le cas échéant, les groupes contrôle non-bénéficiaires) en vue de faciliter le bon déroulement de l'évaluation du CPD-DPP.

A la fin de l'exercice, les résultats préliminaires et un ensemble de recommandations découlant de l'analyse furent présentés lors d'une série de restitutions voire présentations dans le cadre de plusieurs sessions de restitution sur les plans interne et externe, y inclus une conférence avec la contrepartie nationale et les bailleurs.

Sur la base des commentaires reçus sur la restitution orale préliminaire, un projet de rapport, puis le rapport final en tant que tel furent rédigés, dans le respect des normes et standards du PNUD voire de l'UNEG. En ce qui concerne l'analyse de l'appui au gouvernement et son cadre de programmation macro-développemental dans les domaines gouvernemental et économique, l'accent fut mis sur la mesure dans laquelle le CPD-DPP a réussi à contribuer à la réalisation des objectifs nationaux dans les 2 axes du programme.

La revue s'est donc efforcée d'évaluer la contribution apportée par le travail d'appui du PNUD aux grands effets et le progrès qui a pu être enregistré au niveau national, tout en jugeant d'éventuels domaines pour lesquels le CPD-DPP a joué un rôle primordial mais non-exclusif; tout en discernant les axes de résultat voire effets où le CPD-DPP se trouvait dans un rôle de contribution simple par rapport aux objectifs fixés par le cadre national. L'analyse combine une lecture macro, méso et micro en se servant d'exemplaires tirés du niveau des projets etc., le cas échéant, comme évidence *pars pro toto* voire des études de cas en miniature.—Pour plus de détails sur les outils et l'approche méthodologiques, le lecteur est référé à l'annexe 8.2 *Méthodologie détaillée (Phases Collecte données & Analyse)*.

4. Toile de fond contextuel et réponse programmatique

4.1 Contexte national

Contexte géographique

Le Burundi est un pays d'Afrique de l'Est d'une superficie de 27 830 km² ne disposant pas d'accès à la mer. Il est entouré de trois pays : la Tanzanie à l'est,

le Rwanda au nord, la République démocratique du Congo à l'ouest et est bordé par le lac Tanganyika au sud-ouest. Le pays n'a pas d'accès à la mer et sa superficie est de 27 834 km² dont 2180 de lacs, rivières, canaux et étangs. Les frontières du Burundi, totalisant 974 km, sont partagées avec la République démocratique du Congo (233 km), le Rwanda (290 km) et la Tanzanie (451 km).

Le territoire national culmine au plus haut à 2 670 m au Mont Heha alors que le lac Tanganyika constitue le point le plus bas à une altitude de 772 m. Il chevauche la crête de la ligne de partage séparant les bassins du Congo et du Nil. Les principales rivières du pays sont la rivière Rusizi formant la frontière avec le Congo et qui se jette dans le lac Tanganyika, la Malagarazi et le Ruvubu. Le fleuve Kagera, considéré comme la source la plus éloignée du Nil, a son origine dans le nord du pays.

Le lac principal burundais est le lac Tanganyika qui est partagé avec la Tanzanie, le Congo et la Zambie. D'autres lacs dans le nord-est du pays sont le Mwungera, Narungazi, Rwihinda, Cohoha, Kanzigiri, Rweru et Gacamirindi. Le pays est sous l'influence d'un climat équatorial, haut plateau avec d'importantes différences d'altitude (de 772 à 2'670 mètres). La température moyenne annuelle s'étend de 17 à 23 degrés Celsius. Les précipitations annuelles sont de 1 500 mm en moyenne. Saisons des pluies de février à mai, puis de septembre à novembre.¹

Contexte démographique

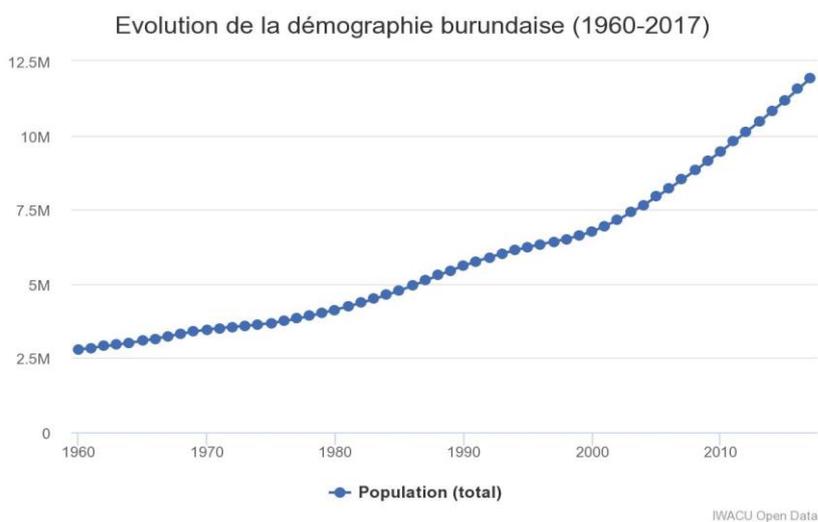
Depuis 2016, la population du Burundi a dépassé le seuil de 11 millions (11 099 298 habitants en 2016 selon les estimations officielles et 11,936,481 en 2017 base sur une extrapolation de données de la Banque Mondiale²). Son taux d'accroissement naturel est de 3,26 % et l'indice de fécondité avoisine actuellement environ 5,5 enfants par femme ce qui représente une baisse significative par rapport à un passé récent ; en 2005, par exemple, le taux fut de 6,73. L'espérance de vie à la naissance est actuellement de 60,5 ans avec un âge médian de 16,8 ans pour les hommes et de 17,2 ans parmi les femmes, en

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9ographie_du_Burundi

² <http://iwacu-burundi.org/opendata/iod-bu-003-evolution-demographique>

2016. Avec une moyenne avoisinant 450 personnes par km carré, le Burundi est un des pays les plus densément peuplés de la planète.

Le taux de natalité est de 41,7 ‰ tandis que le taux de mortalité est de 9 ‰. Le taux de mortalité infantile est de 60,4 ‰. La population burundaise est globalement très jeune avec une structure par âge de 45,61% pour les 0-14 ans et 51,82% de 15-64 ans ; avec moins de 3% pour ceux de 65 ans et plus.



Contexte économique et social

Le secteur agricole occupe 90% de la population et contribue 40% au PIB. Le secteur tertiaire, largement basé à Bujumbura, capitale et plaque tournante commerciale, rafle environ 43%. Le secteur secondaire ne joue qu'un rôle presque marginal avec seulement 17% de quote-parts du PIB. La production agricole, outre l'élevage, se répartit entre les produits destinés à l'export, comme le café, le thé, le coton, et la culture vivrière.

Malgré le fait que les exportations ne couvrent qu'une partie relativement modeste du PIB, la vente de café et de thé aux clients extérieurs couvrent plus

que 80% des recettes en devises étrangères. Ce déséquilibre structurel dénote l'extrême faiblesse de la base exportable. Ceci se traduit par une vulnérabilité aux chocs extérieurs sinon dépendance extrême de la stabilité économique envers les conditions climatiques et du niveau de récoltes y lié de ces deux produits primaires, ainsi que du niveau des prix sur les marchés internationaux de commodités primaires. La balance commerciale est structurellement et largement déficitaire, le taux de couverture des importations par les exportations étant inférieur à 20 % depuis plusieurs années.

Le Burundi figure parmi les pays les plus pauvres du monde. Le pays a un très faible niveau de développement humain, quoique disposant de potentialités importantes, notamment dans les domaines minier, agricole et touristique. Avec près de 65% de sa population vivant en-dessous du seuil de pauvreté, le Burundi se classait en l'année 2016 à la 184^{ème} place sur 186 pays de l'Indice de développement humain.

Les seuls pays ayant un ranking moins élevé étaient le Burkina Faso (185^{ème}), le Tchad (186^{ème}), le Niger (187^{ème}) et la République centrafricaine (188^{ème}). La population urbaine représente 85% et la population rurale 15%. Le Burundi fait face à de nombreux défis économiques comme une faiblesse de l'économie rurale, sa forte dépendance vis-à-vis l'aide au développement, une politique économique qui ne répartit pas équitablement les ressources et une forte vulnérabilité aux chocs environnementaux.

La pauvreté touche principalement les petits agriculteurs en milieu rural. L'économie burundaise est largement tributaire de l'agriculture, qui emploie 90 % de la population, même si les terres arables sont extrêmement rares. L'insécurité alimentaire du Burundi est alarmante : il arriva dernier au classement sur l'Indice de la faim dans le monde de 2013.

Près d'un ménage sur deux (environ 4,6 millions de personnes) souffre d'insécurité alimentaire, et plus de la moitié des enfants affichent un retard de croissance (PAM, 2014 et 2016). L'accès à l'eau et à l'assainissement est très

faible et moins de 5 % de la population est raccordée à l'électricité (Banque mondiale, 2016).

L'économie subit une inflation depuis 2015, et ceci en raison de la fragilité de l'environnement politique, de la faiblesse de la consommation privée, de la contraction de la production alimentaire liées à des chocs climatiques, et des migrations forcées (réfugiés et personnes déplacées à l'intérieur du pays).

Le poids considérable des dépenses générales (sécuritaires et non sécuritaires) qui représentent le volume le plus important en 2017 avec 46,6 % du total du budget, fait que les services économiques ne bénéficient que de la plus faible part du budget 15 %, alors que c'est justement ce secteur qui devrait être le moteur de la croissance (agriculture, infrastructures de base telles que l'énergie et le transport, etc.).

Les autorités essaient d'accroître les ressources domestiques pour pallier l'arrêt de l'appui budgétaire extérieur. Les interventions de la banque centrale sur le marché des devises, y compris les injections de liquidités et les restrictions sur les opérations de change, limitent la dépréciation du taux de change officiel de 5% en 2016, mais le marché parallèle est passé de 25% des primes en 2015 à 60% en 2016.

Tous ces facteurs sont conjugués par une forte croissance démographique avec un taux fécondité de 6,4 enfants par femme ce qui sape les chances du pays de bénéficier du dividende démographique et, au contraire fait ressembler la croissance démographique à un défi sinon facteur de risque pour la croissance économique et la stabilité économique ; sociale et politique du pays. Ici, il faut rappeler que l'offre en matière d'éducation, de santé, d'assainissement, de logement et d'assistance sociale reste très faible par rapport à la demande sans cesse croissante, et ce malgré les ressources relativement élevées (38,4 % du budget total) qui lui sont affectées annuellement.

Le Burundi est très dépendant de l'Aide Publique au Développement qui représente plus de 75% des dépenses d'investissement. L'aide représentait 48%

du PIB en 2015 ce qui diminuait à 33.5% du PIB en 2016. Vu la faible mobilisation des ressources domestiques et de la volatilité de l'Aide extérieure par rapport au contexte politique actuel qui constitue la principale source de financement pour l'investissement public ; ainsi que la fragilité du pays face à l'instabilité politique et le risque de conflits, et la vulnérabilité du pays aux chocs exogènes, ne favorisent guère une relance massive de l'actuelle morosité économique du pays.

Depuis la crise politique et sécuritaire en avril 2015, le Burundi a enregistré une décroissance de 3,9 % en 2015 et une très faible croissance de 0,9 % en 2016. D'après les estimations du FMI (World Economic Outlook, Avril 2017), le taux de croissance et celui de l'inflation pour le Burundi devraient être respectivement de 0% et 12,4 % en 2017, et 0,1 % et 16,4 % en 2018. La tension sur le marché de change continue à s'aggraver en raison d'une diminution des réserves en devises, consécutive au gel voire la suspension de plusieurs programmes de coopération financés par les bailleurs de fonds.

De plus de quatre mois de réserves d'importations à fin 2014, celles-ci ne représentent plus que moins d'un mois au début de l'année 2017 (Bulletin mensuel de janvier 2017 de la Banque de la République du Burundi (BRB). Les produits importés, y compris les produits stratégiques tels que les médicaments et le carburant commencent à manquer depuis le 2^{ème} trimestre 2017.³

Contexte politique

L'histoire des trois dernières décennies du Burundi est jalonnée de crises politiques et sécuritaires récurrentes qui ont lourdement affecté la cohésion sociale et les performances économiques et sociales, empêchant le pays de se mettre sur une trajectoire de développement durable.

La guerre civile de 1993-2004 a pris fin avec la signature de l'Accord d'Arusha pour la Paix et la Réconciliation au Burundi, signé le 28 août 2000, et qui a

³ Note technique Perspectives de croissance de l'économie burundaise et analyse du budget 2017 de l'État.

permis d'enclencher dès 2005 un processus de consolidation de la paix et de la cohésion sociale, la tenue d'élections démocratiques, la mise en place d'institutions de la République et que la promotion de la société civile.

La stabilité politique, le développement de la coopération internationale et la mise en œuvre de politiques économiques et sociales favorables au développement humain du pays, liés au retour de la paix au cours de la dernière décennie (2005-2015), viennent d'être malheureusement déstabilisés en avril 2015 avec l'enclenchement de la crise politico-sécuritaire consécutive à la candidature du Président en exercice pour un troisième mandat jugé anticonstitutionnel et contraire aux Accords de Paix d'Arusha par plusieurs partis politiques de l'opposition et associations de la société civile. Cette crise a entraîné la perte de nombreux acquis antérieurs en matière de sécurité, de consolidation de la paix et de cohésion sociale.

Toutes les initiatives de résolution de cette crise n'ont pas encore permis de trouver une issue favorable, malgré la tenue d'un Dialogue National inter-burundais (CNDI) et l'implication de la Communauté des Etats d'Afrique de l'Est, de l'Union Africaine et des Nations Unies (à travers tous ses canaux requis de résolution des conflits) dans le dialogue externe avec toutes les parties prenantes. Cette situation a conduit plus de 400,000 burundais à quitter le pays pour se réfugier dans les pays voisins (principalement au Rwanda, en Ouganda, en Tanzanie et en République du Démocratique du Congo) et plus de 150,000 déplacés internes.

Certains partenaires ont suspendu ou réorienté leurs appuis financiers directs fournis à l'administration burundaise, y compris les appuis budgétaires tout en maintenant un soutien financier à la population et un appui à la réponse humanitaire. La communauté internationale reste mobilisée pour amener les acteurs politiques burundais à trouver un issu positif à la crise.

Ainsi, le dialogue inter-burundais continue à être mené sous l'égide de la Communauté des Etats d'Afrique de l'Est et l'appui de l'ensemble de la Communauté Internationale dont les Nations Unies y compris l'Envoyé Spécial du Secrétaire général récemment nommé.

4.2 Descriptif du CPD

Après le processus électoral de 2010, le Burundi s'était doté d'un instrument de planification du développement à long terme qui guide les politiques et les stratégies en matière de développement durable, "La vision Burundi 2025". C'est sur la base de cette Vision que le Burundi a élaboré son cadre de référence pour la définition des priorités de l'action gouvernementale sur la période 2012-2016 et pour le choix des orientations stratégiques des partenaires au développement du pays, le Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté, deuxième génération (CSLP II).

En réponse aux priorités nationales et en alignement au cycle de programmation du pays, le Système des Nations Unies avait alors procédé à la révision de sa "Stratégie Intégrée d'Appui des Nations Unies 2010-2014" au Burundi et a élaboré une nouvelle stratégie d'appui, le "Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement du Burundi 2012-2016", (UNDAF 2012-2016).

La crise politico-sécuritaire déclenchée en avril 2015 n'a malheureusement pas permis au pays d'élaborer avant fin 2016 un nouveau cadre de référence pour les priorités programmatiques et les appuis des partenaires au développement. Seul le CSLP II reste la base formelle de programmation et le gouvernement est en train d'œuvrer pour élaborer un nouveau cadre de référence pour la planification et l'action au cours du prochain cycle de programmation.

Pour pallier au vide programmatique immédiat lié à cette situation, mais aussi comme conséquence de la crise qui a ralenti bien des progrès, le système des Nations Unies a procédé à l'extension de son UNDAF 2012-2016 jusqu'en 2018 et par ricochet, le CPD a été aussi étendu jusqu'en 2018. L'actuel CPD qui est évalué dans ce rapport fut élaboré en tenant compte des leçons apprises et des recommandations et Plan d'Actions du sommet d'Istanbul sur les PMA dans sa vision de paix, de sécurité et de développement.

Il porte sur deux axes de l'UNDAF alignés sur le CSLP II, qui sont: l'Axe 1 - Le renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre, et l'Axe 2 - La transformation de l'économie

burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois (voir détails du programme dans le cadre inséré plus bas dans ce rapport).

Sous l'axe 1, le PNUD s'est proposé d'apporter son appui pour élaborer et mettre en place de: i) la politique nationale et le plan d'action pour la promotion et la protection des droits de l'Homme; ii) la politique de réforme législative et institutionnelle du secteur Judiciaire et le fonctionnement régulier et efficace des systèmes pénitentiaires et de l'assistance juridique; iii) la politique nationale de sécurité communautaire et le renforcement des capacités des partenaires et institutions de lutte contre les ALPC, la délinquance juvénile et les VBG; iv) les mécanismes de justice de transition: La Commission Vérité et Réconciliation et le Tribunal Spécial.

Le PNUD s'est proposé aussi de fournir une assistance technique aux organes de gestion du processus électoral pour l'organisation d'élections libres et transparentes en 2015; et aider à la création d'un espace politique et de dialogue entre les différents acteurs en vue de la consolidation de la paix en vue de contribuer à la mise en œuvre du plan stratégique du Parlement pour le renforcement de ses capacités dans l'analyse, l'élaboration des lois et le contrôle de l'action gouvernementale.

A part cela, il était prévu que le PNUD fournisse un appui pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption et du Programme National de Réforme de l'Administration Publique; et à la promotion de la transparence par le biais du renforcement des capacités de la société civile et des institutions supérieures de contrôle des finances publiques et de lutte contre la corruption.

Outre cela, le PNUD devait appuyer le pays dans la rationalisation du processus de planification et le renforcement des capacités de gestion stratégique du développement à travers: i) la mise en place des mécanismes de coordination et de suivi de la Vision 2025 et le CSLP II et l'organisation des consultations nationales et un débat inclusif sur une action en faveur du développement au-delà de 2015; ii) le renforcement du système de collecte, d'analyse et de diffusion de données statistiques; iii) l'appui à l'efficacité et à la gestion de l'aide publique

au développement ainsi que la formulation et la mise en œuvre des instruments de politiques et de stratégies pour promouvoir une croissance pro-pauvres notamment dans les secteurs de l'Emploi, des Mines, de l'Energie, des TIC et de l'Intégration régionale.

De surcroît, le PNUD et les agences du SNU allaient accompagner le pays dans l'élaboration d'un cadre d'accélération pour l'atteinte des OMD 4 et 5, et ceci en utilisant la coopération Sud-Sud de façon intense, afin de profiter des bonnes pratiques expérimentées ailleurs.

Sous l'Axe 2 - La transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois, la réduction de la mortalité infantile et l'amélioration de la santé maternelle furent ciblées. A part cela, le PNUD s'était engagé à fournir un appui pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie nationale de développement du secteur privé et son plan d'action, en mettant l'accent sur la création d'un environnement institutionnel favorable à l'épargne et à l'investissement privé local et étranger.

A part l'élaboration d'une stratégie sectorielle, le PNUD avait promis d'assister dans la promotion de la transparence et de la bonne gouvernance au niveau de la réglementation du code minier, de l'octroi des licences d'exploitation et de la régulation des revenus par la fiscalité; la mise en œuvre et le suivi de la politique nationale et du plan d'action pour la création de l'emploi et la promotion du volontariat des jeunes. Puis, le PNUD allait s'investir dans la transition vers un développement durable par la redynamisation de l'économie rurale, la promotion des chaînes de valeurs et la construction d'un développement communautaire inclusif par:

i) le renforcement des capacités de conception, de planification, de coordination, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des programmes sectoriels et des projets par les structures nationales et les acteurs de terrain; ii) le développement et la vulgarisation des approches novatrices et intégrées de relance du développement durable à travers la création des opportunités économiques pro-pauvres; iii) la création d'emplois et de revenus ciblant les femmes et les jeunes à travers le micro-entrepreneuriat, la création de plateformes, la promotion des

chaînes de valeurs et des technologies agroalimentaires; iv) l'appui pour faciliter accès au crédit et aux autres services financiers et mesures incitatives de long terme.

Enfin, le PNUD allait appuyer les efforts du pays dans l'intégration de l'adaptation au changement climatique et la réduction du risque climatique dans ses politiques et stratégies de développement par: i) La mise en place d'outils et mécanismes de protection de l'environnement, de lutte contre la déforestation; d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques de catastrophes; ii) la préservation et la gestion des écosystèmes terrestres et humides; iii) l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action du suivi de Rio+20; iv) la promotion des énergies nouvelles et renouvelables en vue de l'adaptation aux changements climatiques; et v) l'élaboration d'outils et mécanismes de prévention des conflits fonciers et liés à la gestion des ressources naturelles.

En analysant la situation dans laquelle se trouve le Burundi, depuis la période de planification du CPD, la situation générale du pays par rapport à son état d'avancement économique, démocratique, environnemental etc. n'a pas trop évolué. Par exemple, l'indicateur phare (ne figurant pas parmi les indicateurs CPD mais référencé ici à titre d'illustration) de l'OMD 1-« Éliminer l'extrême pauvreté et la faim », à savoir l'évolution du taux de croissance réel du PIB, stagne depuis plusieurs années, et connaît une faible performance d'un point de vue comparatif, envers les autres pays de la CEA (Burundi: 4,8%; Kenya: 6,9%.; Rwanda: 7,0; Tanzanie: 7,2; Ouganda: 5,4 (source: RAPPORT NATIONAL SUR LES OMD 2015 - Évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement à la veille de l'agenda post-2015; page 114).

En effet, le Burundi continue à être un des pays les plus pauvres du monde et, à moins que les choses ne changent, risque d'évoluer pendant au moins quelques années encore, dans cette catégorie peu désirable. A partir de la fin de l'année 2014, les bailleurs internationaux comme l'UE, étaient de moins en moins enthousiastes par ce qu'ils témoignaient au niveau du respect des règles du jeu démocratique et le respect des droits de l'homme.

Ceci a eu un effet crucial sur le soutien financier aux chantiers de développement prôné par l'Etat, pénalisant le financement de quelques projets du CSLP II surtout en 2015/2016. Par ricochet, le potentiel inhérent à la population burundaise d'accélérer de manière collective l'avancement envers les OMD et continuer sur le chemin des ODD, fut quelque peu freiné depuis environ 3 années.

Or, il se trouve que cette période correspond largement au cycle de vie du CPD 2014-2017. En effet, le CPD fut initialement conçu pour une période de seulement trois ans (2014-2016), aligné avec les priorités nationales telles que capturées par le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP II 2011-2015) et l'UNDAF 2012-2016.

5. Analyse des données - Déductions et réponses aux questions principales d'évaluation, par Effet CPD

5.1 Pertinence

Dans ce chapitre, il s'agit de s'assurer dans quelle mesure le CPD fut pertinent par rapport à l'UNDAF pour la période de 2012-2016 et aux priorités nationales exprimées pour la même période à travers les principaux documents et plans stratégiques de développement du pays.

Le CPD, dont le cycle initial couvrait le cycle 2014-2016, fut conçu deux ans après le lancement de l'UNDAF 2012-2016. Dans les deux cas, une extension annuelle une fois renouvelée fut nécessaire vu l'absence d'un nouveau cadre de planification stratégique du pays. Ainsi, le cadre de la programmation du SNU et du programme PNUD furent prolongés jusqu'à la fin 2018, vu que le CSLP II (2012-2016) auxquels l'UNDAF et, par déduction, le CPD étaient censés s'arrimer, fut prolongé par deux reprises et ne saura être remplacé par un nouveau cadre de planification national avant 2018.

La structure du CSLP II, s'inspirant par les 8 piliers de la Vision Burundi 2015, consiste de quatre axes stratégiques, notamment (1) « Renforcement de l'Etat de Droit, la Consolidation de la Bonne Gouvernance et la Promotion du Genre » ; (2) « Transformation de l'Economie burundaise pour une Croissance soutenue et créatrice d'Emplois » ; (3) « Amélioration du Taux d'Accès et la Qualité des Services de base et le Renforcement du Socle de la Protection sociale » ; et (4) « Gestion rationnelle de l'Espace et de l'Environnement pour un Développement durable ».

Les trois piliers de l'UNDAF ont adopté les trois premiers piliers du CSLP II, tandis que le quatrième pilier du CSLP II devait être adressé de manière transversale, en ventilant les aspects liés à la gestion durable de l'environnement, la prévention et l'atténuation des effets du changement climatique par l'accès aux énergies renouvelables et la réduction des risques de désastres et catastrophes naturels, à travers les trois piliers de l'UNDAF. Les deux axes du CPD, dont le premier consiste de deux (sous-)effets et le deuxième d'un seul effet, adressent notamment les piliers 1 (Etat de Droit etc.) et 2 (croissance économique) du CSLP II voire de l'UNDAF. - Notamment, les effets CPD sont formulés comme suit :

Effet PNUD/Programme de Pays N° 1 : (Sous-Effet) 1.1. « Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants et sensibles au genre et au VIH ». (Sous-Effet) 1.2. « A l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre ». Effet PNUD/Programme de Pays N° 2: « L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement ».

<p>OBJECTIF NATIONAL:</p> <p>Axe 1 CSLP II: Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance, gestion et coordination de l'aide et promotion de l'égalité du genre</p>	<p>OBJECTIF NATIONAL:</p> <p>Axe 2 CSLP II: Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois</p>
<p>EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 1:</p> <p>1.1. Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants et sensibles au genre et au VIH.</p> <p>1.2. À l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre</p>	<p>EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 2:</p> <p>L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement</p>

Ainsi, sur le plan formel, comme on peut le constater du point de vue d'arrimage logique des axes CPD par rapport aux grands objectifs de l'UNDAF et du CSLP II et, par extension, la Vision 2015, la pertinence de l'échafaudage des axes ainsi que des produits au sein de ces axes, est sans reproche. Les résultats attendus par axe CPD sont :

Axe 1 (Gouvernance/Etat de Droit)

1. Le Plan d'action et la Politique nationale des droits de l'homme sont mis en œuvre ;
2. Les conclusions des états généraux de la justice sont appliquées ;
3. Administration publique est efficace, transparente et fournit des services de qualité ;
4. ISLC disposent de capacités pour le contrôle des finances publiques et la lutte contre la corruption ;
5. OSC et médias contribuent à la promotion de bonne gouvernance et lutte contre corruption ;
6. En 2015, les acteurs nationaux disposent des capacités pour organiser élections libres et transparentes ;

7: Le Parlement exerce son rôle de Législateur et de contrôle de l'Exécutif de manière efficace ;

8. Acteurs en charge de la planification et coordination de l'aide sont bien outillés pour suivre la Vision 2025, le CSLP II et les OMD.

Axe 2 (Croissance économique durable)

1. La Politique d'intégration régionale est mise en œuvre ;

2. La Politique d'emploi tenant compte des femmes et jeunes est adoptée et appliquée ;

3. Stratégie, plan action secteur minier, et code minier rénové adoptés et appliqués ;

4. Des plateformes et chaînes de valeurs des filières porteuses sont développées;

5. Plan d'action mis en œuvre pour renforcer les organisations des producteurs ;

6. Des emplois créés par micro entrepreneuriat pour jeunes/femmes ;

7. Nouvelles technologies de transformation des produits agricoles utilisées ;

8. Stratégie sectorielle Energie et plan action tenant compte des énergies renouvelables mis en œuvre ;

9. Nouveaux outils gestion environnementale et adaptation changements climatiques sont conçus, rendus opérationnels et accessibles.

La revue des produits au sein des deux axes, par contre, démontre que l'idée de la ventilation des aspects environnementaux liés à la gestion de l'espace en vue d'un développement durable couverts par l'axe 4 du CSLP II/UNDAF ne fut pas vraiment réalisée ; et que l'aspect genre mentionné dans la formulation du sous-effet 1.2 fut quelque peu négligé vu qu'il n'est pas systématiquement adressé à travers tous les projets en cours. La discussion détaillée des produits suivra plus bas dans la section consacrée à l'efficacité, adressant la mise-en-œuvre opérationnelle (au travers les projets) des résultats du CPD.

Conclusion

La pertinence des axes et de leurs sous-composantes (produits, projets, activités) méritent une note de 9 sur 10. Quelques « couacs » dans la déclinaison de l'architecture vers la mise en œuvre à travers les projets (surtout le plan

master Bujumbura !) pèsent un peu sur le bilan global et ainsi ne permettent pas l'attribution d'un score parfait.

5.2 L'efficacité de la mise-en-œuvre du CPD PNUD

Ce chapitre est dédié à la dimension de l'efficacité du programme pays du PNUD, se penchant ainsi sur le degré d'achèvement des effets prévus ainsi que des résultats à travers l'opérationnalisation des divers produits par le biais des projets sous le CPD. La performance par rapport à ce critère se mesure, selon la pratique évaluative, par le biais du degré d'achèvement des indicateurs de performance.

Au niveau des effets CPD, il n'y avait ni d'indicateurs ni de cibles spécifiques au seul PNUD. Les effets du CPD sont les mêmes que ceux de l'UNDAF au niveau produits UNDAF. Les indicateurs de l'UNDAF s'appliquent pour le CPD car le CPD contribue à l'atteinte des résultats de l'UNDAF et dans la séquence logique de la programmation en découle. Comme on peut constater plus bas tous les résultats UNDAF sont de nature multi-agences et non pas spécifiques aux agences (cf. pages 46-59 du document UNDAF ; ci-bas en l'annexe 8.7) les indicateurs effet du CPD ne sont donc pas exclusivement attribuables. Le PNUD à travers son CPD contribue alors et aux indicateurs UNDAF et au niveau des effets et produits de ce dernier. Ceci n'est pas une critique mais tout simplement un constat.

Le rapportage à travers les outils de suivi institutionnel internes tels que le ROAR utilisait les indicateurs du Plan Stratégique PNUD. Au niveau de rapportage Effet, le ROAR focalise sur les grands résultats par axe du CPAP, c.à.d. l'outil majeur d'opérationnalisation du CPD. (Dans la pratique, c'était le CPAP dont étaient déduits les plans de travail annuels ou PTA.) Les informations mis en évidence sont les achèvements (surtout quantitatifs) les plus probants tirés des résultats au niveau des produits CPD. Sous le CPD actuel, une strate d'indicateurs effet du CPD n'existe donc pas à part entière, en tant que tel ; cependant, le CPD a bel et bien une strate d'indicateurs produits directement attribuables au PNUD.

Cependant, en ce qui concerne le niveau inférieur de résultats, à savoir les produits CPD, des cibles ainsi que des indicateurs étaient prédéfinis par le CPD. L'absence de cibles intérimaires annuelles ne pèse pas trop lourdement vu les sévères changements dans le contexte ambiant sociopolitique et le sous-financement massif du CPD entrainé par la crise politique de 2015 et sa suite. N'empêche, par la suite, en discutant l'atteinte des résultats planifiés, les défauts structurels dans l'architecture des indicateurs seront adressés de manière critique.

De manière générale, concernant la déontologie de la formulation de résultats au niveau produit et des indicateurs y relatifs, on peut distinguer entre des problèmes potentiels dans la hiérarchisation des résultats, et des problèmes de pertinence des indicateurs par rapport au résultat, ce qui inclut la question si l'indicateur se situe à un niveau hiérarchique approprié permettant de capter la performance envers le résultat en question.

Quant aux résultats mais aussi aux indicateurs du CPD, il y a quelques défauts concernant la hiérarchie des produits en tant que tels, mais aussi des indicateurs. Pour les produits hors portée, les indicateurs, si bien alignés, sont automatiquement aussi hors de portée du champ d'attribution du PNUD. Si un résultat produit est bien calé au niveau d'attribution, de fois, l'indicateur se trouve en mauvaise posture, d'habitude car situé à un niveau trop inférieur, appartenant à la strate inférieure des produits, à savoir les activités sinon processus.

Ainsi, en ce qui concerne l'échafaudage des produits des 2 axes du CPD, faut-il constater que surtout pour l'axe 1, les résultats sont des fois formulés de manière trop ambitieuse et hors de portée d'un produit, qui normalement est situé au niveau de l'attribution claire et nette par rapport aux interventions déployées par le biais de projets. Cependant, dans le cas de plusieurs produits CPD, les résultats se situent à un niveau qui, en réalité, est largement hors le champ d'influence directe du PNUD, car il s'agit en réalité d'un indicateur d'effet mal placé.

Vu que pour ce genre de résultat de (très) haute envergure, la logique sous-jacente est celle d'une contribution au lieu d'un niveau de simple attribution, il est

clair que la non-attente des cibles relatives des indicateurs rattaches à ces résultats ne veut pas forcément dire qu'on peut tenir le PNUD redevable par rapport à de mauvais résultats de performance. Plutôt, il s'agit tout simplement d'une formulation de résultats (voire des indicateurs y relatifs), trop ambitieuse dans le sens d'une mauvaise adéquation avec les limites d'influence et, en même temps, de la redevabilité du CPD PNUD.

Deux exemples assez marquants de ce manque d'adéquation sont respectivement le Produit 3: L'Administration publique est efficace, transparente et fournit des services de qualité, et le Produit 7: Le Parlement exerce son rôle de Législateur et de contrôle de l'Exécutif de manière efficace ; tous deux appartenant à l'axe 1. Dans les deux cas, il est clair que le PNUD n'est pas responsable, et ne peut pas être tenu redevable, pour l'efficacité, la transparence et la performance de toute l'administration burundaise. S'il est vrai que, par exemple, la PNRA contribue à la réforme administrative, ce sont les autorités burundaises qui sont responsables pour atteindre les grands résultats reflétés dans une telle formulation des résultats espérés.

Dans les limites de la disponibilité de données statistiques, les résultats achevés depuis le début du cycle du présent CPD se laissent résumer comme suit par rapport aux indicateurs de performance et les cibles prévues y afférentes:

I . Gouvernance démocratique

(a) Etat de Droit / Secteur juridique

En ce qui concerne le produit 1 du CPD, à savoir la mise en œuvre du Plan d'action et la Politique nationale des droits de l'homme, de graves soucis existent parmi les observateurs de la situation des droits humains au Burundi depuis deux années. Par rapport au plan d'action et la politique des droits de l'homme, s'ils sont toujours officiellement appliqués, les experts indépendants en la matière doutent que les standards internationaux soient toujours rigoureusement respectés.

En fait, des cas de disparition de personnes sont assez régulièrement rapportés depuis la crise politique de 2015 et les activités de supervision par les Nations Unies appuyées par des ONG locales, ont dû cesser. Ceci sape alors le progrès en matière de la promotion et protection des droits de la Personne humaine comme l'existence d'une politique nationale des droits de la Personne humaine et du plan d'action de mise en œuvre y compris le travail de la Commission nationale des Droits de l'Homme dont le ranking international était d'ailleurs menacé d'être ramené vers la baisse, au moment de cette présente l'évaluation. Egalement, des mécanismes de justice de transition (une Commission Vérité et Réconciliation (CVR) et un Tribunal Spécial (TS)) qui figurent parmi les cibles UNDAF (au niveau effet CPD pour ce produit) n'ont pas été mis en place et ne sont donc pas fonctionnels conformément aux standards internationaux. Les organisations de la société civile y compris les médias ne peuvent pas, non plus, efficacement exercer leur rôle de veille citoyenne.

De surcroît, à cause de la suspension des activités dans ce domaine, le bilan dans le domaine de sauvegarde et promotion des droits humains au Burundi reste extrêmement mitigé à cause du changement dans l'environnement politico-sécuritaire, ce qui cependant dépasse largement le contrôle des Nations Unies. Cependant, par rapport à l'appui au secteur juridique, les conclusions des états généraux de la justice ont été validées et un bon nombre des conclusions y relatives furent réalisées.

Le 2^{ème} produit du CPD ayant trait à l'application des conclusions des états généraux de la justice, par contre, a pu enregistrer un avancement consistant. Même si au niveau des indicateurs au niveau effet des données exactes n'ont pas été disponibles concernant une éventuelle réduction de la durée moyenne de la procédure pénale entre l'ouverture d'enquête et le jugement final (la cible pour 2016 prévoyait une réduction de 88 (valeur de l'année 2011) à 78 semaines), il est clair que la cible d'une diminution des arriérés des dossiers judiciaires (données de base : 48.894 (2010) avec une cible pour 2016 de 30,000 ce qui donne un écart d'environ 19.000) a été dépassée grâce à la campagne d'exécution des jugements qui déboucha sur un chiffre d'environ 20.000 dossiers vidés.

A part cela, le niveau de mise en œuvre du plan stratégique du Conseil Supérieur de la Magistrature a bénéficié des mesures de renforcement des capacités consacrés, ce qui a contribué à un meilleur fonctionnement des systèmes judiciaire, sécuritaire et pénitentiaire vu que l'appui stratégique du PNUD dans le secteur de justice a couvert la majorité des axes du secteur ; tout en étant durable car se basant sur le transfert des compétences et l'appui au staff en charge de la mise en œuvre du programme. Ici, il faut noter les points suivants dans ce sens :

- Le renforcement de la chaîne pénale a contribué à réduire de 10% le taux de détention préventive et à baisser de 40% les arriérés dans les provinces d'intervention (Ngozi, Kayanza, Kirundo) en jugeant 6.963 dossiers des prévenus en détention ;
- De même, l'organisation de 68 audiences itinérantes dans les provinces (Makamba, Kayanza, Kirundo) a permis la réduction des arriérés judiciaires (jusqu'à la fin 2016, sur un chiffre total de 55 audiences réalisés, 449 dossiers avaient pu être délibérés et jugés sur un total de 1.039 de dossiers évoqués et instruits, soit une réalisation de 48.2% ;
- Le jugement de 926 dossiers suite à la représentation du Ministère public ;
- Les inspections des cachots et l'appui aux différents acteurs ont permis de rendre 1.597 jugements en matière de VBG et 5.366 jugements des affaires ordinaires, ainsi que de libérer plus de 556 personnes et de renforcer les capacités de plus de 256 magistrats à travers le mentorat ;
- Une loi spécifique sur les VBG fut votée et promulguée dans le pays ; à part cela, un groupe de 50 magistrats et officiers de la Police Judiciaire formés pour se l'approprier et 191 Magistrats points focaux VBG ont été capacités sur les VBG ;
- 42 chambres spécialisées VBG furent créées auprès de toutes les juridictions et parquets du pays ;
- 2.164 de cas des VBG de femmes et filles survivantes de VBG ont été enregistrés et captés dans un système informatisé, au niveau du Centre Humura de Gitega, au cours de l'année 2016 ;
- 27 cliniques juridiques visant l'aide juridique (orientation ; conseils etc.) furent mises en place par les 2 barreaux et 2 outils d'information judiciaire

produits, à savoir un « Guide de l'utilisateur » traduit en Kirundi et la base des données législatives et judiciaires ;

- Jusqu'à la fin 2016 un total de 5.127 personnes vulnérables (dont 2.746 femmes soit plus que 53%) furent assistées à travers les cliniques juridiques ;
- La mise-en-place de mécanismes pour booster la performance du secteur juridique ; y inclus: a) la remise voire l'installation de 50 tableaux synoptiques pour suivre les détentions au niveau des parquets ; b) le système de mentorat ayant permis l'encadrement de 265 magistrats des juridictions inférieures en vue de l'amélioration de performance ; c) l'établissement de 4 nouveaux groupes techniques provinciaux de la chaîne pénale pour la coordination des acteurs judiciaires.

(b) Lutte contre la Corruption

Le CPD était censé contribuer à un meilleur placement à l'horizon 2016, des institutions publiques burundaises dans la gestion de l'Etat, avec comme cibles un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre. Cette amélioration souhaitée du niveau de classement international du pays par rapport à la transparence et à la gouvernance avait comme données de référence le classement Transparency International sur l'indice de perception de la corruption et l'index Mo Ibrahim.

Pour ce premier le Burundi occupait le 172^{ème} rang sur 178 (7^{ème} en comptant de la fin voire le dernier rang) dans le monde en 2011, avec comme cible la 150^{ème} place. Il se trouve qu'en 2016 l'Indice de TI avait amélioré mais était toujours loin de la cible, avec le 159^{ème} (sur 176, alors le 18^{ème} de la fin) au lieu du 150^{ème} rang visé. Concernant l'indice Mo Ibrahim, le Burundi a eu 45/100 en 2011 et la cible fut 55% ce qui équivaut à une amélioration de 10%. Seulement, cette mesure absolue a rétrogradé vers 41.9 en 2015 avec tendance négative (moins 2.1) pour 2016, ce qui veut dire que la cible a été ratée assez spectaculairement par au moins 13 points.

Au niveau des résultats produit, il était prévu que les OSC et les médias allaient davantage contribuer à la promotion de la bonne gouvernance et la lutte contre corruption vers la fin du CPD. Il se trouve que la position des OSC s'est vue affaiblie depuis le début du CPD et qu'il y a eu plusieurs cas d'organisations qui ont du fermer boutique. De même, il y a eu des médias et journalistes indépendants qui ont fini par cesser ou sensiblement diminuer voire réorienter leurs activités.

Cependant, au niveau de l'élaboration d'outils modernes élaborés pour le contrôle et le suivi des cas de corruption, les institutions supérieures de lutte contre la corruption (ISLC) sont mieux outillées qu'avant le CPD. En effet, suite aux interventions du PNUD, les ISLC sont renforcées par l'introduction d'outils et la mise-en-œuvre de processus divers tels que :

- 35 Magistrats de la Cour des Comptes, 60 inspecteurs de l'Inspection générale de l'Etat et 70 Officiers de la Brigade spéciale de Lutte contre la Corruption furent formés sur la conduite des audits et en contrôle budgétaire ;
- A part cela, les mécanismes de lutte contre la corruption ont été développés par les institutions supérieures de lutte contre la corruption grâce à l'appui technique et financier du PNUD ayant abouti sur l'éventail de mesures et outils suivant :
 - un manuel de procédures administratives comptables et financières et l'Inspection générale de l'Etat (IGE) ;
 - un portail des marchés publics opérationnel et 3 nouveau référentiels de la Cour Suprême et 3 du Parquet Général de la République adoptés pour améliorer la transparence dans la gestion de la chose publique et la lutte contre la corruption ;
 - un plan de communication sur les marchés public et la formation de 249 responsables et gestionnaires des communes; un logiciel de traitement et de suivi des dossiers de la Brigade Spéciale Anti-Corruption ;
 - un site web de la Cour Suprême ;

- un document d'orientation politique et technique de la révision du cadre légal de répression et de prévention de la corruption et des infractions connexes ;
- 3 audits institutionnels conduits par la Cour des Comptes sur 3 institutions publiques.

C'est ainsi que le CPD a assuré que maintenant, les ISLC disposent d'outils modernes pour des investigations conformes aux standards et que l'administration publique est désormais plus performante et met en œuvre la stratégie nationale de renforcement des capacités avec de bonnes chances de fournir de meilleurs services aux usagers, dans un bref avenir si ceci ne serait pas encore le cas. Ceci inclut aussi que l'ENA dispose d'outils et de partenariats suffisants pour la professionnalisation des agents publics.

Un des succès les plus spectaculaires à rapporter dans ce sens est le recouvrement de treize milliards de francs burundais (soit environ 5 millions de dollars américains) par l'Office Burundais des Recettes (OBR) dans une période de deux mois, si l'on peut croire les rapports produits par la Brigade Spéciale Anti-Corruption dans le Contrôle routier, elle-même ;

(c) Administration publique

Afin d'assurer une administration publique efficace et transparente fournissant des services de qualité, l'insuffisance d'outils vient d'être adressée notamment avec l'introduction de la phase pilote des guichets uniques provinciaux (GUP) et les contrats de performance, l'appui au système de base de données des ressources humaines y inclus la comptabilité de la fonction publique ainsi que l'appui au PCDC.

Ceci étant dit, les GUP dont le début au sein des 5 provinces pilotes (Ngozi, Muyinga, Gitega, Mwaro, Muyinga) se préparait lors de la phase de collecte de données pour cette évaluation effectuée au 3^{ème} semestre 2017, n'avaient pas

encore pu démarrer à cause de la faible capacité de mise en œuvre au niveau national et surtout le contexte lié à la crise de 2015 avec ses séquelles en 2016 et au-delà.

A part cela on peut noter que

- les capacités organisationnelles, managériales et en matière de gestion de l'Association des Elus Burundais (ABELO) furent renforcées pour assurer une assistance plus efficace aux Communes membres, notamment par la mise en place et l'opérationnalisation d'une Unité pour la digitalisation des Services comptables et de l'état civil au sein de l'ABELO ; et
- un système de contrats de performance fut élaboré et des préparatifs de la phase mise-en-œuvre pour la période de pilotage ont été bouclés. Actuellement, ce système de contrats de performance est en train d'être introduit au niveau institutionnel, et devra être suivi par les contrats individuels, et il est espéré que cette approche aura une incidence positive sur la performance générale et la qualité des services délivrés par la fonction publique y inclus un effet positif dans la lutte contre la corruption.

(d) Gestion du cycle électoral

En matière d'appui aux élections, l'assistance technique du PNUD a permis de préparer les élections jusqu'au 26 juin 2015, date de suspension de ce projet suite à la cessation des contributions versées par les bailleurs. Il faut noter quand même que le projet a permis au pays de renouveler ses institutions par l'achat de matériel, des équipements et fournitures pour le recensement des électeurs d'un montant de plus que 5 millions de USD.

Le projet a aussi permis de renouveler le fichier électoral pour les quatre scrutins (élections présidentielles ; législatives; régionales et communales) et de monter tout un Centre de traitement de données au niveau de la CENI. Si les élections en tant que telles ont été critiquées et contestées, il faut aussi insister sur les limites de l'apport du PNUD. Comme minimum, la CENI est bien équipée en vue de l'organisation des prochaines échéances électorales.

En ce qui concerne la promotion de l'égalité de genre jugé par le nombre de femmes occupant des postes de responsabilités politiques dans les institutions il faut noter que le nombre de femmes dans le Sénat et au Parlement a stagné voire diminué (32% en 2015 comme en 2010 au Parlement et 41,4% en 2015 après 46% en 2010, au Sénat) au lieu d'augmenter.

(e) *Dialogue national*

- Dialogue national : 415 leaders locaux (dont 91 femmes soit environ 22%, le faible taux relatif aux hommes s'expliquant par la sous-représentation des femmes dans les structures politiques sur tous les niveaux) et 187 représentants provinciaux des partis politiques dont 21 femmes (soit 12%) ont été formés dans les 18 provinces du pays sur les techniques de communication et de négociation ;
- Ce sont ces mêmes leaders formés qui par la suite ont proposé des questions prioritaires à traiter au cours du dialogue politique inter burundais à Arusha avec une liste des propositions et des recommandations à l'endroit des différentes parties prenantes au dialogue essentiellement orientées vers la nécessité de réconciliation nationale et de cohésion sociale ;
- 260 jeunes des partis politiques (dont 78 soit 30% sont des filles) ont été formés en techniques de communication non violente ; de prévention de la violence de de gestion pacifique des conflits et 2 cadres d'échanges entre jeunes disposent des status constitutifs pour 9 sur les 18 provinces ;
- La dimension Genre a été prise en compte dans le cadre de l'appui à la promotion du dialogue national ; au niveau des médias et conférence avec environ 5,600 participants dont 50% de femmes.

II. Planification stratégique et croissance inclusive

Conformément à la cible prévue, le rapport global du bilan de mis en œuvre du CSLP II ainsi que le package national sur les ODD furent adoptés en 2016, ainsi

permettant aux institutions nationales de planification stratégique et de production de l'information statistique d'être mieux outillés pour le suivi de la mise en œuvre de la Vision 2025/CSLP II/OMD.

A part cela le PNUD a fourni une assistance technique sur les aspects de la planification stratégique et de croissance inclusive y compris les résultats suivants:

- Revue stratégique du CSLP II qui a permis de faire le point sur les performances dans tous les secteurs de développement au Burundi et de déduire les priorités sectorielles pour le prochain cycle programmatique (2018-2021) en menant vers la formulation de la prochaine stratégie nationale de développement ;
- la dissémination de la Politique Nationale de l'Emploi ;
- la validation de la Politique Nationale d'Industrialisation ;
- l'élaboration et la validation du rapport final sur les OMD (édition 2015) ;
- le lancement du processus d'appropriation nationale des ODD y inclus l'organisation d'un atelier national le jour de l'ouverture du Sommet Mondial pour le Bien-être qui eut lieu à New York ;
- Environ 1.600 acteurs locaux ont pu être sensibilisés sur les ODD et des points focaux désignés et formés dans chaque ministère et chaque Commune ;
- La cartographie complète de la situation actuelle des ODD pour le Burundi fut élaborée y compris la formulation d'une première ébauche sur le choix des cibles indicateurs pertinents Le bilan global de mise en œuvre du cadre stratégique de lutte contre la Pauvreté II et La Politique Nationale d'Industrialisation du Burundi ont été élaborés et validés ;
- L'établissement d'une base de données pour une gestion efficace de l'aide en vue de l'amélioration de la coordination de l'aide internationale au Burundi.

III. Environnement et Changement climatique

L'indicateur CPD au niveau produit dans le domaine de l'environnement et la lutte contre le changement climatique, (nombre de) « nouveaux outils de gestion environnementale et adaptation changements climatiques sont conçus, rendus opérationnels et accessibles » avec sa cible finale de cinq (5), fut achevé comme le démontre la liste suivante des réalisations :

- La stratégie d'autofinancement environnemental fut validée ;
- L'appui technique du PNUD a permis une redynamisation de 10 plateformes pour la réduction des risques de catastrophe (dont 5 nationales et provinciales et 5 communales) à travers l'amélioration de leurs capacités; ainsi que la mise à jour de 2 plans de contingence ainsi que l'établissement de réseaux d'alerte rapide des risques de catastrophe dans les provinces de Kirundo, Makamba et Bujumbura ;
- La production de 1.620.000 arbres forestiers et agroforestiers et leur plantation a contribué à lutter contre les érosions, à relever le niveau de fertilité du sol et à réduire la pression sur les ressources naturelles ;
- Grâce au PNUD, 120Km de fossés antiérosifs furent creusés ;
- 780 chèvres furent dotées aux bénéficiaires de projets ce qui a permis, à part la valeur agricole des animaux avec la production de lait etc., la fertilisation des sols par la fumure organique de ces bêtes ;
- Le reboisement de 118 hectares dans le parc de la Ruvubu et de 260 hectares dans celui de la Kibira ; combiné au traçage de 37 km de pistes autour de la Ruvubu ont permis de sécuriser les limites de l'étendue respective de ces deux parcs ; et l'appui à la mise en place de 10 Comités locaux ; l'élaboration d'un plan de gestion et d'une campagne de communication y inclus l'organisation et l'animation de sessions de sensibilisation en direction des habitants et riverains ont été effectuées ;
- 220 ménages riverains des 2 parcs de la Kibira et de la Ruvubu ont amélioré leur niveau de vie économique à travers les activités génératrices de revenus par l'élevage des chèvres et bœufs ;

- La Mairie de la Capitale, la ville de Bujumbura, dispose d'un plan directeur à l'horizon 2045 ; ainsi que de plans schématiques de transport et des infrastructures, et d'un plan de zonage, en vue d'orienter les projections et la planification en matière de développement économique et de l'habitat.

IV. Lutte contre la Pauvreté (y inclus réintégration des réfugiés etc.)

Dans ce domaine, l'indicateur de performance au niveau du produit CPD avait prévu la validation de la Stratégie nationale d'intégration régionale et de la politique nationale d'industrialisation adoptée ; choses faites en 2016, année dans laquelle ces politiques furent adoptées. Aussi, la Politique nationale de l'emploi sensible au genre fut finalisée en 2014 et diffusée en 2016 ce qui marquait également l'achèvement de la cible prévue.

Egalement, quatre nouvelles unités de transformation des produits agricoles ont été développées, dont pour le manioc, huile de palme, tomates) ; y inclus au total, une redynamisation de 12 plateformes agricoles, ce qui était conforme à la cible au niveau produit CPD.

D'autres cibles d'indicateurs CPD au niveau produit dans ce domaine furent également atteintes voire dépassées, dont le nombre d'emplois créés par micro-entrepreneuriat (6.654 emplois permanents et de 16.718 emplois temporaires (dont 60.5% pour les femmes) et l'obtention d'un partenariat pour le Centre national de transformation agricole (CNTA) pour développer et diffuser des technologies transformation agro-alimentaires. Par contre, une stratégie nationale de l'Energie prenant en compte les énergies renouvelables adoptées n'a pas pu être élaborée voire adoptée ce qui dénote un échec partiel dans ce registre d'interventions techniques.

D'autres résultats spécifiques étaient :

- En ce qui concerne le domaine de la réintégration des réfugiés, des déplacés et des ex-combattants, les appuis techniques et financiers au Ministère en charge des Droits de la Personne Humaine ont permis la validation d'une nouvelle stratégie de réintégration prenant en compte les solutions durables ;

- Dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, le PNUD a fourni un appui visant le renforcement de leurs moyens de subsistance à 12.630 personnes dont 45% de femmes vulnérables qui ont été dotées de moyens et de capacités pour entreprendre des activités génératrices de revenus ;
- Au total, les activités d'appui dans le secteur du développement durable y compris la gestion des ressources naturelles et des éco-systèmes, ont permis la création de 6.654 emplois permanents et de 16.718 emplois temporaires (dont 60.5% pour les femmes) ;
- Dans le domaine des microfinances un total de 2.650 personnes pauvres des milieux ruraux et péri-urbains (dont 60% de femmes) ont accédé aux institutions de finance. Cet appui a en même temps permis de promouvoir l'artisanat comme secteur alternatif de développement économique au niveau communautaire, ainsi contribuant à l'amélioration de l'inclusion financière et ceci en particulier dans les zones d'intervention⁴ ;
- L'appui aux coopératives artisanales à lui seul, partenariat tripartite qui réunit le PNUD avec le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme ainsi que le Ministère du Développement communal, couvrait un nombre total de 16 coopératives dont 4 nouvellement appuyées depuis le début de l'année ; permettant à 221 artisans de recevoir une formation dans un métier artisanal ;
- Au niveau de l'appui à la jeunesse, 304 jeunes volontaires dont 46% de filles ; ont été mobilisés et participent au développement de leurs communautés à travers 187 structures d'accueil dans plusieurs domaines y compris le secteur de la Santé, de l'Education, et de la Gouvernance locale. Leur engagement contribue aussi à renforcer leur employabilité sur le marché du travail ;
- Jusqu'à la fin 2016 on avait comptabilisé un chiffre global de 163.290 bénéficiaires des services offerts par les jeunes volontaires à travers leurs différentes structures d'accueil ;
- A part cela, 5.000 jeunes gens furent sensibilisés au bénévolat associatif par le biais la mise en oeuvre des initiatives du FSB (Fonds de soutien au bénévolat associatif) ;

⁴ On peut extrapoler que le nombre de personnes ayant bénéficié de ces AGR de manière directe ou indirecte avoisine les 60.000 en se basant sur des chiffres antérieurs sur la relation personnes accédant au crédit par rapport au nombre de personnes touchées (39.246 personnes vulnérables ayant bénéficié de l'accès au crédit pour 1.800 personnes, jusqu'à la fin 2015).

- Le projet sur une loi-cadre sur le volontariat des jeunes, élaboré en 2015, fut aussi adoptée en 2016 ;
- Deux guides touristiques furent produits et 105 kilomètres de pistes et sentiers réalisées pour jeter les bases de la promotion de l'éco-tourisme au Burundi ;
- En matière de réintégration socio-économique des RDExC (Rapatriés, Déplacés et Ex-Combattants), l'assistance du PNUD a permis de réintégrer 16.000 personnes à travers des activités génératrices de revenus dans le domaine agricole et artisanal ;
- Une nouvelle stratégie de réintégration fut validée ; résultant dans la création de 1.608 emplois permanents (dont 57.83% pour les femmes) en faveur des rapatriés ; les déplacés et ex-combattants à travers la réhabilitation des pistes et la construction des maisons, l'artisanat, la transformation des produits agricoles et d'élevage. Ceci s'ajoutant alors aux 4.796 emplois permanents créés en 2015, ce qui donne un total de 11.450 emplois permanent créés en 2015 et 2016; en plus, 5.046 emplois temporaires ont été créés (dont 61.4% pour les femmes) ;
- La population de 6 communes (environ 160.000 personnes) dans les Provinces de Makamba, Rumonge, Ngozi et Ruyigi) a pu bénéficier de la réhabilitation de 16 pistes, de la construction d'un marché et de 32 maisons ce qui a facilité le désenclavement des zones cibles et un meilleur accès aux services de base ;
- 6 centres de jeunes ont été réhabilités et équipés (dont 4 au sein des Villages Ruraux intégrés ou VRI) pour réunir plus que 12.600 enfants et jeunes autour d'activités culturelles, sportives et liées à la cohésion sociale ;
- Le document de Politique nationale de l'emploi fut validé ;
- Les nouveaux textes d'application du code minier furent disséminées parmi plus de 900 représentants de l'administration, des élus locaux et des leaders de la société civile, ce qui va faciliter leur mise en application et la collecte de taxes dans ce domaine ;
- En Programme National de Volontariat des Jeunes a permis de placer plusieurs centaines de jeunes volontaires (254 en 2015) dans des structures d'accueil dans des domaines divers tels que l'éducation, la santé, l'agriculture, la formation aux métiers, la protection de l'environnement, l'assistance sociale et

juridique, le monitoring des principes démocratiques, l'appui institutionnel aux administrations communales et provinciales etc. dans 3 provinces pilotes.

Comme démontrent les tableaux ci-bas, les résultats notamment dans le domaine de la croissance économique durable (axe 2) furent largement positifs en dépassant même parfois les cibles CPD prévues au niveau des indicateurs de performance pour les produits CPD de manière extraordinaire (création d'emplois !).

La couleur verte est utilisée pour sous-briller les résultats envers les indicateurs contre lesquels des performances satisfaisantes sinon (très) bonnes ont pu être réalisées tandis que les éléments jaunes en police rouge indiquent des soucis assez graves par rapport au progrès. L'analyse des progrès réalisés et résultats enregistrés par rapport au planning initial démontre que l'axe 1 n'a pas pu atteindre un certain nombre des cibles prévus et ceci, notamment à cause de la crise politique.

OBJECTIF NATIONAL: Axe 1 CSLP II: Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance, gestion et coordination de l'aide et promotion de l'égalité du genre					
EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 1: 1.1. Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants et sensibles au genre et au VIH . 1.2. À l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre					
PRODUITS INDICATIFS DU PROGRAMME PAYS	INDICATEURS	LIGNES DE BASE (2014)	Situation actuelle (2017)	Cible Finale (rallongé -2018)	RESSOURCES INDICATIVES (USD)
<p>1. Le Plan d'action et la Politique nationale des droits de l'homme sont mis en œuvre</p> <p>2. Les conclusions des états généraux de la justice sont appliquées</p> <p>3. Administration publique est efficace, transparente et fournit des services de qualité</p> <p>4. ISLC disposent de capacités pour le contrôle des finances publiques et la lutte contre la corruption</p> <p>5. OSC et médias contribuent à la promotion de bonne gouvernance et lutte contre corruption</p> <p>6. En 2015, les acteurs nationaux disposent des capacités pour organiser élections libres et transparentes</p> <p>7. Le Parlement exerce son rôle de Législateur et de contrôle de l'Exécutif de manière efficace</p> <p>8. Acteurs en charge de la planification et coordination de l'aide sont bien outillés pour suivre la Vision 2025, le CSLP II et les OMD</p>	<p>1. Plan d'action et politique droits de l'homme appliqué</p> <p>2. Rapport états généraux justice validé</p> <p>3. Outils de gestion des élections appliqués</p> <p>4. Fonction publique renouvelée et système contrats de performance institué</p> <p>5. Outils modernes élaborés pour le contrôle et le suivi des cas de corruption</p> <p>6. Nombre de nouvelles OSC formées et redynamisées</p> <p>7. Le plan stratégique du Parlement est mis en œuvre</p> <p>8. Nombre de rapports sur CSLP II et OMD disponibles</p>	<p>1. Base: Draft de politique et plan action existent</p> <p>2. Base: Rapport n'est pas validé (assises justice prévues en 2013)</p> <p>3. Base: Insuffisance d'outils.</p> <p>4. Base: Programme national de réforme de l'administration publique (PNRA) adoptée mais fonction publique n'est pas renouvelée et système contrats de performance n'est pas institué</p> <p>5. Base: Les Institutions supérieures de lutte contre la corruption (ISLC) ne sont pas bien outillées</p> <p>6. Base: 10</p> <p>7. Base: Plan stratégique existe</p> <p>8. Base: Rapports ne sont pas développés</p>	<p>1. Valeur : Suspension des activités dans ce domaine</p> <p>2. Valeur : Rapport validé</p> <p>3. Valeur : GUP phase pilote ; contrats de performance ; base de données ; appui PCDC etc.</p> <p>4. Valeur : Système de contrats de performance en train d'être introduit au niveau institutionnel, devra être suivi par les contrats individuels ; phase piloté GPU en train de débiter</p> <p>5. Valeur : ISLC renforcées (manuel de procédures administratives comptables et financières et l'Inspection générale de l'Etat (IGE) ; 3 audits institutionnels conduits par la Cour des Comptes sur 3 institutions publiques ; plan de communication sur les marchés public et la formation de 249 responsables et gestionnaires des communes; un logiciel de traitement et de suivi des dossiers de la Brigade Spéciale Anti-Corruption ; site web de la Cour Suprême ; 1 document d'orientation politique et technique de la révision du cadre légal de répression et de prévention de la corruption et des infractions connexes ; portail des marchés publics opérationnel ; 3 nouveau référentiels de la Cour Suprême et 3 du Parquet Général de la République adoptés</p> <p>6. Valeur : Elections organisées en 2015 mais vivement contestées; fichier électoral pour les 4 scrutins (élection présidentielle, législative, régionale, communale) préparé ; centre de traitement des données mis en place</p> <p>7. Valeur : Pas de résultats à cause de la suspension des activités par manque de financement</p> <p>8. Valeur : Rapport global de Bilan de mis en œuvre du CSLP II adoptée en 2016 ; Package national sur les ODD adopté en 2016</p>	<p>1: Plan d'action et politique sensible au genre appliqués et standards internationaux respectés</p> <p>2: Rapport validé et 60% conclusions réalisées</p> <p>3: Outils appliqués et élections libres et transparentes organisées</p> <p>4: Fonction publique renouvelée pour les ministères clés et système contrats de performance institué</p> <p>5: Les ISLC disposent d'outils modernes pour des investigations conformes aux standards</p> <p>6: 50</p> <p>7: Plan mis en œuvre à 50%</p> <p>8: Un rapport annuel sur CSLP II en 2013; Trois rapports de suivi en 2014, 2015 et 2016</p>	<p>Ordinaires (de base):</p> <p>13.842.000</p> <p>(USD par produit!?)</p> <p>-----</p> <p>Total effectif (\$/%)</p> <p>Autres:</p> <p>5.693.000</p> <p>(USD par produit!?)</p> <p>-----</p> <p>Total effectif (\$/%)</p>

OBJECTIF NATIONAL: Axe 2 CSLP II: Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois					
EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 2: L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement					
PRODUITS INDICATIFS DE PROGRAMME DE PAYS	INDICATEURS	LIGNES DE BASE (2014)	Situation actuelle 2017	Cible Finale (rallongé -2018)	RESSOURCES INDICATIVES (USD)
<p><u>1.</u> La Politique d'intégration régionale est mise en œuvre;</p> <p><u>2.</u> La Politique d'emploi tenant compte des femmes et jeunes est adoptée et appliquée;</p> <p><u>3.</u> Stratégie, plan action secteur minier, et code minier rénové adoptés et appliqués;</p> <p><u>4.</u> Des plateformes et chaînes de valeurs des filières porteuses sont développées;</p> <p><u>5.</u> Plan d'action mis en œuvre pour renforcer les organisations des producteurs;</p> <p><u>6.</u> Des emplois créés par micro-entrepreneuriat pour jeunes/femmes;</p> <p><u>7.</u> Nouvelles technologies de transformation des produits agricoles utilisées;</p> <p><u>8.</u> Stratégie sectorielle Energie et plan action tenant compte des énergies renouvelables mis en œuvre;</p> <p><u>9.</u> Nouveaux outils gestion environnementale et adaptation changements climatiques sont conçus, rendus opérationnels et accessibles</p>	<p><u>1.</u> Politique d'intégration régionale adoptée</p> <p><u>2.</u> Politique nationale de l'emploi adoptée et appliquée.</p> <p><u>3.</u> Stratégie nationale du secteur minier adoptée.</p> <p><u>4.</u> Nombre de plateformes et chaînes de valeurs opérationnelles.</p> <p><u>5.</u> Nombre de nouvelles organisations de producteurs actifs.</p> <p><u>6.</u> Nombre d'emplois créés pour jeunes et femmes</p> <p><u>6'</u> Nombre de PME/PMI et pré-coopératives créées en milieu rural.</p> <p><u>7.</u> Nombre de partenariats avec le Centre national de transformation agricole (CNTA) pour développer et diffuser technologies transformation agro-alimentaires.</p> <p><u>8.</u> Une stratégie nationale de l'Energie adoptée.</p> <p><u>9.</u> Nombre d'outils de gestion environnementale disponibles.</p>	<p><u>1. Base:</u> Politique n'est pas adoptée</p> <p><u>2. Base:</u> Politique n'est pas adoptée;</p> <p><u>3. Base:</u> Stratégie n'est pas adoptée</p> <p><u>4. Base:</u> :4</p> <p><u>5. Base:</u> 502</p> <p><u>6. Base:</u> 0</p> <p><u>6'. Base:</u> 34 PME/PMI et 21 pré-coopératives.</p> <p><u>7. Base:</u> 0</p> <p><u>8. Base:</u> stratégie n'existe pas</p> <p><u>9. Base:</u> 0.</p>	<p><u>1. Valeur :</u> Validation de la Stratégie nationale d'intégration régionale (2016)</p> <p><u>2. Valeur :</u> Document de Politique nationale de l'emploi finalisée en 2014 et diffusée en 2016 ; Politique nationale d'industrialisation adoptée en 2016</p> <p><u>3. Valeur :</u> Nouveaux textes d'application du code minier disséminés parmi plus de 900 représentants de l'administration, des élus locaux et des leaders de la société civile, ce qui va faciliter leur mise en application et la collecte de taxes dans ce domaine</p> <p><u>4. Valeur :</u> En 2016, 4 nouvelles unités de transformation des produits agricoles (dont pour manioc, huile de palme, tomates) ; au total, redynamisation de 12 plateformes</p> <p><u>5. Valeur :</u> (valeur pas disponible)</p> <p><u>6. Valeur :</u> 6.654 emplois permanents et de 16.718 emplois temporaires (dont 60.5% pour les femmes)</p> <p><u>6'. Valeur :</u> (valeur pas disponible)</p> <p><u>7. Valeur :</u> Partenariat acquis</p> <p><u>8. Valeur :</u> n.a.</p> <p><u>9. Valeur :</u> 5</p>	<p><u>1:</u> Politique adoptée</p> <p><u>2:</u> Politique sensible au genre adoptée et appliquée</p> <p><u>3:</u> Stratégie adoptée</p> <p><u>4:</u> 4.</p> <p><u>5:</u> 1000 dont au moins 50% en faveur des femmes</p> <p><u>6:</u> 500 dont au moins 50% en faveur des femmes</p> <p><u>6':</u> 100 PME/PMI et 100 pré-coopératives dont au moins 50% en faveur des femmes</p> <p><u>7:</u> 1</p> <p><u>8:</u> 1. Une stratégie nationale de l'Energie prenant en compte les énergies renouvelables adoptées</p>	<p>Ordinaires (de base):</p> <p>13.375.000</p> <p>(USD par produit!?)</p> <p>Autres:</p> <p>14.950.000</p> <p>(USD par produit!?)</p>

Conclusion

Pour conclure, en se basant sur les évidences analysées ci-haut, sur une échelle de zéro à dix, l'efficacité du CPD est appréciée comme suit : en ce qui concerne l'axe 1 focalisant sur la bonne gouvernance, la performance envers les cibles initiales atteint une note de pas plus que 6 sur 10. Si on tient en compte le contexte transformé et ceci complètement contraire à la volonté et indépendamment sinon hors de portée de l'influence du PNUD sinon du SNU, en tant que tel, une note d'au moins 8 sur 10 pourrait être attribuée). Par contre, l'axe 1 enregistre une note de 8.5 sur 10 par rapport aux résultats obtenus.

Globalement, l'appréciation de l'efficacité de la mise en œuvre du CPD mérite alors une note de 7.5 sur 10, ce qui équivaut à un « assez bien ».

5.3 L'efficacité de la mise-en-œuvre du CPD PNUD

La revue du critère d'efficacité adresse l'aspect de la logique ainsi que la bonne conduite de la mise-en-œuvre opérationnelle des résultats du CPD à travers ses divers projets. La revue des produits au sein des deux axes fait ressortir que le principe de la ventilation des aspects environnementaux liés à la gestion de l'espace en vue d'un développement durable couverts par l'axe 4 du CSLP II/UNDAF ne fut pas vraiment réalisée. Egalement, au moins un des projets (Plan Directeur Bujumbura) n'était pas vraiment aligné avec la formulation de l'effet de l'axe concerné.

Pour rappel, la structure du CPD consiste de deux axes programmatiques qui regroupent au total 17 produits. L'Axe 1 qui focalise sur la Gouvernance englobe 8 produits, tandis que l'Axe 2 qui a comme focus la Croissance économique durable, adresse 9 produits. Les trois unités de gestion programmatique au sein du bureau-pays PNUD qui sont responsables pour la mise-en-œuvre du programme CPD, sont a.) L'Unité Gouvernance et Etat de Droit (UGED) / axe 1

(6 produits sur 5 projets⁵); b.) L'Unité Développement Durable et Croissance économique (DDCE) / axe 2 (7 produits sur 10 projets); et c.) L'Unité Politique et Stratégie (UPS) / axes 1 & 2 (4 produits sur 3 projets).

L'axe 1 regroupe 8 produits sur 7 projets (Etat de Droit ; Programme National de la Réforme de l'Administration (PNRA) ; Stratégie Nationale de la Bonne Gouvernance (SNBG) ; Dialogue National ; Projet d'Appui au Cycle Electoral (PACE) ; Planification Stratégique ; Support to Aid Coordination in Burundi (CNCA) tandis que l'axe 2 comprend 9 produits sur 11 projets (Biodiversité ; Changement climatique ; Projet Réduction Risques Catastrophes ; Diversification des Opportunités économiques ; Bujumbura Master Plan ; Cohésion sociale ; PACTE ; Résilience communautaire ; Programme National de Volontariat des Jeunes ; PACSNAR (clôturé fin 2016) ; et AT Mines.

En ce qui concerne la relation entre les résultats et les projets, le constat majeur est que parfois il y a un manque d'adéquation entre les contenus d'un projet et le(s) résultat(s) ou plus précisément, le(s) Produit(s) CPD y relatif(s). Ceci dénote un élément de mal-adéquation reflétant un certain « forcing » (*retro-fitting* ou *shoe-horning* en anglais) au tout dernier moment de la programmation voire après la formulation des effets et produits, essayant d'établir un lien conceptuel entre projet et le cadre de résultats voire ses produits, qui n'existe pas vraiment.

Ce type de phénomène est d'habitude lié au fait qu'un financement pour un projet bien spécifique se concrétise après la finalisation du cadre de résultats exigeant donc une certaine gymnastique pour arrimer un projet au cadre existant, ce qui fut évidemment le cas, en l'occurrence. Il reste à noter que presque tous les autres projets connaissent une bien meilleure adéquation envers le cadre de produits CPD.

Ici, le meilleur exemple est le projet « Bujumbura 2045 : Un plan directeur innovant pour guider le développement à venir de la capitale du Burundi » qui correspond peu au produit « De nouveaux outils de gestion environnementale et

⁵ ... dont le projet FCP-PBF sur le Dialogue National (initialement conçu pour accompagner le processus électoral en vue de faciliter le dialogue entre acteurs électoraux avant, pendant et après les élections et donc lié au produit sur les élections ; suite à la crise 2015 ce projet fut réorienté pour assurer une meilleure cohésion inter-communautaire.)

d'adaptation aux changements climatiques utilisant les TICs sont conçus, opérationnels et accessibles à tous les niveaux » auquel il est censé contribuer si on suit le cadre de résultats du CPD.

A part cela, on constate que l'axe 1 contient deux projets couvrant plusieurs produits CPD à la fois, ce qui fait que cet axe penche plutôt vers une logique « approche programmatique » (projets intégrés couvrant plusieurs produits CPD) comme on peut le constater par la suite :

Produit CPD / Axe 1	Projet PNUD
1. Le Plan d'action et la Politique nationale des droits de l'homme sont mis en œuvre	-Etat de Droit
2. Les conclusions des états généraux de la justice sont appliquées	
7. Le Parlement exerce son rôle de Législateur et de contrôle de l'Exécutif de manière efficace	
3. Administration publique est efficace, transparente et fournit des services de qualité	-PNRA
4. ISLC disposent de capacités pour le contrôle des finances publiques et la lutte contre la corruption	-SNBG
5. OSC et médias contribuent à la promotion de bonne gouvernance et lutte contre la corruption	
6. En 2015, les acteurs nationaux disposent des capacités pour organiser élections libres et transparentes	-PACE
8. Acteurs en charge de la planification et coordination de l'aide sont bien outillés pour suivre la Vision 2025, le CSLP II et les OMD	-CNCA -Planification Stratégique
<i>Projet PBF /</i> Projet conçu initialement pour accompagner les acteurs avant, pendant et après le scrutin pour un processus électoral apaisé ; réorienté après la crise de 2015 pour soutenir le processus de dialogue au niveau des communautés	-Dialogue National

... tandis que l'axe 2 suit plutôt une logique basée sur l'approche d'au moins un projet par produit, à l'exception du projet PACE qui couvre deux produits à lui seul :

Produit CPD / Axe 2	Projet PNUD
1. La Politique d'intégration régionale est mise	Bujumbura Master Plan

en œuvre	
2. La Politique d'emploi tenant compte des femmes et jeunes est adoptée et appliquée	-PNVJ
3. Stratégie, plan action secteur minier, et code minier rénové adoptés et appliqués	-AT Mines
4. Des plateformes et chaînes de valeurs des filières porteuses sont développées	-PACTE
7. Nouvelles technologies de transformation des produits agricoles utilisées	(-PACSNAR ; projets pas finis lors du CPD précédent et donc étendus afin de permettre leur finalisation)
5. Plan d'action mis en œuvre pour renforcer les organisations des producteurs	-Diversification des Opportunités économiques
6. Des emplois créés par micro entrepreneuriat pour jeunes/femmes	-Cohésion sociale -Résilience communautaire
8. Stratégie sectorielle Energie et plan action tenant compte des énergies renouvelables mis en œuvre	(avant-projet entretemps abandonné)
9. Nouveaux outils gestion environnementale et adaptation changements climatiques sont conçus, rendus opérationnels et accessibles	-Biodiversité -Réduction Risques Catastrophes -Changement climatique

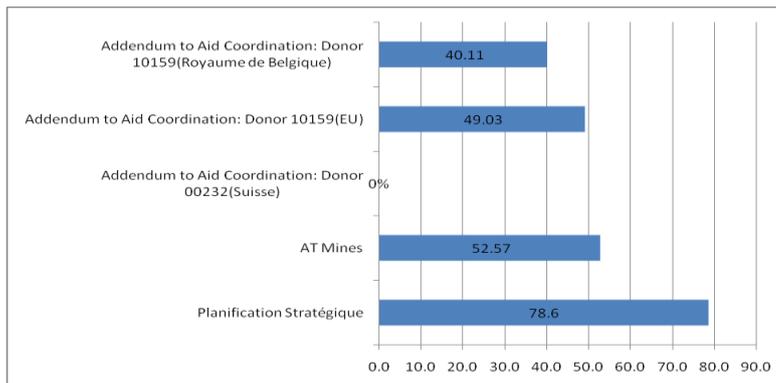
Suite à ces observations préliminaires, l'analyse des taux d'absorption permet de jauger les résultats réellement acquis. Ainsi, l'analyse budgétaire pour la période 2014-2016 couvrant la période initialement prévue pour le cycle CPD, démontre que le taux global d'exécution budgétaire (dépenses pour tout le CPD en 2014-2016, nommément USD 32.831.909) était de 68,6% envers la planification initiale de USD 47.860.000 ; et de 64,3% envers les allocations obtenues et disponibles en banque, s'élevant à USD 51.031.061.

	Ressources indicatives/ Planification CPD (fin 2013)	Budget final disponible (allocations) 2014-2016	Dépenses totales CPD 2014-2016
Total/Axes 1+ 2	\$ 47,860,000	\$ 51,031,061	\$ 32,831,909

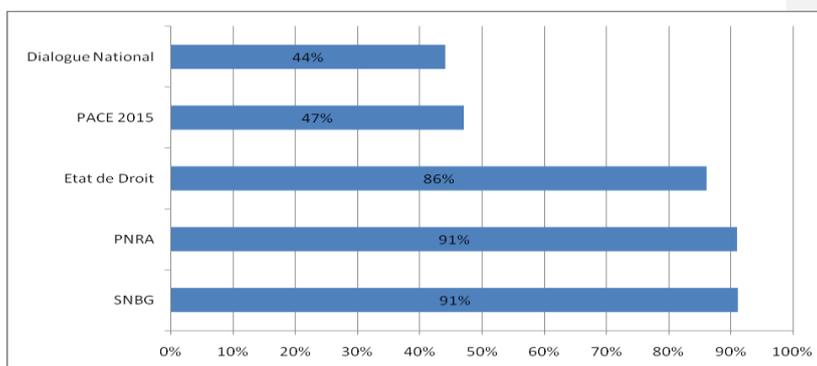
(Sources : CPD 2014-2016 & base de données PNUD « ATLAS » ; calculs et graphiques par l'auteur)

Pendant cette période (2014-2016), le portefeuille global des projets UPS avait un budget complet de USD 2,931,735 face à des dépenses à hauteur de USD

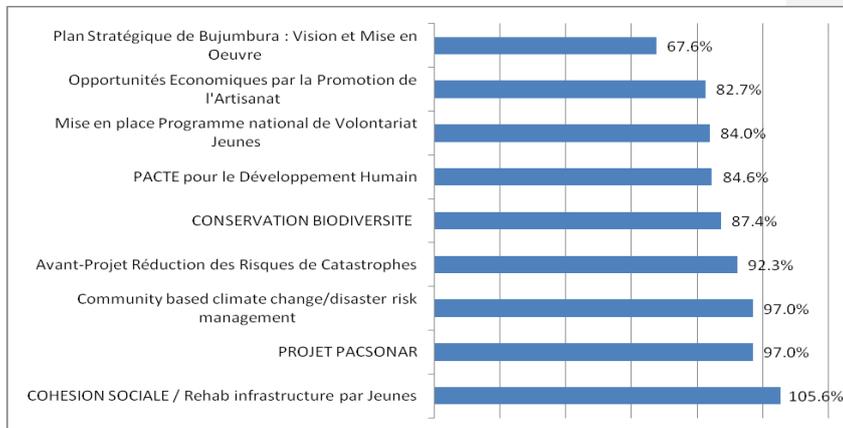
1,751,648. Ceci donne un taux d'absorption budgétaire de 60% par rapport au budget disponible, avec la distribution par projet comme suit:



En ce qui concerne les projets de l'UGED sous l'Axe 1 du CPD, le budget complet fut de USD35,344,149. Les dépenses ont atteint USD20,363,181 pendant cette période, ce qui donne un taux d'absorption budgétaire de 57,6% par rapport aux allocations.



Quant aux projets DDCE situés dans l'Axe 2 du CPD, le budget disponible de USD12,755,177 faisait face à des dépenses de USD10,717,080 ce qui résulta dans un taux d'absorption budgétaire de 84% des allocations reçues.



Globalement, un taux d'absorption d'environ deux tiers du budget initial n'est pas si mauvais dans une situation où la plupart de 2015 et une partie de 2016 peuvent être considérées comme une période blanche, perdue en ce qui concerne la mise-en-œuvre d'activités prévues. Vu que la durée du CPD fut étendue jusqu'à la fin 2018, selon le scénario d'une extension sans coût additionnel, on peut prévoir que la totalité des fonds disponibles seront absorbés par les projets effectivement en cours, et une bonne partie des résultats de ces mêmes projets actifs (qui ne représentent pas la totalité des projets initialement planifiés) seront effectivement atteints.

Entre parenthèses, on peut faire la remarque que n'eut été la crise de 2015 avec ses séquelles qui continuent jusqu'à présent, bloquant la mise en œuvre d'un certain nombre de projets voire de sous-composantes de projets, tel que l'appui au cycle électoral, la police de proximité sous le Projet Etat de Droit etc., le PNUD aurait dépassé la fourchette budgétaire initialement prévue lors de la planification du CPD, par un facteur avoisinant une somme presque trois fois plus élevée que le planning du CPD et 2.8 fois plus grand que le budget réellement mobilisé (USD137,4 millions au lieu de USD47,86 millions).

Ceci est reflété par le budget du CPAP 2014-2016, qui indique un réel engouement de la part des bailleurs par rapport aux projets proposés par le PNUD courant 2013 dans son CPD 2014-2016.

Vers la mise en œuvre.... du CPD au CPAP			
Axes	<i>CPD (plng./doc.)</i>	<i>CPAP 2014-2016</i>	CPAP/CPD (%)
Axe 1	\$ 19,535,000	\$ 54,800,928	280.5
Axe 2	\$ 28,325,000	\$ 82,600,000	291.6
Total/Axes 1+ 2	\$ 47,860,000	\$ 137,400,928	572.1

Ce tableau démontre à quel point la crise de 2015 a nuit au pays qui était engagée sur une lancée positive avec les bailleurs étroitement à ses côtés, prêts à appuyer la dynamique politique et économique que tout le monde avait espérée pour la période couverte par le CPD. Sauf erreurs de sous-estimation voire par excès d'austérité et prudence dans la prévision budgétaire de la part du PNUD, l'écart entre le planning du CPD et la fourchette du CPAP démontre aussi à quel point la communauté des bailleurs fai(sai)t confiance au PNUD comme agent de développement fiable.

Parmi les facteurs internes ayant favorisé ou entravé l'atteinte des résultats prévus, il faut évoquer la relative faiblesse du degré de synergies développées entre projets au sein des axes. S'il est incontestable que l'articulation horizontale entre les produits au sein des deux axes programmatiques est bien développée l'échange avec les bénéficiaires directs et indirects des projets a permis de constater que les différents projets conçus pour la réalisation des produits visés, n'ont pas réalisés toutes les synergies possibles.

Ceci dit, il faut aussi concéder que lors de la phase initiale de démarrage et d'approbation conceptuelle (proof-of-concept) les projets ont souvent tendance à évoluer en vase close. Afin de pousser l'efficacité mais aussi l'efficacités de l'ensemble de projets il y a donc lieu de considérer l'établissement de passerelles entre projets au sein et, si possible, à travers les axes. Les projets liés à la promotion de la cohésion sociale se prêtent le mieux à une telle démarche car permettant de lier l'appui à la stabilité socio-économique et résilience y inclus la dimension sécuritaire intra- et intercommunautaire (des détails suivront plus bas parmi les recommandations).

Ainsi, La pratique de projets intégrés couvrant plusieurs produits du CPD à la fois n'y apparait qu'exceptionnellement (projet Etat de Droit couvrant trois produits de

grande portée ; projets SNBG et PACTE couvrant deux produits, chacun, même s'il faut dire que c'est discutable si, respectivement, les deux énoncés de produits sont réellement deux résultats consistants à part s'ils n'auraient pas pu être fusionnés).

En ce qui concerne l'efficacité au niveau des axes on peut émettre l'hypothèse que la valeur ajoutée par unité d'argent dépensée aurait pu être maximisée en établissant des liens ou passerelles entre projets et résultats complémentaires (par exemple, en établissant davantage de liens entre les interventions liées à la création d'emplois et l'accès à la micro-finance, et ces deux domaines vis-à-vis de la cohésion sociale et vice versa) afin de réaliser des synergies potentiellement existantes.

Ceci implique qu'avec l'argent dépensé, la totalité des résultats acquis aurait été au moins légèrement plus élevée. Inversement, le coût relatif des résultats actuellement acquis aurait probablement été moindre. (Les recommandations présentées dans ce rapport adressent cette problématique en détail.)

En ce qui concerne l'efficacité technique, on peut noter plusieurs exemples d'interventions qui ont rencontré des défis purement opérationnels, dont notamment la coordination de l'aide (CNCA) qui a une grande pertinence mais finalement a manqué de l'appropriation nationale financière requise ; et l'appui au Ministère Energie & Mines, qui a souffert d'un manque de traction des consultants recrutés avec la contrepartie nationale.

Un thème récurrent ayant entravé le bon déroulement de la mise-en-œuvre du programme sur tous les plans y inclus la gestion globale des opérations et finances, du programme et de la coordination interne et externe, fut le manque de techniciens et gestionnaires à plusieurs niveaux engendré par le départ de beaucoup de staff. Entre outre, il y avait une grande fluctuation et des périodes de vacance pour des positions de niveau élevé.

La séquence de plusieurs Coordonnateurs Résidant (CR) SNU *ad interim* eut un effet sur la fonction du Représentant Résidant (RR) PNUD vu que, les CR a.i. ne remplissant pas les fonctions de RR PNUD, il y avait cumul de fonctions au niveau du Directeur Pays. En sus, l'absence d'un Chef de Programme pendant certaines périodes avait un effet négatif sur le degré de coordination entre les

unités PNUD. La pratique de la GAR souffrait eu égard a de longues périodes pendant laquelle, l'Unité suivi et évaluation n'avait été mise en place. Celle-ci l'a été vers fin 2016.⁶

De la part des bénéficiaires et notamment parmi les fonctionnaires des Ministères, certaines doléances furent formulées par rapport aux lenteurs des procédures administratives (notamment en ce qui concerne le remboursement voire le paiement, le lancement et procédures liées aux appels d'offres et la passation des marchés etc.).

Un certain nombre des reproches peuvent être justifiés mais il y a lieu aussi de signaler que les formulaires doivent être remplis à temps et non pas à la dernière minute en vue d'un traitement des dossiers conformément aux délais prévus selon le manuel de procédures. Les efforts (HACT, BOS, formations des partenaires nationaux) ont déjà été déployés, en conséquence.

La stratégie de partenariat utilisée favorisait la modalité unilatérale, traitant directement avec la contrepartie nationale voire la société civile (ChaSAA/coopératives artisanales, World Vision, ACORD etc.). Les programmes conjoints avec d'autres agences du SNU sont limités au projet de Cohésion sociale (avec le FNUAP comme agence leader).

L'absence d'une théorie de changement explicite du CPD risque d'hypothéquer l'efficacité, l'appropriation nationale et la durabilité des interventions. Il y a aussi lieu de signaler l'absence d'une analyse des risques approfondie. Cependant, la Conflict Development Analysis (CDA) menée en 2016 et actualisée en 2017 débouchait sur le recentrage des appuis aux niveaux communautaire et local dans les domaines de l'accès à la justice pour les personnes vulnérables ; la prévention et la réduction des risques de catastrophes ; l'accès au microcrédit pour les communautés vulnérables (PACTE) ; et l'accès des citoyens aux services administratifs publics. La CDA démontre la réactivité du PNUD face au changement radical du contexte depuis 2015 y inclus le grand nombre de déplacés et réfugiés ayant fui le pays.

⁶ A un niveau détaillé mais toujours significatif il faut soulever le cas emblématique de 2 projets NIM sous l'axe 2 qui restent sans vrai pilotage continu ; à savoir le projet Plan Directeur Bujumbura qui n'a qu'un point focal non-rémunéré et le projet RRC qui est piloté par un consultant national à temps partiel. Dans les deux cas, cette constellation portait préjudice à la qualité de mise-en-œuvre vu le manque d'application des gérants voire chefs de projet.

En même temps, la coordination inter-agences SNU aurait pu être plus marquée dans le prochain UNDAF et CPD, surtout concernant une meilleure articulation entre les domaines humanitaire et développemental. Cette problématique se pose déjà actuellement vu le retranchement des appuis des bailleurs vers l'humanitaire, ce qui risque de saper les acquis développementaux.

Comme facteurs externes ayant affecté la réalisation des résultats sous le CPD de forme négative on peut citer:

-La formulation des axes, effets et résultats/produits eut lieu dans un contexte moins fragile et sur une lancée d'essor démocratique et économique, fin 2013, ce qui a eu une influence par rapport à la formulation des résultats escomptés ; vu que, en fin de compte, les cibles notamment dans le domaine de la gouvernance démocratique se sont avérées être hors portée. Formulées de manière trop ambitieuse, elles n'ont pas pu être atteintes et dans certains cas les activités y relatives ont dû être arrêtées voire n'ont même pas pu démarrer ;

-Le manque de prévision à la crise politico-sécuritaire liée au conflit électoral déclenché en 2015 comme risque à la programmation a créé des turbulences massives dans la gestion générale du programme pays du PNUD ;

-Des effets négatifs de la crise sur la gouvernance démographique, l'économie et les secteurs sociaux du pays a provoqué de pertes de certains acquis antérieurs en matière de sécurité, de consolidation de la paix et de cohésion sociale ;

-La crise a conduit plusieurs bailleurs à suspendre leurs programmes de coopération (notamment les appuis institutionnels et budgétaires directs) et/ou les réorienter leurs appuis aux populations et à l'aide humanitaire ;

-La formulation des effets resta inchangée depuis fin 2016 en l'absence d'un nouveau plan-cadre macro-économique national : Sur le plan programmatique national, le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, la deuxième génération (CSLP II) a pris fin en 2016, et aucune extension formelle de celui-ci

n'est encore établie par le gouvernement pour assurer une transition vers un autre cadre programmatique (avec l'appui du PNUD, le pays vient de réaliser un bilan -mitigé- de la mise en œuvre du CSLP II) ;

-La suspension de plusieurs ONG, notamment celles se consacrant à la promotion des droits humains, de la démocratie et la bonne gouvernance impacta sur l'efficacité du CPD vu que parmi ces ONGs se trouvaient beaucoup de partenaires qui étaient censés mettre en œuvre des activités du CPD.

Conclusion

Sur une échelle de zéro à dix, l'efficacité de la mise-en-œuvre du CPD mérite au moins 7 sur 10. Pour les deux axes, cette même cote est de mise, vu que concernant les deux axes, le BP du PNUD et ses démembrements d'équipes de projets distincts ont fait preuve d'une assez bonne réactivité par rapport aux défis et obstacles se dressant sur leur chemin ; ainsi que d'une gestion correcte des moyens disponibles y inclus les partenaires, les moyens financiers etc. Car même pour les composantes qui, d'un point de vue extérieur pourraient être vues comme ne méritant guère d'éloges, comme par exemple l'appui au cycle électoral, une lecture purement technique focalisant sur les résultats y relatifs attribuables au PNUD démontre que, effectivement, le fichier électoral fut mis en place selon la déontologie prévue et conformément aux règles de l'art.

5.4 Impact

Il est difficile de discuter le niveau d'impact(s) pour un cycle programmatique qui, après avoir démarré en 2014, a subi plus qu'une année blanche pour toute une panoplie de projets voire de résultats prévus, à cause de défis majeurs dans le contexte programmatique qui ont entravé la mise-en-œuvre des activités planifiées.

En effet, suite à l'extension du CPD jusqu'à la fin 2018, les cibles initiaux des indicateurs des produits restent toujours les mêmes qu'initialement prévus ; et ceci non pas par oubli mais parce que le retard accumulé depuis mai 2015

(certaines interventions n'ont tout simplement pas pu avancer du tout pendant une période prolongée de plusieurs mois suite à la crise) doit toujours être rattrapé. Indépendamment des entraves et délais apparus l'impact du CPD consolidé ne pourra logiquement se faire remarquer, le cas échéant, au plus tôt qu'à partir de 2019/2020.

C'est pourquoi on peut se limiter ici sur les quelques indications qualitatives glânées lors des entretiens et surtout lors de la phase de la descente sur le terrain, en échangeant avec les bénéficiaires de projets. Sans aucun doute, les plus fortes indications de bonnes pratiques et de succès, sinon d'impacts initiaux qui ont déjà pu être enregistrés, sont l'autonomisation des travailleurs et surtout l'appui à l'artisanat dans les 12 coopératives d'artisanat appuyées par le PNUD en partenariat avec la CHAsAA, au travers le projet « Diversification des opportunités économiques par la promotion des coopératives artisanales et l'accès aux marchés nationaux et internationaux ».

En effet, on a pu constater que l'accès aux marchés même au niveau international est déjà devenu une réalité ne serait-ce que pour un certain nombre des coopératives. Si cet accès aux marchés connaîtra une continuité durable au-delà de la phase d'appui (pour le moment, les voyages sont toujours appuyés sur le plan logistique, promotionnel et financier) ne peut pas être garantie, mais au moins la tendance semble très prometteuse, déjà.

A part cela, les interventions du CPD qui sont des candidats à la plus forte potentialité de connaître un impact certain et même prématuré, sont la mise-en-place des GUP et plusieurs interventions dans le domaine de l'état de droit, notamment les interventions autour de l'accès à la justice y inclus la liquidation des dossiers retardataires, les audiences foraines, l'appui à l'indigénat, et l'appui dans la lutte contre l'incidence des VBG.

Ceci étant dit, l'impact du CPD quant à la cohésion sociale et au dialogue social, l'appui aux emplois jeunes/femmes, l'accès au microcrédit et à la planification communale, la planification économique et la réforme de l'administration sera formidable surtout si les recommandations de regrouper ces éléments disparats de l'actuel CPD dans le sens d'une fédération beaucoup plus serrée (sous un grand projet intégré transcendant les deux axes programmatiques actuelles) pourrait se réaliser dans un bref avenir, en utilisant l'année 2018 comme phase

de transition pour tester de nouvelles modalités et mettre en places des passerelles inter-projets, vers un nouveau CPD à la programmation plus intégrée.

Pour le moment, il paraît prématuré de tirer un bilan sur l'impact actuel du CPD. Alors, on s'abstient d'attribuer une note y relative sur l'échelle classificatoire.

5.5 Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité

Le critère de durabilité couvre la probabilité que les acquis achevés ne disparaîtront avec la clôture voire le déphasage de l'appui consacré, mais, au contraire, perdurent et, si possible, connaîtront non seulement une longévité isolée mais, lié au critère d'impact, se prêteront aussi à une réplique ailleurs, si possible selon une logique de mise-à-échelle. C'est dans ce sens que la durabilité est liée aux dimensions transversales telle que le genre, le développement des capacités, le respect des normes environnementales ainsi que le respect des droits de la personne. Grosso modo, la durabilité du CPD présente un bilan mixte, avec quelques exemples positifs voire prometteuses et d'autres expériences moins convaincantes.

En ce qui concerne l'aspect voire le sous-critère de l'appropriation nationale, on peut dire qu'un certain nombre de produits développés ont effectivement contribué à la création, à l'amélioration et au maintien des capacités des individus et des organisations. Parmi les exemples, on peut notamment citer les résultats réalisés par l'appui aux coopératives artisanales de la ChaSAA comme le cas le plus convaincant au niveau de la société civile voir du secteur privé, y inclus l'organisation (para-)étatique, à savoir la CHaSAA elle-même, comme acteur-encadreur du développement à la base. Ce projet est aussi en même temps l'exemple le plus probant en ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes, vu que la grande majorité des bénéficiaires est féminine.

Pourtant, il y a aussi un certain nombre de jeunes hommes qui ont intégré la filière artisanale comme ces hommes de Bubanza ayant nouvellement appris le

métier de la vannerie malgré, selon leur propres aveux lors des entretiens avec les groupements coopératifs sur le terrain, les préconceptions stéréotypées des rôles liés au genre opposant leur implication dans un tel travail soi-disant réservé aux femmes. En démontrant que les hommes, eux aussi, peuvent pratiquer des métiers soi-disant « féminins », ils contribuent de ce fait à mettre en cause les préjugés sociaux rattachés au genre. Ceci démontre des résultats prometteurs. Même si partiels et d'un nombre a priori négligeable de part la quantité achevée jusqu'à présent, c'est le principe de la faisabilité qui compte ici, dans le contexte expérimental qui pourrait être mis à échelle.

A part ce succès le plus retentissant, on peut nommer une deuxième catégorie dont la durabilité semble assez prometteuse, mais dont les résultats doivent toujours achever un meilleur ancrage voire une mise-à-échelle, avant de pouvoir être qualifiés comme acquis sûrs et certains. Parmi cette catégorie, on peut nommer l'appui au Ministère de la Justice par le biais de la campagne d'exécution des dossiers judiciaires en vue de la réduction des arriérés judiciaires, plus particulièrement les dossiers fonciers, l'appui aux institutions luttant contre les VBG, et le renforcement de capacités en vue de capacités étatiques de planification macro-économique stratégique ; ainsi que l'appui aux barreaux en vue d'une assistance légale pour les personnes vulnérables, les modalités d'accès microcrédit pour les communautés vulnérables à travers le PACTE, et l'appui au dialogue national regroupant les jeunes des partis politiques, de confession religieuse etc. dans les forums d'échange et de cohésion sociale.

En ce qui concerne les interventions programmatiques, il n'est pas toujours évident qu'il y ait un suivi consistant surtout dans la préparation du déphasage (exit strategy), afin d'améliorer les perspectives de durabilité des appuis consacrés. Pour les expériences suivant explicitement ou implicitement une logique pilote qui, si probante, pourrait être mise-à-échelle, on peut nommer l'orientation des jeunes affectés par les conflits (en milieu périurbain) vers la création d'emploi jeunes à travers l'orientation et la formation par l'incubateur *spark*.

Il n'est pas évident que les sommes prévues pour la capitalisation des entreprises soient assez consistantes pour assurer la survie des entreprises. Aussi, la formation d'un seul membre des groupements économiques appuyés par une formation intensive approfondie en techniques et outils managériaux pourrait ne pas être suffisante. Par exemple, qu'est-ce qui se passera si cet individu tombe malade ou décide de désister, voire de faire cavalier seul, ou bien décide de ne pas partager ses connaissances avec autrui afin de conserver sa place de leader !?

D'autres appuis et acquis comme la mise-en-place des coopératives microcrédit PACTE, la durabilité des appuis AGR etc. s'inscrivent dans le même registre de pistes prometteuses mais point garanties de succès.—Un autre exemple d'une intervention pour laquelle des soucis s'imposent de manière très aigüe quant à sa durabilité, est l'appui des deux parcs naturels appuyés par une des interventions du programme CPD. Il n'est pas à exclure que, à cause d'autres alternative, suite à la clôture du projet, les anciens braconniers convertis en quasi-éco gardes, replongent à nouveau dans leurs anciennes pratiques néfastes pesant sur la protection de la biodiversité.

Finalement, il faut citer les autres projets auxquels on a déjà fait référence plus haut en discutant l'efficacité et l'efficience des interventions. Notamment, au niveau de l'Axe 2 du CPD actuel, y-a-t'il trois projets NIM sans vrai pilotage continu. Si l'un parmi ces trois projets, notamment celui de l'appui artisanat par la CHAsAA, fait un bon travail, par contre, le projet Plan Directeur n'a qu'un point focal non-rémunéré et le projet RRC sont respectivement piloté par un seul consultant national à temps partiel. Les projets sont censés travailler avec la partie nationale et les bénéficiaires mais quelques parties prenantes ont soulevé des soucis concernant l'effet de l'approche visant le renforcement des capacités institutionnelles et la durabilité à long terme des appuis consacrés, dans les deux cas respectifs.

Des exemples dont la tendance est plutôt négative au lieu de pointer vers une durabilité, il faut notamment citer l'appui à la commission nationale des droits de l'homme. Le succès initial fut éphémère car actuellement, la commission risque de perdre le statut « A » dans la classification internationale, suite au

remplacement de la première génération de gérants de cette entité. Ceci est dû au fait que les observateurs internationaux estiment que la performance de l'institution aurait décliné de manière marquante, dans les deux dernières années.

Pour les appuis visant la Commission Vérité et Réconciliation (CVR), la police de proximité, la coordination de l'aide, l'appui au cycle électoral, le bilan de durabilité est mitigé sinon négatif, voire inexistant, vu les problèmes émanant surtout du contexte politique, débouchant sur l'arrêt ou abandon voire, le cas échéant, tout simplement le non-démarrage des activités prévues.

Le projet d'appui au Parlement avait prévu la production et dissémination d'outils comme de guides en matière législative et de contrôle de l'activité gouvernementale ; mais ceci ne fut pas possible dans l'environnement politique et sécuritaire régnant. Également, à part l'appui aux barreaux locaux en matière d'aide légale, les activités prévues visant l'accroissement de la participation des organisations de la société civile en matière de gouvernance et de veille citoyenne n'ont pas pu toucher toutes les structures ciblées.

Dans le cas du projet CVR ce dernier fut déjà inscrit dans l'UNDAF en tant que Résultat 1.1.3. (« Les mécanismes de justice de transition (Commission Vérité et Réconciliation (CVR), le Tribunal Spécial (TS)) sont mis en place et fonctionnent conformément aux standards internationaux et les organisations de la société civile y compris les médias jouent efficacement leur rôle de veille citoyenne »). Sous le CPD, la CVR fut conçue comme une coproduction avec l'OHCHR ; avec ce dernier responsable pour la coordination programmatique avec le PNUD censé coordonner les aspects opérationnels. Jusqu'à nouvel ordre la CVR ne peut pas démarrer malgré le fait que les bailleurs avaient garanti de mobiliser plus que USD4m pour cette initiative.

Ainsi, la faible appropriation de certaines interventions inscrites dans le CPD (coordination de l'aide, appui UPS au niveau du Ministère de l'Énergie etc.) s'explique surtout par le fait que ces dernières furent planifiées avant les élections et la crise politique, avec d'autres interlocuteurs qui, par la suite, furent

remplacées ou mutées vers d'autres fonctions lors des remaniements ministériels et sectoriels, voire quittèrent leurs postes.

Conclusion

En ce qui concerne la majorité des interventions et du niveau de résultats achevés surtout au niveau de l'axe 1 consacrée à l'appui à la gouvernance démocratique et économique y inclus l'Etat de Droit, le respect des Droits de la Personne, la lutte contre la corruption en vue de la transparence administrative, la réforme du système national de l'administration, les élections libres etc., c'est en fait à l'Etat beaucoup plus qu'au PNUD qu'incombe la plus lourde charge en vue d'assurer une bonne durabilité.

Le PNUD, en tant qu'interlocuteur et acteur neutre, mandaté à accompagner les nations voire les Etats de toute la planète sur le chemin de l'achèvement des ODD, ne fait qu'appuyer ces processus en se portant disponible pour appuyer les Autorités et la population sur ce chemin.

Il convient de noter que, concomitamment au domaine du futur impact, la (potentialité d'une bonne) durabilité de plusieurs interventions pourra être augmentée de manière significative, si les éléments pour le moment isolés dans les divers projets mentionnés ci-haut (dans la partie sur l'impact et les recommandations à moyen et à long terme) étaient versés dans le module d'une plateforme programmatique intégrale, plus holistiquement resserrée en combinant les éléments des deux axes actuelles de manière intelligente.

Sur une échelle de zéro à dix, est alors attribuée la note de 6 sur 10 par rapport à la durabilité des interventions.

6. Conclusions et enseignements globaux

Leçons apprises

Les effets de l'évolution globale du contexte politique au Burundi ont eu un effet assez significatif sur la mise en œuvre du CPD, et ont mitigé son succès général en plusieurs sens. Grosso modo, on peut dire que la crise socio-politique et

sécuritaire a lourdement pesé sur l'avancement de la mise en œuvre surtout suite aux élections, résultant dans un ralentissement considérable voire l'arrêt de plusieurs projets sous le CPD, affectant négativement son bilan global. Les leçons y relatives à tirer de la phase de mise en œuvre du CPD se laissent résumer comme suit :

-Rester flexible dans le zonage des lieux d'intervention pour éviter le risque de se voir bloqué dans la mise-en-œuvre à cause de problèmes d'accessibilité prolongée causées par des crises, qu'elles soient d'ordre sécuritaire ou environnemental. Il sied de prévoir alors au moins une idée générale pour un « plan B » dès le début, permettant au besoin de recadrer les zones ciblées par la programmation.

-L'analyse des risques initiale n'avait pas anticipé la gravité et l'ampleur de la crise qui s'était produite. Dans ce sens, la planification était basée sur une lecture beaucoup trop optimiste, chose qu'il faudrait revoir et éviter en vue de l'horizon des prochaines échéances électorales. En fait, dans l'intérêt d'une planification réaliste et une préparation aux éventualités, un planning général basé sur au moins deux sinon scénarios divers (optimiste, réaliste, pessimiste), serait indiqué.

-L'espace d'interventions notamment dans le domaine de la promotion des droits de la personne s'est restreint suite à la suspension de plusieurs ONG, par l'Etat. Même suite à l'interdiction de dix des plus importantes ONG, dont trois de ses entités collaboratrices, le PNUD a continué avec de telles partenariats en vue d'un renforcement des capacités techniques de la société civile. Dans le portefeuille du CPD, ces partenariats avec les ONG voire OSC dans les domaines de la cohésion sociale, du dialogue politique, l'emploi des jeunes et des femmes, et du développement local, ainsi que la collaboration avec des institutions académiques, figurent parmi les meilleurs exemples du CPD d'interventions durables.

-En effet, la promotion des structures de la société civile, et l'appui aux sciences, la recherche objective y inclus en sciences sociales et économiques dans le domaine des dynamiques développementales intersectorielles et complexes

suivant le paradigme des ODD, les sciences agronomiques appliquées lient les modes et techniques de production aux chaînes de valeur débouchant sur de nouvelles idées concernant les possibilités d'écoulement des produits transformés à valeur ajoutée au bénéfice des producteurs, ainsi que la libre pensée académique tout court sont des investissements parfois de longue durée mais qui tôt ou tard porteront des fruits pour toute la société.

-Vu la réorientation des bailleurs envers les partenariats situés à la base, il y a de fortes chances que les sources de financement des bailleurs resteront concentrées sur cette catégorie de cibles, d'où l'intérêt pour le PNUD de prendre en compte cette donne relativement nouvelle dans la planification du prochain CPD. En effet, ceci sous-entend de s'éloigner d'une planification isolée qui, une fois finalisée, sera soumise aux bailleurs pour assurer un financement. Par contre, la tendance qui se dessine indique la nécessité d'une programmation beaucoup plus rapprochée, entre agences SNU (dont le PNUD) et les bailleurs, en amont de la planification stratégique.

-Finalement, il y a lieu d'intégrer le risque d'un changement des interlocuteurs dans la planification de l'architecture et la déclinaison de cette dernière à travers la programmation de projets et d'activités. Ainsi, faut-il tâcher d'éviter à trop « personnaliser » la planification, en prévoyant davantage les risques potentiels et en favorisant une programmation inclusive qui ne dépende pas de quelques personnes, mais intègre un grand nombre de décideurs, amoindrissant ainsi le risque de se voir bloqué par la suite au cas de changement du personnel parmi les interlocuteurs techniques et les décideurs.

Conclusion et passerelle(s) aux recommandations

De manière générale, les autorités publiques ainsi que les bailleurs estiment le PNUD pour la qualité de son accompagnement technique. L'appréciation générale objective basée sur l'analyse des évidences à travers les critères d'évaluation démontre que ce jugement plutôt favorable est mérité ; car, selon le présent exercice de l'évaluation finale du CPD, la performance générale voire la moyenne par rapport aux critères d'évaluation, se situe légèrement au-dessus de

7 points sur 10 sur l'échelle de classification technique de la pertinence, de l'efficacité etc. Ceci correspond alors à la mention « assez bien ».

Néanmoins, la vaste majorité des bailleurs aimerait voir le PNUD se prononcer de manière moins indiscrete sur le respect des principes normatifs afin d'assurer leur respect sans équivoque. En effet, la réputation du PNUD et, de manière globale, des Nations Unies parmi la communauté des partenaires au développement, commence à se jouer.

Ainsi, le PNUD, de part son mandat spécifique qui contient des éléments de renforcement de capacité des institutions étatiques y inclus l'administration publique, le système juridique, les processus électoraux et le parlement, mais aussi la fonction exécutive (sécurité interne, police etc.) se voit-il sous pression de justifier d'avoir maintenu son cap de navigation programmatique.

Ce dernier, étant basé sur le partenariat avec les institutions publiques, diffère sensiblement de l'approche générale des bailleurs qui depuis 2015 ont opté exclusivement pour le mode opérationnel de la mise en œuvre directe de projets d'appui à la base suivant l'approche (micro-)interventions.

Au niveau de son financement, le CPD a considérablement souffert de ce changement dans la stratégie des bailleurs. Néanmoins, suivant un réajustement programmatique permettant de focaliser davantage sur un appui direct des souches les plus démunies grâce aux enseignements tirés de l'exercice d'un CDA (Conflict Development Analysis) le PNUD a pu mobiliser de nouveaux fonds auprès de certains bailleurs, dont récemment un appui considérable de la part du Japon, pour un projet sur la résilience communautaire, au niveau de l'axe 2.

Indépendamment du mode opérationnel des projets PNUD, que ce soit suivant la formule de mise en œuvre directe ou indirecte, l'aspect genre et le principe du HRBA méritent un accent particulier dans le contexte burundais, et le PNUD peut toujours faire mieux dans la programmation et la mise en œuvre des principes normatifs de la programmation.

Pour la vaste majorité des projets, les bénéficiaires (que ce soit institutionnel ou individuels) réclament la mise-à-échelle voire la « déconcentration vers les collines » des acquis. De toute évidence, ceci inclut et les représentants du pouvoir voire les strates techniques élevées des administrateurs que la mission a côtoyé lors des entretiens d'évaluation, les gestionnaires et techniciens des entités-partenaires de mise en œuvre, comme une grande partie des bénéficiaires de projet rencontrés.

On se pose alors la question si la tendance est biaisée par le choix des interlocuteurs qui par hasard ou par biais intrinsèque (p.ex., le fait que le parcours sur le terrain était focalisé sur les provinces situés plutôt vers le nord du pays, y inclus le fief du parti au pouvoir, à savoir la province de Ngozi) étaient peut-être tous assez proches à la même école de pensée sans pour autant être réellement représentatifs pour toute la population entière, au sens propre du mot.

Alternativement, on pourrait considérer d'en déduire que le soif des Burundais pour le développement et un appui fiable et viable y respectif est énorme à tel point que la mise à échelle dans les autres quartiers, régions voir au niveau national fut régulièrement réclamée même par les humbles simples bénéficiaires, se transformant ainsi en avocats pour leurs concitoyens sans pour autant y avoir un mandat de porte-parole à l'exception de l'appartenance à la même nation, en transcendant de quelconques différences politique, culturelles, ethniques ou socio-économiques, que ces dernières soient imaginaires, largement fictifs ou réelles et palpables.

Il est évident que si cette dernière éventualité effectivement captait bel et bien, ne serait-ce qu'une partie de, la situation du dialogue national actuel et des aspirations nationales partagées, le Burundi serait en effet mieux placé sur le plan de la cohésion sociale que cela ne soit assumé par pas mal des observateurs évoluant surtout au niveau de la Capitale, probablement sans contact direct régulier avec les populations rurales pour prendre le pouls de la base.

On peut constater que surtout au niveau de l'axe 2 qui contient plus d'éléments axés sur l'approche de démonstration voire de pilotage expérimental que l'axe 1,

plus structurante de part l'appui aux politiques et systèmes nationaux, le CPD actuel a du mal à être à l' hauteur des attentes qui se situent à des niveaux beaucoup plus ambitieux et demanderaient des apports financiers beaucoup plus consistants qu'il ne soit le cas, actuellement.

Il reste à savoir si, par le biais du concept des engins développementaux proposés par le nouveau PS, le PNUD pourra atteindre un cran supérieur quant à son efficacité et son poids stratégique comparatif.

Le PNUD, ensemble avec d'ailleurs toute l'Equipe Pays, se trouve(nt) dans un endroit délicat, entre le devoir de défendre les principes normatifs et, en même temps, d'appuyer les institutions étatiques et son administration, et son obligation d'œuvrer pour le bien de la population du pays hôte. Certaines parties prenantes, surtout parmi la communauté internationale des partenaires techniques et financiers, souhaiteraient que le PNUD soit moins discret dans la promotion des droits politiques et civiques de la personne.

En naviguant entre les exigences, doléances et attentes des diverses parties prenantes dans l'arène du développement au Burundi, le PNUD continue à respecter un équilibre entre le plaidoyer assez robuste en faveur des droits de l'homme tout en respectant les consignes diplomatiques qui lui permettent de s'investir pleinement dans le renforcement des capacités gouvernementales en vue d'améliorer la qualité des services sociaux de base. Ceci s'inscrit dans une optique centrée sur les besoins des populations voire bénéficiaires à la base qui, eux, dépendent largement de ces services publics *a priori* strictement apolitiques.

Les migrations internes et externes causées par plusieurs facteurs, risquent d'exiger un engagement humanitaire accru de la part du SNU y inclus du PNUD, pour gérer les flux des Déplacés Internes et, le cas échéant, des réfugiés. Tandis que la plupart des questions logistiques et programmatique liées à ce type de dossier relèvent de la responsabilité des agences spécialisées telles que l'UNHCR et l'OIM, le PNUD risque aussi d'avoir sa part à jouer dans ce créneau, conjointement à l'OHCHR.

Comme domaines d'intervention probables, il faut mentionner l'appui au respect des droits de l'homme, la lutte contre les violences basées sur le genre, mais aussi les questions liées à l'insertion sinon la réinsertion socio-économique à travers la création d'activités génératrices de revenus sinon d'emploi stables, l'accès aux services de base (éducation, santé, justice etc.).

Ce dernier élément, notamment, est intimement lié au besoin de ventiler la résilience et la durabilité notamment en vue de la gestion environnementale, la réhabilitation et gestion de l'infrastructure dans le domaine de l'habitat et les espaces dédiées à la production agricole ou (semi-)industrielle.

La dynamique de réconciliation nationale était engagée sur une bonne lancée dans les dernières années de la présence du BNUB, inspirant ainsi un optimisme certain par rapport aux perspectives du Burundi en vue d'un essor politique et socio-économique. Un tel essor n'aurait pas été hors de portée au Burundi car les tendances effectives pointaient dans ce sens pour bon nombre d'indicateurs clé tel que la croissance économique etc. ; ainsi que les dynamiques positives y afférentes dans les années de conception du CPD en 2012-2013.

C'était donc dans cet environnement largement optimiste et dynamique, dont s'inspirait, en 2012-2013, la programmation conceptuelle de l'actuel CPD 2014-2016. Hélas, lors et depuis la crise de 2015, le CPD s'est vu face à un contexte qui s'était transformé. Les prémisses et hypothèses sur lesquelles surtout l'axe 1 du CPD est bâti ne se sont pas complètement éparpillés mais bon nombre des risques prévus (manque de collaboration institutionnelle ; manque de volonté politique) se sont réalisés.

A part cela, on constate un certain manque de progrès socio-économiques comparé aux dernières années de la phase de présence du BNUB. Les grands chantiers comme l'essor projeté de l'économie, la recrudescence de la cohésion sociale etc. ne semblent pas avoir pris l'élan désiré. En effet, il faut préciser qu'il y a une dynamique de stagnation, sinon de recul, ne serait-ce qu'au niveau macro-économique, qui se manifeste depuis la phase postélectorale, c.à.d depuis au moins 2 ans.

La différence par rapport au début du cycle CPD est que, actuellement, les tendances et pronostics quant aux indicateurs phares économiques etc., sont largement négatifs. Aussi, l'ambiance socio-politique est beaucoup plus atone que cela n'était le cas avant les élections de 2015. Ceci étant dit, à l'heure actuelle, un retour au *status quo ante* d'une configuration BNUB-Mission est à exclure, ce qui pousse le rôle politique du CR-RR-CH, et ainsi aussi le côté politique du travail du PNUD, au premier plan.

Vu la complexité du contexte actuel qui conjugue plusieurs défis en vue de la bonne gouvernance et d'une relance socio-économique, une réponse programmatique mettant l'accent sur la résilience, l'inclusivité et la durabilité semblerait-elle de mise.

Ceci fait que, en quelque sorte, le PNUD se voit affronter des défis semblables à ceux de 2008-2010, à savoir un besoin d'appuyer la cultivation de la confiance au sein de la population, en vue d'une réconciliation durable ; le besoin de transformer les capacités techniques surtout à la base, et enfin de nourrir l'équité pour que les dividendes de la paix atteignent toute les souches de la population.

Tous ces éléments doivent composer avec le besoin de renforcer la résilience socio-économique des populations rurales et urbaines, qui tôt ou tard se verront face à une crise agro-alimentaire si les grandes tendances de la productivité agricole actuelle conjugués aux ravages des changements climatiques dans le secteur, ne seront pas renversées sinon ou moins arrêtées.

A part le danger inhérent aux effets des changements climatiques pour une nation largement dépendant de la production et de l'habitat rural, s'ajoute la pression énorme et toujours croissante de la pression démographique. Cette pression fait de la question foncière un élément clé de l'avenir pour la paix sociale au Burundi.

La terre arable est une ressource limitée sinon décroissante face aux sécheresses etc. et les pluies exigées pour cultiver sont exposées aux aléas des changements climatiques. Cependant, la population ne cesse d'augmenter. S'il n'y aura pas un essor industriel (qui devrait probablement focaliser sur des

aspects outre la transformation agricole, pour ne tomber dans le même piège), la croissance démographique ne se convertira guère en un dividende, mais au contraire, s'avérera assez probablement son côté « bombe à retardement ».

Or, le PNUD est bien placé pour agir sur une meilleure gestion, plus rationnelle et prévoyante, des questions foncières, à travers son mandat d'appuyer l'administration en amont et en aval. Ceci comprend pas seulement la chaîne pénale, élément à caractère réactif, mais englobe aussi toute la panoplie de textes et systèmes juridico-administratifs comme les questions autour de l'enregistrement au niveau d'un cadastre, pour ne donner qu'un exemple probant. Une telle approche adopterait donc pleinement la logique qu'il vaut mieux prévenir au lieu de réagir.

Afin d'agir dans ce sens avec conséquence, le PNUD est appelé à mobiliser le maximum de synergies par le biais des outils existants mis à disposition par l'approche Unis dans l'Action (UdA/Reforme des Nations Unies émanant du QCPR), tels que les projets conjoints. S'il y a réticence au niveau de la famille des AFP (agences, fonds et programmes) du SNU au Burundi, le PNUD serait bien placé pour promouvoir l'agenda 2030 Unis dans l'Action de manière directe ou indirecte, à travers le paradigme de la nouvelle façon de travailler (New Way of Working ; NWoW).

L'élément de la stabilisation politique, si intelligemment articulé avec les éléments adressant la résilience, jouera un rôle essentiel dans le prochain cycle programmatique. A part les ODD qui sont d'ores et déjà priorités au Burundi, les autres grands cadres de référence auxquels la programmation du CPD PNUD devrait s'arrimer, sont la nouvelle façon de travailler (NFdT/NWOW) et le Plan stratégique du PNUD. Le NWOW avec accent sur le nexus et une nouvelle façon plus souple d'interpréter les rôles respectifs des AFP NU, conjugués aux outils mis à la disposition par le nouveau PS PNUD, promettent de mettre à la disposition des bureaux pays PNUD des outils programmatiques a la hauteur des besoins actuels sur le plan de la souplesse et flexibilité et l'adéquation par rapport aux besoins réels.

S'il est vrai que chaque crise contient aussi une sinon plusieurs opportunités, le Burundi peut se féliciter que potentiellement, sur base des éléments déjà en place au sein de la plateforme programmatique du CPD actuel, on pourra vite ficeler un ensemble programmatique fort et dynamique qui aurait de fortes chances de répondre à merveille aux défis actuels du pays. Cet ensemble allait établir des ponts systématiques entre les approches actuellement utilisées dans les projets parsemées, isolées et dispersées à travers au sein des deux axes. Il se trouve que la logique du nouveau PS fournit le cadre intégré trans-sectoriel et prône l'esprit innovateur dont il faut faire preuve pour relever le défi.

Au niveau de la programmation, ce qui est nécessaire, c'est de fédérer les éléments ayant trait à la croissance économique voire la création d'emploi, la cohésion sociale, l'accès au crédit pour les jeunes et démunis, l'insertion dans le tissu économique, et les aspects de résilience ; tout en ajoutant un fort élément de durabilité. Plus que la moitié, sinon aisément les deux tiers des projets actuels se prêtent à une grande recomposition fédératrice programmatique suivant une telle approche. Il serait opportun de considérer la croissance verte comme vecteur de croissance, par le biais de promouvoir les énergies alternatives.

Dans un contexte politique plus accueillant, il faudrait aussi évoquer le secteur touristique comme engin potentiel et évident de la croissance durable. Pour le moment, il faudrait mettre cette idée entre parenthèses, en espérant que le cadre ambiant s'améliore dans le bon sens. Des éléments s'inscrivant dans une telle logique pourraient déjà être testés pendant la dernière année de mise en œuvre de l'actuel CPD, en les greffant sur les projets en cours (soit à part ou bien logés au sein des projets actuels), soit en carrément déjà réorganisant les divers dossiers de projets en les soumettant à des fusions partielles ou complètes, selon les cas.

En vue de l'horizon 2020, de part son mandat, ses engagements internationales et nationales et ses lourdes responsabilités morales, légales et programmatiques y relatives, le PNUD ne peut pas se permettre de ne pas relancer le PACE, à défaut de carrément réinventer un nouveau projet d'appui électoral. Les échéances électorales de 2020, si bien gérées, permettront de relancer la machine d'aide et de développement au Burundi. Cependant, si la paix sera

nouvellement fragilisée à la veille des prochaines échéances électorales voire lors de la campagne électorale, l'environnement programmatique pourra facilement se compliquer davantage. Le PNUD est d'ores et déjà appelé à planifier autour de ces échéances, et d'y inclure une solide théorie de changement assortie d'une analyse approfondie des risques.

Le Burundi n'a pas d'accès direct au transport maritime international (sauf le transport inter-lacustre notamment avec la RDC et, dans une moindre mesure, la Tanzanie et la Zambie) et appartient à la catégorie des pays les moins développés. A cause des chocs multiples de conflits récurrents, les besoins basiques en matière de développement doivent être adressés. Des transformations structurelles en vue de stabiliser la société sur la base d'un contrat social consensuel et démocratique, accompagnées par une relance durable des modes de production et de consommation sur la voie d'un développement socio-économique continue et stable sur plusieurs années d'affilée, se font attendre depuis au moins deux décennies, voire plus.

Depuis plusieurs années déjà, le profil du Burundi correspondait à celui d'un état fragile et le PNUD épaula l'Etat afin d'éviter qu'il ne s'oriente dans la direction d'un état en défaillance. Dans le contexte burundais, il s'agit non seulement de prévenir mais aussi d'assurer le recouvrement, de chocs divers y inclus les crises voire conflits politiques, exacerbés par des crises migratoires et de réfugiés, sinon des catastrophes naturelles. Actuellement, l'adynamie macro-économique pose un problème fondamental qui risqué d'avoir de graves retentissements si elle ne peut pas être résolue sous peu.

Concomitamment, certaines institutions sociales et politiques connaissent, elles aussi, des chocs et goulots d'étranglement. Cependant, le tissu socio-économique est caractérisé par la prépondérance du secteur agricole concernant surtout la distribution de la main d'œuvre adulte dans les divers secteurs. Vu ce profil, la vulnérabilité aux chocs et crises frappant le monde rural est évident, ce qui met en exergue à quel point le pays est exposé aux aléas climatiques. Ce fait souligne l'importance des systèmes de prévention, prévoyance, atténuation, et réduction des risques ; d'où l'intérêt sinon le besoin incontournable d'investir lourdement dans ce créneau directement lié à la résilience.

De ces faits, pour conclure, une programmation axée sur le nexus développement-sécuritaire-humanitaire (le nouveau paradigme du “new way of working”) centre d’une programmation pour un développement durable. De ce fait, par son mandat, le PNUD avec son nouveau CPD se retrouveront très probablement au centre d’intérêt international et, au Burundi, seront une des pièces maîtresse pour répondre aux enjeux énormes des prochaines années.

7. Recommandations

7.1 Logique du Système de Catégorisation

Les recommandations spécifiques émanant directement des entretiens techniques ainsi que de l’analyse globale des données, sont présentées selon une logique de classification voire de catégorisation sous forme de trois niveaux hiérarchiques, d’ordre d’importance stratégique croissante. Ainsi, les suggestions visant l’amélioration de processus internes au sein même de la mise en œuvre d’un projet actuel donné, que ce soit au niveau de la machinerie procédurale du PNUD ou bien situé du côté de la contrepartie nationale, forment la première catégorie « A ».

Cette catégorie A vise alors une amélioration ne dépassant pas la logique imminente et intrinsèque au cadrage actuel des projets en cours. Etant donné qu’en principe, ce type de modification s’apprête à être introduit rapidement dans un projet déjà existant, l’horizon temporel de ce genre de recommandations s’inscrit dans une logique de court à moyen terme, ce qui les qualifie pour une mise-en-œuvre rapide pendant la période demeurant sous le cycle actuel prolongé, c.à.d. jusqu’à la fin de l’année 2018.

Une deuxième catégorie de recommandations (catégorie « B ») dépasse les limitations inhérentes au cadrage des projets existants du CPD actuel. Cette catégorie établit un lien expérimental entre le CPD actuel et le prochain cycle de programmation. Dans l’immédiat, il s’agit d’une approche suivant une logique

« réformatrice » permettant d'expérimenter avec de nouvelles formules d'échelle et de complexité de projets. Le thème fédérateur ici est d'établir des ponts et des passerelles entre les « univers clos » des projets existants, en formant des ensembles plus élargis composés de plusieurs projets actuels.

L'horizon temporel proposé s'impose d'emblée, car on sait qu'à la fin de 2018, le cycle touche à sa fin. Alors, afin de maximiser la valeur ajoutée de cette approche expérimentale, il ne s'agit pas de monter de nouveaux projets mais plutôt, de rapprocher un certain nombre de projets sur le terrain, afin de permettre de générer de nouvelles observations, leçons, connaissances etc. dans les semaines à venir.

Les bénéfices potentiels qu'on pourrait tirer d'une telle démarche seraient doubles : dans un premier temps, on peut espérer une valeur ajoutée au niveau des projets voire des bénéficiaires, ne serait-ce que sur le plan des résultats et, à plus longue échéance, de l'impact des interventions ; et deuxièmement, l'expérience permettra d'en déduire de précieuses renseignements en vue de la finalisation de la programmation du CPD ; puis, plus tard, quant au peaufinage de la programmation globale lors de la finalisation de la planification des projets et la préparation des plans de travail annuels.

D'aucunes parmi ces recommandations pourraient être mis en œuvre rapidement avant la fin de l'année, car il s'agirait souvent de mobiliser le staff afin de contribuer à une recherche-action collective (légère/souple, de nature qualitative) qui pourrait être orchestrée par l'unité de suivi-évaluation, en collaboration avec les dirigeants d'axe CPD et le staff des projets respectifs. Comme il s'agirait de travailler avec les projets qui existent déjà en les rapprochant, le choix des quelques provinces qui réunissent la majorité des projets existants, s'imposerait.

Ainsi, pourrait-on désigner Bujumbura Rural, Gitega et Bubanza comme « provinces pilotes ». De même, il y a aussi des éléments d'appui au niveau des institutions centrales, qui pourraient potentiellement être intégrés, également, dans ces plateformes expérimentales. Encore une fois, il ne s'agit pas de monter de nouveaux projets ni forcément de nouvelles activités, mais tout simplement de greffer des passerelles (légal, logistiques, financières etc.) sur les modules

programmatiques de projets existants. – En ce qui concerne les « provinces pilotes » identifiées ci-haut, la proximité par rapport à la Capitale faciliterait l'accompagnement rapproché et soutient donc la logique proposée.

Sur le plan temporel, l'espoir serait de pouvoir utiliser ces leçons pendant la programmation finale du prochain CPD ainsi que de l'UNDAF, sinon l'inverse, la bonne pratique exigeant que le CPD découle de l'UNDAF. En fait, vu que la logique inter-agences s'impose pour maximiser les bénéfices qu'on pourrait tirer d'une approche intégrale multisectorielle, l'accent devrait effectivement être mis sur une programmation conjointe inter-agences, par la suite.

Si le deuxième ensemble de recommandations s'inscrit dans une logique de réforme immédiate et d'expérimentation, le troisième type vise plutôt le nouveau cycle de programmation commençant en 2019. Cette troisième catégorie est liée au deuxième type de recommandations vu que ce dernier permettra justement de réfléchir davantage sur, sinon carrément de tester la viabilité de quelques éléments suivant la logique de l'approche novatrice.

N'empêche, la différence par rapport à la catégorie B est évidente, car si le thème commun de la catégorie B est la réforme sinon la recherche-action, la catégorie C se positionne sur un plan plus radical car visant l'ensemble de la nouvelle programmation du prochain CPD (2019-2022) et transcendant alors l'architecture et la logique sous-jacente du CPD actuel.

7.2 Catégorie A - Horizon à courte échéance voire de moyenne durée / Q4 2017 & 2018

7.2.1 Catégorie A/Effet 1

7.2.1.1 Catégorie A/Effet 1 - Recommandations visant le Gouvernement

-Considérer si au niveau du planning communal, les ODD devraient être pris en compte par les populations consultées dans l'élaboration des plans de développement locaux. Si une bonne maîtrise des ODD (priorisées) est

considérée nécessaire, il faudrait veiller à ce que les capacités des facilitateurs régionaux et communaux, soient renforcées ou rafraîchies, dans ce sens. Une approche de formation en cascade devrait probablement être favorisée. Le Gouvernement pourrait se rapprocher du PNUD pour un appui dans ce sens, au niveau de l'élaboration de guides ou matériaux d'information, en matière d'appui logistique etc.

7.2.1.2 Catégorie A/Effet 1 - Recommandations concernant le PNUD

-En ce qui concerne l'appui aux prisons sous le projet intégré Etat de Droit, il faut noter que de manière générale, les prisons manquent toujours d'une séparation claire et nette entre les tracts réservés aux femmes et aux hommes. Pour les jeunes, il y a des structures à part qui, des fois, semblent être en mesure de fournir des conditions de vie nettement meilleures à celles des foyers d'origine des délinquants voire pensionnaires de ces établissements. Il y a aussi un manque de, et ainsi un besoin pour des, cours d'alphabétisation fonctionnelles et des formations professionnelles. Le PNUD pourrait considérer d'adresser ces besoins ou bien de les référer à d'autres agences (plus) spécialisées dans ces domaines techniques, telle que le BIT par exemple, en vue d'y monter un programme conjoint.

-Si le Gouvernement demande au PNUD de proposer des alternatives à la pratique actuelle en matière de l'application des verdicts concernant la délimitation des parcelles foncières, au besoin, le PNUD pourrait aussi proposer de ficeler un mécanisme sur mesure aux exigences spécifiques du contexte burundais, au cas où les solutions existantes dans d'autres pays sont considérés trop exogènes et ne correspondant pas aux réalités socio-culturelles, ainsi qu'aux besoins particuliers du système juridique burundais.

-Un nouveau Code foncier fut promulgué en 2011, et une campagne d'enregistrement foncière voire de recensement couplée à la création d'une base de données sont planifiées sinon en cours. (La FAO appuie ce processus.) Le PNUD pourrait s'y greffer, en étroite collaboration avec les services du Ministère

de l'Environnement et de l'Aménagement, avec un module d'estimation de la juste valeur de parcelles, en vue d'adresser une facette contribuant à l'éclatement de conflits liés au foncier, basé sur une mauvaise estimation de la valeur d'un terrain. Il faudrait réfléchir sur l'établissement d'un service de sensibilisation-communication et de référence liant le guichet unique aux services du cadastre.

-Concernant le projet PNRA, suivant la logique du projet, le PNUD devrait proposer aux Autorités de les appuyer dans le processus d'intensifier, sinon d'introduire l'approche de la gestion axée sur les résultats/GAR, au niveau du travail quotidien des divers secteurs de l'administration. En effet, le projet de la planification et budgétisation axée sur les résultats (cf. Guide de Gestion des Performances dans le Secteur Public & Outils de Gestion des Performances institutionnelles et individuelles ; p. 10/Figure 1 – Alignement vertical et horizontal des plans et budgets) prévoit des liens, sinon illustre l'alignement requis entre, les grands objectifs reflétés dans la Vision 2015 ainsi que le CSLP II (voire les itérations suivantes des stratégies nationales de développement successives), la structure, l'horizon temporel et la priorisation des résultats inscrits dans les plans communaux de développement communautaire (les PCDC), les plans d'actions annuels communaux y émanant et les contrats de performance d'unités institutionnelles et individuels. Il convient de noter dans ce contexte que l'état d'avancement d'une culture de gestion axée sur les résultats semble toujours très loin d'être une réalité surtout au niveau de la planification communale. Même au niveau central, la Mission n'a pas pu constater que la GAR soit maîtrisée dans tous les secteurs.

-Recommandation visant notamment la Conseillère Genre, l'unité S-E, et le staff programme des axes : Il importe de lancer une recherche-action sur les dynamiques genre au niveau du système actuel de planification communale. Il y existe des outils et même des guides voire manuels d'instruction ciblant le staff des animateurs relevant de l'administration civile publique au niveau provincial et départemental/communal. Hélas, l'expérience des interactions avec les divers interlocuteurs et interlocutrices (y inclus la société civile, le secteur privé et l'administration vécue) par la Mission lors de la phase de collecte de données sur

le terrain, démontre comme trait récurrent que la participation des femmes dans la vie publique semble être fortement codifiée et régularisée, dans un sens restrictif.

C'est pourquoi il conviendra de revoir notamment les biais potentiels, sinon forts probables, dans la confection des PCDC, car actuellement, les processus utilisés pour ce travail sont animés par des fonctionnaires dont la plupart sont des hommes. De surcroît, les mécanismes de consultation utilisent les foras existants qui scindent les populations des communes en trois groupes, à savoir i. les jeunes hommes, ii. les hommes adultes, et iii. les femmes (y incluses les jeunes filles/adolescentes). D'ailleurs, en même temps, les fora des femmes au niveau communal, sont-ils reflétés dans la manière que (apparemment la presque-totalité) des partis politiques organisent leurs membres et la prise de décision au sein du parti respectif.

L'hypothèse de travail qu'il s'agirait de vérifier, ou de rejeter sur base de données empiriques, serait que les mécanismes actuels défavorisent une participation égale des femmes ; ainsi que de tous les autres groupes marginales sinon marginalisés, telles que les migrants (déplacés et réfugiés), les minorités ethniques, les vieux etc.). L'auteur de ce rapport a de grands soucis que l'application des outils ainsi que la manière dont ces derniers sont rédigés, dans la plupart des cas ne respectent pas les préceptes de l'égalité des sexes et une participation équitable des femmes dans la planification et prise de décisions dans l'espace politique communal.

-Egalement, en ce qui concerne l'application des ODD priorisées lors du prochain cycle de planification communale, il y a besoin de guides de référence et d'outils pratiques. Outre cela, une réflexion sur les mérites d'une éventuelle localisation (communale) des ODD y inclus la dimension du suivi-évaluation devrait être lancée.

-En ce qui concerne la CVR (Commission Vérité & Réconciliation), continuer le plaidoyer auprès du Gouvernement ainsi que, le cas échéant, au niveau des

baillleurs, afin de démarrer la phase de mise-en-œuvre d'un projet conjoint entre le PNUD et l'OHCHR.

-Dans un sens général, favoriser l'appui et le plaidoyer du bouquet entier des droits de la personne, y inclus les droits sociaux, économiques, culturels etc. afin de promouvoir la notion inclusive des droits de l'homme, au-delà des seuls aspects politiques et civiques.

-Au niveau des question liées à la dimension genre, il faut noter que, au niveau de l'ISTABU, il y à un module genre qui est censé être appliqué de manière systématique dans tous les travaux de l'institution. Or, il se trouve que le manuel, quoiqu'il existe bel et bien, n'est pas appliqué, ce qui se reflète au niveau de la faiblesse de la dimension genre dans les statistiques officielles. Le PNUD est invité à relever ce défi, conjointement avec l'UN Women, et la direction de l'institution en question.

-En ce qui concerne l'UNDAF, qui coiffe le CPD, le PNUD est censé assurer le leadership du groupe thématique Genre. Or, ce dernier s'était endormi depuis 2015/2016 et vient d'être réveillé, grâce notamment au PNUD et à l'UN Women. La FAO, l'UNESCO, l'ONUSIDA et le FIDA participent aussi assez activement. Un grand chantier pour le prochain cycle budgétaire pourrait être l'introduction de la budgétisation basée sur l'approche genre, au niveau ne serait-ce que d'un ministère pilote. Ce projet se discute avec les Autorités depuis 2014/2015, et le moment semble venu de passer à l'action.

On pourrait considérer une option facile d'un ministère à l'affinité démontrée aux questions genre (Protection sociale, Santé, Jeunesse/Femmes etc.), ou bien une option plus compliquée, comme par exemple le Ministère des Mines et de l'Energie, pour démontrer la faisabilité et viabilité de l'approche. Un tel projet demande une bonne planification et l'appui de spécialistes motivé(e)s en la matière. Le PNUD (éventuellement avec un appui du Groupe technique) pourrait considérer d'assurer le lead d'une telle tentative, pourvu bien évidemment que le Gouvernement (y inclus, notamment, le Ministère des Finances censé assurer le patronage et le Ministère sectoriel choisi) s'y montrerait intéressé.

7.2.1.3 Catégorie A/Effet 1 - Recommandations soumises aux Bailleurs

-Reconsidérer l'actuelle absence d'appui, voire les freins appliqués au support, visant les interventions de police de proximité, l'appui au cycle électoral, la CVR, et les cliniques juridiques. Dans tous les cas, les bailleurs devraient reconsidérer si ces projets risqueraient plutôt de nuire ou ne pourraient pas assez probablement avoir un effet positif, sur la cohésion sociale.

-Les activités actuelles, ou potentielles, du PNUD autour de la problématique de la sécurisation foncière voire l'accès au, et la répartition du, foncier méritent d'être appuyées de manière plus robuste ; et ceci notamment vu l'importance de la question foncière a. sur la production voire productivité agricole avec l'impact direct sur l'alimentation notamment des souches rurales les plus appauvries ; et b. sur l'incidence de conflits (violents) au niveau des villages y inclus au sein des familles.

En se basant sur les acquis actuels achevés grâce aux interventions du PNUD en appui des mécanismes juridiques et la réforme de l'administration publique, il s'agirait de réfléchir ensemble avec le Gouvernement et le PNUD, y inclus d'autres agences techniques spécialisées telles que la FAO, l'IFAD et le FENU, par exemple, sur des procédures permettant d'apaiser les tensions potentielles autour du foncier, en amont. Ceci permettrait de renverser la tendance réactive, par exemple en prévenant les litiges fonciers au lieu de réagir aux actes de violence déjà commis par le biais de la chaîne pénale, aux dégâts déjà causés.

-Au sein du projet PNRA, un appui est fourni au centre de gestion de données assurant la comptabilité et le service de la paie des salaires, pour tous les 101,063 fonctionnaires publics du pays, dont 78,511 enseignants. Récemment, le parc de serveurs fut modernisé et un deuxième serveur de « sauvetage » fut installée à l'extérieur du site du projet, pour prévenir à une incendie ou des attaques vireuses cybernétiques etc. Il se trouve que le service souffre d'un manque de licences en logiciels, ce qui bloque souvent la bonne démarche du travail, car les agents doivent attendre jusqu'à ce qu'une licence devienne

« libre » leur permettant d'avancer avec leurs travaux de maintien des bases de données, d'opérations de calcul etc. Le service aurait besoin de tripler le nombre de licences du logiciel SIMAC, les augmentant de 50 jusqu'à 150. Ceci implique l'achat de 100 licences PRH (logiciel SIMAC pour le système de la paie) et, outre cela, 100 licences Oracle simples sans support comme plateforme d'installation afin de pouvoir utiliser le logiciel SIMAC, supplémentaires.

A part cela, le service se trouve dans une situation de dépendance envers le bureau informatique tunisien ayant fourni le logiciel, sans pour autant livrer le code de source auquel il faut accéder à chaque fois qu'on veuille changer un élément au sein du programme de traitement de données installée au Burundi. Une formation approfondie des agents burundais est nécessaire leur permettant de devenir autonomes de l'appui de la maison mère tunisienne ayant conçu le logiciel PRH. Jusqu'à présent, les techniciens burundais ont suivis des formations leur permettant une manipulation superficielle du logiciel. Chaque formation sur le tas coûte assez cher et le service veut sortir du cycle de dépendance l'obligeant soit à faire venir des spécialistes de Tunisie pour re-écrire le code au cas de besoin, ou bien d'envoyer les techniciens burundais en Tunisie pour de petites formations ne leur permettant pas une vraie maîtrise du logiciel. Les connaissances approfondies nécessaires pour changer les algorithmes du logiciel requièrent une formation de 4 mois pour 3 ingénieurs, sur place à Tunis. Le coût est estimé entre 40.000 et 60.000 mille dollars US. Une facture pro forma n'a pas encore été demandée en attendant qu'un bailleur signale son intérêt potentiel initial.

-Les bailleurs sont appelés à appuyer le PNUD pour davantage renforcer les capacités de l'ISTABU, et, par extension, les capacités statistiques de toute la nation burundaise. Prochainement, l'Institut supérieur de Statistiques appliquées (ISSA) ouvrira ses portes à Bujumbura. L'existence de cet institut permettra la formation des futures générations de statisticiens, au Burundi. Ceci fera l'économie de les envoyer dans les pays détenant des centres de formation spécialisée supérieure, comme le Sénégal ou le Cameroun. Surtout, ceci permettra d'accroître le taux de statisticiennes parmi le corps d'experts (p.ex., pour le moment, le pourcentage de statisticiennes parmi le staff de l'ISTABU

n'est que de 15% environ). L'ISSA aura besoin de bourses d'étude, d'équipement, de logiciels, de matériel didactique, et de salaires pour le staff d'enseignants voire professeurs. Au sein du PNUD, l'appui à l'ISSA rentre dans le champ de travail de l'UPS.

7.2.2 Catégorie A/Effet 2

7.2.2.1 Catégorie A/Effet 2 - Recommandations visant le Gouvernement

-Le Gouvernement, au travers du Ministère de la Justice, pourrait considérer de commissionner une étude auprès du PNUD pour trouver un modèle alternatif moins encombrant à la pratique légale actuelle qui nécessite le déplacement du parquet afin d'exécuter le verdict en matière de délimitation foncière. La pratique actuelle est une procédure lourde et bureaucratique qui, en tant que telle, représente un important goulot d'étranglement dans l'application de la loi et des décisions prises par les tribunaux. Souvent, le déplacement connaît des délais importants ce qui rejait négativement sur l'opinion publique de la performance du secteur juridique et, du coup, de l'Etat.

En plus, la non-exécution des verdicts fait que, probablement, le non-respect de la loi continue sur le terrain dans pas mal de cas car l'occupation illicite ou illégale continue à défaut d'être redressé par l'exécution du verdict sur le tas, en délimitant la parcelle et désignant les propriétaires de droit etc. On peut aussi assumer qu'un certain nombre d'actes violents liés aux litiges fonciers pourraient être évités s'il y avait une procédure plus rapide d'appliquer les verdicts. Le PNUD, de part son réseau de bureau-pays, les bureaux régionaux et les divisions spécialisées au QG, peuvent probablement rapidement produire un mapping des bonnes pratiques pour des situations et pays, comparables au contexte burundais.

Les images satellitaires pour la phase de l'enquête, avec une application du verdict envoyé avec l'appui des plans des parcelles par courrier officiel ou même, dans un avenir pas trop lointain (N.B. : pour donner un exemple de la vitesse avec laquelle les anciennes pratiques sont remplacées même au Burundi, on

peut citer l'ISTABU qui, pour leurs enquêtes et recensements, n'utilise plus l'appui papier pour la collecte de données, préférant que le staff recueillant les données les transfèrent par tablette électronique), par courriel, à travers des agents agronomes en collaboration avec des notaires locaux assermentés, pourrait être une alternative.

-A la longue, suite à la mise en œuvre de la phase pilote, puis l'introduction dans tous les centres provinciaux, les guichets uniques devraient avoir des bureaux d'antenne au niveau des communes, afin de maximiser leur impact.

7.2.2.2 Catégorie A/Effet 2 - Recommandations concernant le PNUD

-Surtout au niveau de l'axe 2, le PNUD souffre toujours d'un manque de communication envers les bailleurs. Revoir comment, en l'absence d'un forum de coordination de l'aide, le partage des informations y inclus la mobilisation de ressources, peut être renforcé. Les bailleurs considèrent que le PNUD est beaucoup plus discret et moins visible que d'autres agences telles que l'OIM, l'UNHCR, l'UNICEF, le PAM, le WHO, et l'OCHA.

-L'ENA, avec ses deux modalités de formations continues et professionnalisantes, serait une plateforme formidable pour introduire des modules de sensibilisation sur le changement climatique y inclus les aspects liés à la réduction des risques de désastre et la protection de l'environnement, mais aussi la notion de résilience dans la pratique de l'administration au service du développement. De même, il conviendrait de considérer l'appui de l'ENA en vue de mettre sur pied une telle formation à part entière (certificat, diplôme), pour la jeune génération d'administrateurs en herbe. Il serait indiqué au PNUD de proposer une co-production de l'ENA et de l'Institut de Géographie (appliquée) de Gitega en vue de la confection de telles formations, y inclus des visites voire stages sur le terrain dans les stations de captage de données concernant les variables clés sur le changement climatique telle que la pluviométrie, les températures etc., ainsi que sur les incidences de l'habitat et du cadre productif (agricole etc.), et les implications sur la gestion des biens publics et l'administration publique, en général. Les questions d'atténuation et de réduction

des risques, les énergies alternatives etc. devraient faire partie de telles modules de formation qui probablement devraient devenir facultatif pour la nouvelle génération d'administrateurs.

-Egalement concernant l'ENA, un appui dans la confection de modules de formation, sinon de formations à part entière, adressant la thématique de la protection sociale (y inclus les thématiques classiques mais aussi les tendances telles que les micro-assurances, *safety nets*, schémas bases sur les *vouchers/cash for work* etc.), serait-il à considérer. A part des administrateurs, il faudrait aussi considérer d'ouvrir les portes de l'établissement davantage au grand public payant. Pour le moment, seulement des places très limités sont mis à disposition de candidats n'appartenant pas au service public, en fonction de places non remplies, restantes. Une logique d'expansion ne serait pas à exclure, pourvu qu'un public payant serait existant.

Sur la même lancée d'utiliser à fond l'expertise existante, les bailleurs pourraient d'ailleurs considérer de former des cadres parmi les éléments les plus dynamiques au sein des communes, à travers des micro-formations accélérées. L'ENA pourrait aussi considérer d'ouvrir des campus excentrés, ou d'organiser des formations rapides en campagne, voire à distance. Encore une fois, le PNUD est invité à considérer l'approche d'engin de développement tel que prône par le nouveau PS, et entrer dans un dialogue avec l'ENA autour d'une telle idée. Il se trouve que l'actuelle direction de cette institution est très ouverte aux idées innovatrices.

7.2.2.3 Catégorie A/Effet 2 - Recommandations soumises aux Bailleurs

-Considérer une vaste mise-à-échelle du projet en appui des coopératives lancées par ChaSAA, étant donné que ce projet pro-femmes, pro-jeunes et propauvres a fait preuve de résultats assez spectaculaires et, de toute évidence, durables. Se rapprocher du PNUD pour établir si le modèle des plateformes voire engins de développement (cf. PS PNUD) peut rapidement être utilisé comme tremplin pour une telle mise à échelle structurée.

-Le système de protection des réserves naturelles de la Ruvubu et de Kibira a connu d'importants succès au niveau comportemental. Les anciens braconniers, membres des communautés jouxtant les réserves, se sont convertis en gardiens bis du parc. Un changement comportemental a été injecté. Il se trouve que la modalité actuelle du projet ne couvre pas suffisamment l'aspect de la durabilité de l'intervention, vu notamment que le tourisme qui était prévu comme source de revenus alternatifs est quasi-absent. Le budget du projet tire vers sa fin et sans continuation de financement, les anciens braconniers convertis risquent de retomber dans la pratique du braconnage, faute d'alternative économique. Les bailleurs sont appelés à financer un projet bis qui serait conçue de manière plus durable, moins dépendant du tourisme comme source de revenu.

7.3 Catégorie B / Passerelles à être établies et testées (test immédiat pour renseigner le peaufinage pratique de la nouvelle programmation)

-Il s'agit d'étudier et, dans la mesure du possible, d'y établir déjà un maximum de passerelles concrètes, entre tous les projets des axes 1 et 2, visant le dialogue social et la cohésion sociale, ainsi que l'appui à l'artisanat, le volontariat jeunes etc. ; et l'accès au microcrédit autour de la plateforme y relative au sein du projet PACT-E (MCPA, ECOOPECs). Au-delà de ce binôme, se rapprocher le plus rapidement possible des services en charge de la gestion du foncier domanial, ainsi que des services agricoles aux niveaux central et provinciaux du Ministère de l'Elevage et de l'Agriculture, ainsi que du Ministère de Développement rural.

Ceci permettra de jauger les possibilités de créer une nouvelle plateforme de programmation jumelant l'accès au crédit, la cohésion sociale, l'emploi jeunes, la planification rationnelle des PCDC, l'intensification de la production agricole à travers des techniques durables non-invasives (technologique des gouttes/*drip technology* israélienne en mobilisant l'appui de l'IFAD et de la FAO), et le retour vers le terroir. Il faudrait également revoir si l'on ne pourrait pas mettre à échelle une telle plateforme de programmation au-delà des bénéficiaires des projets existants, et ceci possiblement, en mettant à l'échelle les expériences actuelles

isolées, limitées, au-delà des groupes cibles et les quantités de personnes ciblées/appuyées actuellement.

-Recommandation visant l'Etat, appuyé par le PNUD : S'approcher des institutions et agences (y inclus celles de l'Etat, p.ex. celles relevant du Ministère du Développement rural) spécialisées en matière de services de crédit (non point limité au créneau du microcrédit : FENU/UNCDF, FMCR, MCPA, FENEBU-ECOOPEC, BAD, BM, FIDA, IFC/IDA etc.) pour identifier des pistes d'investissements profitables au niveau communal. Ceci en vue d'élaborer des modèles et formules d'accès au crédit pour inciter des investissements privés nationaux à se lancer dans des projets au niveau local.

-Pour les agents MCPA qui opèrent comme agents privés pour une entité qui se situe dans le domaine para-public, on pourrait considérer l'introduction de primes de performance, ce qui est réclamé par eux et cône bien avec l'introduction des contrats de performance prévu dans le secteur public.

-Pour les investisseurs internationaux, considérer de lancer des appels d'offre internationaux du type BOOT (build-own-operate-transfer) et d'autres instruments légaux y apparentés. Ceci constitue un levier intéressant pour mobiliser de grosses sommes afin de moderniser le parc infrastructurel du pays et y générer des bénéfices immédiats au niveau de la qualité de vie. Un exemple probant pour ce type d'investissement privé direct seraient les grosses usines de transformation des déchets en énergie, comme c'est par exemple le cas en Ethiopie. D'autres pays tels que le Togo etc. viennent aussi de lancer des appels d'offre du type BOOT, dans ce sens, afin d'adresser le problème de gestion de déchets ainsi que de la production d'électricité, dans leurs métropoles respectives.

-En vue d'une coordination de l'aide (projet CNCA), continuer le plaidoyer au niveau des bailleurs pour la continuation du projet, le cas échéant, au plus tard suite aux prochaines échéances électorales. En attendant, appuyer le RC/RR dans le renforcement de la coordination entre bailleurs/PTF en les convoquant de manière régulière, en tant que groupe clos, interne. Utiliser ce mécanisme non

seulement pour assurer une meilleure coordination de l'aide humanitaire, mais aussi en vue de sensibiliser les bailleurs par rapport aux diverses activités du PNUD mais également de l'Equipe Pays, dans les domaines du développement et de l'aide humanitaire, tout en favorisant la ventilation du thème de la résilience en unifiant ces deux domaines voire types d'intervention.

-La résilience devrait d'ailleurs être ventilée non seulement au sein de toute nouvelle programmation, selon les préceptes du NWOW. Selon l'horizon immédiat, il s'agirait aussi d'introduire ce concept dans les activités actuelles (planifiés pour 2017/2018), des agences NU. Il conviendrait au PNUD de s'approcher des agences humanitaires afin d'identifier de possibles plages de programmation qui pourraient être rapidement mobilisés, dans le sens d'une programmation conjointe « ad hoc », en vue d'assurer un meilleur impact et des synergies allant dans le sens de renforcer la résilience.

Notamment, les activités de l'axe 2 situés dans le domaine de la réduction des risques de désastre (RRD) et la lutte contre les changements climatiques (GEF/FEM) s'inscrivent dans ce créneau. Le cas échéant, l'aspect du renforcement de la résilience communautaire pourrait être renforcé en liant ces projets à d'autres interventions humanitaires d'autres agences ou parties prenantes. Un tel mapping, qui relève de la fonction de la coordination de l'aide (voir une autre recommandation y liée), devrait être élaboré.

-Selon des informations recueillies lors de la visite sur le terrain, la DPAE (Direction Provinciale de l'Agriculture et de l'Elevage) a du staff technique ; notamment, un agronome communal ainsi que des services techniques visant la production élevage, la production agricole, la vulgarisation, le génie rural, et un service de suivi-évaluation ; qui pourraient être mis à la disposition pour encadrer de vastes chantiers agricoles ruraux voire de réhabilitation ou d'installation d'infrastructures y relatives, moyennant un financement. Le PNUD est encouragé à s'approcher d'autres agences SNU (notamment la FAO, l'IFAD, le BIT et l'ONUDI, ainsi que le FENU) pour discuter les possibles modalités de monter un projet conjoint autour du thème emploi (jeunes)/travaux HIMO/production agricole, le tout lié aux PCDC (voire les autres recommandations y relatives).

-Basé sur l'actuel projet en appui d'une seule d'environ une douzaine des filières de la ChaSAA, le PNUD devrait considérer d'appuyer d'autres filières de la Chambre de Commerce, et notamment celle des soudeurs et métiers métalliques qui pourrait être liée à la filière actuellement soutenue, dans le sens de la fabrication de simples machines permettant aux femmes pratiquant la vannerie etc. d'attaquer la prochaine phase de production leur permettant ainsi de se lancer dans la production semi-industrielle.

Le contact avec l'Institut de Transformation agricole dans la Capitale devra être mobilisé pour étudier la possibilité de sortir des maquettes pour des engins mécaniques, voire manuellement opérés, qui faciliterait la transformation de la matière première naturelle. D'autres pistes à considérer comme projets ChaSAA additionnels qui se positionneraient à travers plusieurs de leurs filières actuelles, seraient la production locale de panneaux solaires, la production locale des plateformes multifonctionnelles de produits agricoles, la transformation de déchets citadins en objets d'art etc.

-Afin d'explorer et, si possible, mieux exploiter le potentiel synergique transectoriel, le PNUD est encouragé à lancer une réflexion commune avec la ChaSAA, la société civile, le secteur privé, les *think tanks* locaux tels que le CURDES, et les institutions (para-)étatiques tels que l'institut se spécialisant dans la transformation des produits dans les chaînes de valeur agricoles. Cette réflexion devrait se pencher sur les possibilités non seulement de mobiliser les synergies à travers les divers départements de la ChaSAA, mais aussi sur la question si on ne pourrait trouver une meilleure structure d'organisation interne de la ChaSAA, avec comme point de départ une mise en question de la logique sectorielle actuellement suivie dans l'échafaudage organisationnel des sous-unités ChaSAA.

Egalement, sur le plan de l'interactivité de la ChaSAA dans l'espace, une réflexion sur un service d'accompagnement des communes en vue d'enrichir les consultations communales dans le cadre du développement des PCDC, pourrait être lancé. La ChaSAA ne pourra probablement pas avoir des bureaux au niveau

(sous-)provincial, partout, mais des passerelles (points focaux, tournées de services de consultation ChaSAA de nature foraine etc.) pourraient être une alternative envisageable. Une lecture de cette recommandation suivant la logique du nouveau SP s'impose (cf. « plateformes/engins de développement »).

-Lancer un processus de réflexion permettant de capter les données statistiques vitales concernant les décès, avec les projets et services pouvant apporter une contribution dans ce sens. Par exemple, les Bureaux d'Etat civil détenant les registres de naissance pourraient éventuellement introduire des mesures incitatives si les décès sont portés aux connaissances des services d'administration. Il conviendrait aussi de capter les causes de mortalité afin de bénéficier de ces données, pour détecter et prévenir les épidémies etc. En matière de capter les nouvelles naissances, la culture d'annoncer la naissance non seulement au niveau social mais d'aussi procéder à l'enregistrement bureaucratique voire légal, est désormais pratique courante.

Néanmoins, il y a toujours des réticences sinon des tabous rattachés à l'enregistrement des cas de décès, ce qui pose problème au niveau des statistiques vitales, et potentiellement faussant les statistiques utilisant des dénominateurs (du chiffre démographique) gonflé, car comptant les naissances mais pas suffisamment tenant compte des décès. Ce phénomène pourrait en fait avoir un effet sur pas mal d'indicateurs phares (mesures de services par habitant/par tête, taux de couverture tels que le taux d'inscription/participation scolaire, la pression démographique sous forme de la moyenne d'habitants par kilomètre-carré etc.), et ceci dans le sens négatif, car potentiellement injectant un élément d'inflation qui fausse le jeu en défaveur de la situation réelle.

7.4 Catégorie C - Eléments d'orientation stratégique pour le prochain CPD (période 2019-2022)

7.4.1 Composantes stratégiques

- Mettre en œuvre deux axes programmatiques étroitement interliés à travers le nouveau CPD, notamment focalisant sur un premier pilier (axe

1) focalisant sur la lutte voire l'éradication de la pauvreté par la transformation structurelle des modes de production et l'accès à l'énergie durable et renouvelable avec l'accent sur le renforcement des liens entre la base des consommateurs dans les villes et grappes urbaines, et le milieu rural (chaînes de valeur etc.) ; et l'axe 2) l'appui à la gouvernance avec accent sur le renforcement des capacités et systèmes de planification et de gestion administrative à la base en se servant des GUP et des PCDC comme tremplins dans la réforme administrative en les liant à l'accès au microcrédit, aux travaux HIMO, débouchant sur les emplois stables en milieu rural contribuant au dialogue pacifique. Les partenaires stratégiques pour une telle orientation seraient, tout d'abord, la FAO, l'IFAD, le FENU, le PNUE, le BIT, l'ONUDI, et les bailleurs réclamant une nouvelle orientation stratégique liant les aspects de la résilience et de solutions durables dans la lutte contre la pauvreté au travers l'appui décentral/local, telles que notamment la Belgique, les Pays-Bas, la France, la Suisse et l'UE.

- Justification : Pour plus de détails voir le texte principal du rapport et surtout les parties sur les « signature solutions » suivant le modèle prôné par le Plan stratégique du PNUD liant le conseil politique à la mise-en-oeuvre de plateformes productrices durables et inclusives.
- Mettre l'accent sur la programmation selon les principes Nouvelle Façon de Travailler (New Way of Working) mettant l'accent sur le « nexus » voire l'interrelation entre les sphères paix/sécurité – Développement – Humanitaire au sein du CPD, de l'UNDAF et vis-à-vis la Programmation des Bailleurs et PTF.
 - Justification : Avantage comparatif par rapport au potentiel du PNUD pour répondre aux défis se présentant sur le terrain en générant des synergies permettant d'assumer le rôle de leader qui incombe au PNUD de par son mandat, afin de pousser le NwoW et l'Agenda du SG.
- En 2017/2018, le PNUD est exhorté à améliorer le flux d'informations entre les projets au sein des axes mais aussi entre les unités voire axes.

- Justification : Les unités programmatiques du PNUD sont formées en fonction des axes CPD, à part l'UPS qui intervient dans les deux axes. Ceci inclut une meilleure articulation de l'UPS avec les activités des autres unités, et vice versa. Un tel décloisonnement au niveau interne du PNUD ne sera peut-être plus nécessaire pendant la mise-en-œuvre du prochain CPD, au cas où la logique sectorielle sera transcendée.
- Baser la planification programmatique ainsi que des projets, sur une théorie de changement explicite.
 - Justification : Ceci permettra d'anticiper des problèmes de résilience et durabilité de l'échafaudage logique et de l'architecture du CPD voire de ses éléments spécifiques comme cela fut le cas dans le CPD actuel.
- Focaliser davantage sur les droits économiques et sociaux.
 - Justification : En toujours et tout d'abord mettant l'accent sur la promotion des droits de la personne humaine, les Nations Unies et les bailleurs risquent de fragiliser leur influence au lieu de le mobiliser pour la poursuite des idéaux normatifs du SNU, et même négliger les autres droits basiques.

Recommandations au Gouvernement et aussi au PNUD, pour ce dernier en guise d'idée pour une intervention de type appui technique :

- Utiliser les ODD pour guider la programmation ainsi que le suivi-évaluation du prochain CPD.
 - Justification : En suivant la logique complexe et interliée des ODD la programmation sera plus cohérente et complémentaire que dans le cas contraire (greffer les ODD sur un programme conçu de manière traditionnelle).
- Abandonner l'approche projet isolé dans la mise en œuvre, à une approche programme voire grappes de projet couvrant plusieurs produits.
 - Justification : Ce qui est proposé est comparable à une approche intégrale comme celle appliquée pour le projet Etat de Droit,

seulement plus élargi comme si ce dernier serait placé au travers les deux axes du CPD actuel.

- Etablir des ponts et maillons programmatiques conceptuelles entre les interventions proposées.
 - Justification : Maximiser les effets synergétiques selon la logique ODD.
 - Idées clés et thèmes fédérateurs préconisés pour toute nouvelle programmation, en suivantes qui, selon une approche classique, allaient être classés et, de ce fait, cloisonnés dans des silos d'axes, et formatées dans les bulles que représentent trop souvent les projets de type standard, non-intégrés:
 - ✓ Résilience et croissance verte ;
 - ✓ Appropriation et renforcement dans l'intérêt de la durabilité ;
 - ✓ Emploi jeunesse pro-pauvre et pro-genre.

- Utiliser les PCDC comme levier de la programmation focalisé sur le développement à travers et pour la base décentralisée, c.à.d au niveau des communes.
 - Quant aux PCDC dont l'actuel cycle expire fin 2018, ce qui fait que la nouvelle programmation aura lieu fin 2018/début 2019, alors potentiellement coïncidant tout juste avec le début de cycle du prochain CPD, il conviendrait de les lier systématiquement au cadrage budgétaire national (le CDMT) ainsi que de revoir les mécanismes de planification interne au gouvernement en vue de permettre d'inscrire les travaux au niveau de l'établissement ou bien de la réhabilitation des infrastructures (routes, écoles, dispensaires, logements/bureaux administratifs, aménagements agricoles ou énergétiques etc.) de manière méthodique et standardisée, dans le planning et le répertoire central du développement infrastructurel, notamment à travers les PIP.
 - Les PCDC se présentent comme des outils qui, si accompagnés par des appuis robustes au niveau de l'ancrage institutionnel et le renforcement des capacités dans le sens de l'alignement de la planification et du S-E (GAR ; cf. la recommandation liée au PNRA

sous la Catégorie A, ci-haut), peuvent s'apparenter aux plateformes multisectorielles voire « engins de développement » du secteur public, telles que présentées dans le draft du nouveau PS du PNUD. En effet, ils touchent assez directement à une multitude de domaines actuels de programmation actuellement adressés au travers toute une panoplie de projets disparats, assez dispersés à travers les axes, les unités de gestion de programme (UPS, DDCE, UGD), notamment l'administration publique, la gouvernance économique et planification stratégique, la croissance économique et les énergies alternatives, le développement communal y inclus l'accès aux services de base.

- Greffé sur l'approche de perfectionner la machinerie des PCDC afin de leur permettre d'atteindre un poids stratégique les consacrant les (nouveaux) engins principaux de développement, considérer l'utilisation de jeunes volontaires pour appuyer le staff existant au niveau des services de l'administration provincial et communal, dans la dissémination des nouveaux outils voire guides de planification des PCDC, une fois revues dans le sens d'un alignement avec la budgétisation (CDMT), les PIPs, tout en favorisant l'alignement des chaînes de résultat entre les résultats, indicateurs et cibles y liées, aux résultats (et indicateurs de performance avec leurs cibles spécifiques) des contrats de performance institutionnels et individuels, axés sur la GAR. En 2016, une nouvelle génération de Conseillers techniques du Développement (CTD) qui sont les cadres provinciaux et communaux, fut nommée. Ces 2,198 CTD censés accompagner et gérer le processus d'élaboration et de mise en œuvre et suivi des PCDC, ont besoin d'être formés. Surtout si de nouvelles modalités de programmation seront introduites par le PNUD en appui de l'administration communale, les CTD auraient besoin de formations spécialisées avancées (aspects genre, GAR, planification stratégique, ODD etc.) pour maximiser l'impact de la bonne gouvernance centrée sur l'administration communale, orientée vers la résilience, la création d'emploi et la cohésion sociale. C'est un

vaste chantier aux potentialités de dividendes de paix et d'impact développemental énormes.

- Favoriser une approche de programmation régionale voire transfrontalière avec les pays voisins.
 - Justification : Identifier les synergies potentielles de mobiliser les avantages respectives et intérêts réciproques et agir là-dessus ; dans les sens économique et commercial, migratoire, industriel, financier etc. Par exemple, il se trouve que du côté de l'extrême ouest tanzanien il y a un manque de populations sachant et disponibles pour travailler les terres. C'est dans ce sens que le Gouvernement tanzanien considère de faire recours aux fermiers boers de l'Afrique australe (Zimbabwe, Afrique du Sud etc.) pour les inciter à mettre en valeur ces terres non pas « sous-utilisées » (désignant l'utilisation par un mode de production agricole de subsistance), mais carrément inutilisées. Cependant, les provinces situées dans l'Est burundais (Ruyigi etc.) connaissant un surplus de population par rapport aux terres disponibles. Le PNUD Burundi est encouragé à prendre contact avec le bureau tanzanien, pour établir si un mode de co-exploitation des terres entre la Tanzanie (détenant les terres arables non-utilisées) et le Burundi (détenant la main d'œuvre) pourrait être réalisé. L'approche coopérative avec la majorité de la main d'œuvre semi-fixée serait une possibilité sur le plan organisationnel. Le secteur privé (investisseurs boers étrangers voir le secteur privé tanzanien, voire burundais, fournissant le capital pour les engins, fertilisants, salaires etc.) pourrait aussi y jouer son rôle. – Le fait que le nouveau Directeur-Pays PNUD en Tanzanie est l'ancien DP PNUD au Burundi, peut être bénéfique pour la poursuite de cette idée.

- Un projet appui au cycle électoral devrait être prévu pour le prochain cycle programmatique.
 - Justification : Le plaidoyer au niveau des bailleurs devrait démarrer le plus tôt que possible. Dans la programmation du résultat et des indicateurs CPD y relatifs, et d'ailleurs aussi la mobilisation de

ressources, il faudrait prévoir et adresser la valeur ajoutée générée par le fait d'associer les activités électorales à proprement parler, et celles de la cohésion sociale autour des élections, comme d'ailleurs initialement prévu autour du projet de dialogue social ciblant, entre autre, les ligues des jeunes des différents partis politiques.

- Favoriser des projets mettant l'accent sur le lien entre la résilience socio-économique des foyers et le changement climatique.
 - Justification : La dimension de l'environnement, la protection de la biodiversité, et de la prévention et l'atténuation des effets liées au changement climatique, bien que présent au niveau de l'axe 2 actuel, mériterait d'être adressé de manière beaucoup plus holistique dans le nouveau CPD, avec des interventions en amont au niveau des politiques, y inclus la politique verticale sectorielle, ainsi que selon une logique transversale, ventilée par l'intégration dans les interventions sectorielles, y inclus toute intervention visant l'industrialisation (protection de l'environnement y inclus les nappes phréatiques et acquièrès, la protection de la faune et de la flore, le traitement des eaux usées, la question de la source énergétique et du traitement des déchets etc.), l'aménagement du territoire, et la construction sinon la réhabilitation des infrastructures (aspect de la résilience aux chocs infligés par les catastrophes naturelles, telles que les canicules et soudures, pluies torrentielles etc. causées par les phénomènes d'El Niño et de La Niña).
- Egalement, la dimension de l'énergie pour tous mérite d'être considérée.
 - Justification : Pour le moment, 43% des 126 communes n'ont pas d'accès à l'électricité ! Des mini-réseaux villageois utilisant des parcs énergétiques utilisant les éoliennes de taille diverse, les panneaux solaires, les mini-turbines hydrauliques, les digesteurs de biogaz, des unités de pyrolyse etc. sont à considérer, ne serait-ce que pour tester la faisabilité d'une telle approche. Les approches BOOT ainsi que l'approche préconisée par le nouveau PS (centres de formation-fabrication au niveau des centres provinciaux, introduction d'une

logique de rentabilité dans les services de développement et le montage d'infrastructures), sont à considérer.

- Relancer le projet exploitation minière/énergie tripartite Burundi-Chine-PNUD.
 - Justification : Lié aux problématiques de l'environnement et l'accès énergétique, l'exploitation des mines se dessine d'ores et déjà comme arène de velléités surtout privées, internationales. Dans le climat de conjoncture économique actuelle aux risques potentiels de stagflation, conjugué avec l'appétit des investisseurs étrangers notamment asiatiques pour les richesses minières, l'Etat aura assez probablement besoin d'un accompagnement politico-stratégique et légal, consistant et de très haute qualité, en vue de futures négociations prévisibles des contrats pour les licences d'exploitation. Le PNUD, en appuyant le Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement ainsi que le Ministère de l'Energie et des Mines, est appelé à proposer aux Autorités à relever ce défi le plus tôt que possible, en planifiant en amont de manière structurante au lieu de suivre les dynamiques dans la hâte et sous la pression, de manière réactive, une fois que les intérêts du secteur privé commencent à se positionner. La réglementation, les politiques, stratégies, lois, systèmes étatiques de surveillance (entre autre, les lois environnementales eu égard à l'application des études objectives et indépendantes d'impact socio-environnemental et en vue de la protection de la biodiversité ; le respect du code de travail décent y inclus les mesures de sécurité ; le zonage ; le mesures prévenant et pénalisant la corruption ; etc.) doivent être revus et mis à jour.
- Etablir une plateforme d'échange et coordination inter-agences pour la communauté des bailleurs et les Nations Unies ; tout en favorisant la programmation conjointe.
 - Justification : De manière générale, le PNUD, ainsi que le SNU en tant que tel, doivent mieux coordonner leurs activités et échanger des informations de manière plus régulière. Ceci commence par l'échange d'informations et mène jusqu'au niveau de la

coordination entre les projets des axes, et entre les axes du CPD PNUD. Au niveau supérieur, c'est lié à la coordination entre la programmation du CPD PNUD et les programmes des autres agences SNU. Au-delà, il y a le défi d'assurer une meilleure coordination entre les divers PTF y compris mais guère limité au SNU. Une rationalisation à tous ces niveaux rentre directement ou indirectement, dans le mandat du PNUD. Les défis de coordination se posent au niveau central sinon de la programmation nationale, comme aussi entre la planification de projets se faisant au niveau central, sans qu'une bonne cohérence soit assurée envers la planification communale telle que reflétée dans les PCDC. En parlant d'une meilleure intégration et articulation des activités, toutes les parties prenantes y compris le PNUD, le Gouvernement, les administrations locales, et les bailleurs, sont exhortés à considérer un renforcement du degré de planification intégrée à travers les divers acteurs et leur programmation actuellement trop dispersée. L'approche programme conjoint (multi-agences y compris les agences non-SNU comme bailleurs et/ou partenaires opérationnels) n'est pas à exclure. Les nouveaux temps appellent aussi à considérer de lancer une programmation à plus forte intégration du secteur privé, non seulement comme bailleur mais aussi comme partenaire de la mise-en-œuvre voire même dans la planification. Pour donner des exemples théoriques voire génériques :

- Un programme d'appui à la formation professionnelle mis en œuvre par un bailleur donné pourrait être systématiquement articulé avec la programmation de la création d'emploi pour les jeunes en coopération avec le secteur privé formel et informel (voir l'expérience tanzanienne du PNUD-BIT-UNESCO en vue des mesures de perfectionnement et mise à niveau, et de formation professionnelle et alphabétisation fonctionnelle intégrée en collaboration avec les institutions étatiques de formation technico-professionnelle et le secteur privé, pour le recrutement, placement voire l'application pratique des concepts théoriques acquis lors des cours de

formation en salle de classe), aussi visant le renforcement de la cohésion sociale, appuyé par le PNUD ;

- Le modèle de l'incubateur entrepreneurial du type business spark hub appuyé par le PNUD, pourrait être mis à échelle et diversifié en ce qui concerne les groupes de bénéficiaires ciblés (jeunes/adolescents, mais aussi les femmes et le « recyclage » d'adultes moins jeunes en situation de sous-emploi en favorisant, surtout pour ce dernier sous-groupe, l'approche coopérative en les regroupant avec des jeunes mieux formés ayant le potentiel de gérant voire directeur des opérations). Ceci s'impose surtout dans le sens d'ancrer davantage les synergies entre les domaines du développement et de l'aide humanitaire, en vue d'un renforcement de la résilience et des populations et des systèmes socio-économiques y compris le cadre naturel des systèmes de production (protection des terres contre l'érosion, les fortes pluies etc.). Les expériences probantes d'autres pays ayant bénéficié de projets inter-agences y relatifs (PNUD-BIT-ILO, en y associant de manière directe ou bien, par le biais de passerelles inter-projets, de manière indirecte, la FAO et l'IFAD voire la Banque Mondiale) devrait être considérée dans ce contexte.
- Pour étudier la possibilité d'une (éventuelle) mise-à-échelle provinciale des incubateurs spark hub, il faudrait d'abord lancer une évaluation approfondie des modalités d'appui. Une approche pareille se recommande pour étudier le succès relatif de l'approche du PNVJ y inclus ses perspectives de mise-à-échelle. Une telle étude devrait revoir de manière approfondie les perspectives d'établir des passerelles envers les plateformes intégrées multisectorielles évoquées dans les autres recommandations y relatives à court voire moyen terme pour 2018, et à long terme visant le prochain cycle CPD, à partir de 2019.

- Dernièrement, il y a aussi quelques ressorts ministériels qui se chevauchent avec d'autres portefeuilles, comme il y a aussi des portefeuilles qui incluent des conflits d'intérêts intrinsèques, telle que le Ministère de l'Environnement qui est en même temps aussi responsable pour l'Aménagement du Territoire. Si le PNUD est saisie par les autorités, il pourrait aussi appuyer la rationalisation des cadres et procédures y relatives.
- Dans un tout autre créneau mais suivant la même logique, il faudrait considérer la réplique de l'expérience du centre intégré multi-services anti-GBV situé à Gitega (Centre Humura) qui combine les soins psychologiques et médicaux, l'enregistrement et l'ouverture d'un dossier légal auprès des services de la police, les services d'orientation légale, et la fonction de case de protection.

7.4.2 Suivi-Evaluation

-L'absence de théorie de changement, de stratégie de gestion de risques doit être rectifiée dans le nouveau CPD. Il est recommandé de développer une théorie de changement pour chaque effet CPD afin de structurer la déduction des produits respectifs de chaque effet.

-Les effets devraient aussi être munis d'indicateurs. L'introduction d'indicateurs au niveau d'impact, et d'une théorie de changement générale pour l'ensemble du CPD, devrait être considérée.

-Dans la pratique du suivi et du rapportage du CPD, les indicateurs du CPAP ont pris préférence sur ceux du document programme pays. La valeur et l'utilité des indicateurs, ainsi que la justification des coûts de transaction investis dans le développement de ces derniers, peuvent être significativement améliorées par l'ajout de cibles intermédiaires annuelles.

-Les indicateurs au niveau produits CPD se situent souvent plutôt au niveau des activités voire des processus, et non réellement à l'échelle de véritables résultats.

-A part cela, il y a aussi des cas de manque d'adéquation entre le produit et l'indicateur. Un exemple est l'indicateur du Produit 8 de l'axe 1 du CPD, notamment «Acteurs en charge de la planification et coordination de l'aide sont bien outillés pour suivre (et mettre en œuvre) la Vision 2025, le CSLP II et les OMD», dont l'indicateur («Nombre de rapports sur CSLP II et OMD disponibles») est insuffisamment aligné avec l'esprit du produit. Ce défaut devrait être adressé dans le prochain CPD.

-Le nombre d'indicateurs par produit devrait être revu à la hausse. Pour le moment, il n'y a qu'un seul indicateur (quantitatif, dans la plupart des cas) par produit CPD, ce qui limite la possibilité de suivre et jauger le niveau d'avancement envers toutes les facettes des produits.

-La GAR est très peu connue et, de ce fait, loin d'être maîtrisée car pas pratiquée au niveau de l'administration publique. D'ailleurs, la GAR est loin d'être parfaitement maîtrisée au niveau des projets PNUD. Des mesures de perfectionnement comme des ateliers animés par des experts pourraient être prises pour améliorer le niveau.

-La mise-à-niveau concernant du staff PNUD en vue de la maîtrise et application de l'approche GAR devrait être articulée avec la planification de renforcement de capacités des pratiques et systèmes GAR au niveau de l'administration (notamment à travers les interfaces du projet PNRA avec l'ENA et le Ministère de la Fonction publique).

8. Annexes du rapport
8.1 TDR pour l'évaluation

Termes de Référence

Programme des Nations Unies pour le développement

Burundi

**Termes de référence de l'Évaluation finale du Programme Pays
du PNUD BURUNDI (CPD 2014-2017)**

I. Contexte

Le Conseil d'Administration du PNUD a adopté en 2013 le Programme Pays 2014-2016 CPD du PNUD pour le Burundi, programme étendu à ce jour à 2017 avec une démarche d'extension en cours jusqu'en 2018. Ce document constitue le cadre de référence du partenariat entre le Burundi et le PNUD pour contribuer à la réalisation des priorités nationales de développement du pays. Il est arrimé au Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2012-2016 étendu jusqu'en 2018 qui est lui-même aligné au Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté, deuxième génération (CSLP II) 2012-2016, qui est le socle de référence pour les appuis au développement du Burundi.

La mise en œuvre de ce Programme Pays, dont les objectifs sont alignés à ceux du Plan Stratégique du PNUD 2014 – 2017, a démarré en 2014 et s'est faite dans un contexte dominé largement par une crise politico-sécuritaire liée au conflit électoral déclenché en avril 2015. Cette situation, qui a des effets négatifs sur la gouvernance, l'économie et les secteurs sociaux du pays, a entraîné une perte de certains acquis antérieurs en matière de sécurité, de consolidation de la paix et de cohésion sociale, et a conduit plusieurs Partenaires Techniques et Financiers -surtout bilatéraux- soit à suspendre certains de leurs programmes de coopération (notamment les appuis institutionnels et budgétaires et direct) soit à les réorienter vers des appuis aux populations et l'aide humanitaire.

Malgré les efforts déployés par les communautés nationale et internationale, la crise n'est pas encore totalement résolue et on note plus de 102.258 déplacés internes et plus de 260.000 burundais encore réfugiés dans les pays voisins.

Pour faire face à ces défis, les programmes d'appui du bureau du PNUD au Burundi ont été revus dans le cadre d'un Conflict Development Analysis (CDA), afin de s'assurer qu'ils tiennent compte de cette évolution du contexte ainsi que de la dynamique des conflits, pour plus de pertinence, de priorisation et d'impact des appuis. Cette analyse a permis au PNUD de concentrer ses appuis aux niveaux communautaire et local dans les domaines de l'appui au dialogue national, de l'accès à la justice pour les personnes vulnérables, de la prévention et la réduction des risques de catastrophes, de l'accès au microcrédit pour les communautés vulnérables, de la création des emplois pour les jeunes pour la cohésion sociale et de l'accès des citoyens aux services administratifs publics.

Sur le plan programmatique national, le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, deuxième génération (CSLP II) a pris fin en 2016, et aucune extension formelle de celui-ci n'est encore établie par

le gouvernement pour assurer une transition vers un autre cadre programmatique. Avec l'appui du PNUD, le pays vient de réaliser un bilan -mitigé- de la mise en œuvre du CSLP II.

Au niveau des Nations Unies, l'UNDAF 2012-2016 a fait l'objet d'une revue, qui a permis non seulement d'apprécier les progrès réalisés dans sa mise en œuvre mais aussi de tirer les leçons en vue d'améliorer la mise en œuvre pour les années à venir. Cette revue a ainsi été une opportunité pour le Gouvernement et les Nations Unies de mener une réflexion stratégique et une appréciation critique de la mise en œuvre de l'UNDAF, à l'issue de cette revue, l'UNDAF a été étendu jusqu'en 2018. Elle a aussi eu l'avantage d'inciter l'équipe pays des Nations Unies à procéder à l'élaboration d'un plan conjoint intérimaire pour une période de deux ans en attendant le nouveau cadre stratégique au niveau du gouvernement qu'au niveau du système des Nations Unies (SNU).

Il ressort de ce qui précède que le Burundi et le SNU se trouvent actuellement dans la phase de démarrage de la planification conjointe des axes stratégiques et programmatiques de coopération d'appui au Gouvernement pour la période post 2016. Il en est de même pour le programme Pays du PNUD (CPD 2014-2017 en passe d'être étendue jusqu'à fin 2018 comme l'UNDAF) qui s'inscrit intégralement dans ce cadre de planification et devra apporter d'éléments et d'évidences indispensables pour la formulation des axes et stratégies du programme du cycle prochain, après une évaluation objective du CPD en cours.

Il importe également de préciser que cette période de programmation coïncide également avec l'adoption de nouveaux engagements internationaux de développement durable auxquels le Burundi a adhéré, en l'occurrence l'Agenda 2030 sur les Objectifs de développement durable (ODD) adopté par l'Assemblée Générale des Nations Unies à New York lors du sommet de septembre 2015. Le gouvernement a déjà mis en place une Commission Nationale sur les ODD pour accélérer leur contextualisation et leur appropriation au niveau national. Il est évident que cette dynamique des ODD influencera le prochain cycle de programmation à tous les niveaux.

Fort de ce qui précède, et dans la perspective de l'élaboration du prochain CPD, le bureau du PNUD au Burundi entend mener une évaluation finale de son CPD 2014-2017, pour non seulement apprécier et analyser l'atteinte des résultats au regard des cibles du programme pays 2014-2017, mais aussi de procéder à un diagnostic du contexte actuel du pays assorti de propositions pertinentes et novatrices en termes d'orientations stratégiques pour la formulation du prochain CPD.

II. Justification de l'évaluation

Cette évaluation trouve son fondement dans le respect de la conformité de la politique d'évaluation et des exigences en matière de planification du PNUD. La réalisation d'une évaluation finale du CPD est mandataire, et donc obligatoire, pour mesurer le degré de réalisation des principaux produits et résultats du CPD 2014-2017. De même, les conclusions et les recommandations de cette évaluation devront contribuer substantiellement à l'analyse diagnostic du contexte actuel aboutissant à de propositions pertinentes et novatrices d'orientations stratégiques pour la formulation du prochain cadre de coopération entre le PNUD et le Burundi.

III. Portée de l'évaluation et ses principaux objectifs

1) Portée de l'évaluation

Cette évaluation doit avoir une portée large en s'étendant non seulement sur les effets d'une manière générale, mais aussi sur la manière dont les engagements politiques et stratégiques pris par le PNUD Burundi à travers le CPD 2014-2017 ont été respectés et dans quelle mesure les niveaux d'atteinte des

effets des programmes du PNUD ont contribué ou contribuent à l'atteinte des effets du UNDAF et des objectifs nationaux (CSLPII) au cours de la période 2014-2016. Une mention sera faite sur le degré d'application des principes programmatiques du PNUD (approche basée sur les droits humains, sur l'égalité des genres, les normes sociales et environnementales, la gestion axée sur les résultats, et le renforcement des capacités)

En définitive, cette évaluation devra offrir au Gouvernement et au PNUD l'opportunité de renforcer le dialogue autour de leur cadre de coopération et d'apprécier l'évolution du contexte national et le positionnement stratégique du PNUD. Des appréciations devront être également portées sur la mobilisation des ressources prévues pour le financement du CPD 2014-2017 et sur l'utilisation rationnelle des ressources mobilisées, l'actualité et la pertinence des risques et des hypothèses, les mécanismes de pilotage et de coordination du CPD.

2) Les principaux objectifs de l'évaluation

Les principaux objectifs de cette évaluation sont :

- Evaluer le degré d'atteinte des résultats et des effets attendus du CPD 2014-2017 et de fournir en retour, les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations traditionnelles en termes de redevabilité vis-à-vis du Gouvernement du Burundi et de tous ses partenaires techniques et financiers y compris les Bailleurs et les bénéficiaires cibles comme les organisations la société civile, les institutions nationales et d'autres acteurs ;
- Identifier et analyser les principaux facteurs internes et externes ayant favorisé ou entravé l'atteinte des objectifs du CPD et se prononcer sur l'importance des synergies développées et le degré d'implication des différents acteurs dans la réalisation des produits concourant à la réalisation de l'effet recherché ;
- Examiner la pertinence de la stratégie de partenariat utilisée, les modalités d'établissement et de mise en œuvre des accords de partenariat entre le PNUD et les Agences du SNU d'une part, et entre le PNUD et les autres partenaires multi-bi latéraux d'autre part; et se prononcer sur le bien-fondé de la concentration de l'assistance du PNUD pour l'atteinte des objectifs visés à travers le CPD 2014-2017 ;
- Fournir au Bureau Pays PNUD Burundi des recommandations/orientations stratégiques et programmatiques les plus pertinentes issues de l'analyse du contexte actuel et futur, des enseignements communs, des leçons apprises ainsi que des expériences utiles pour la formulation du nouveau programme pays.

IV. Questions de l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en cinq catégories ou analyses suivant autant de critères d'évaluation qui seront appliqués: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

1) S'assurer de la pertinence des orientations stratégiques et programmatiques du CPD 2014-2017 :

- Dans quelle mesure les effets du CPD et leurs stratégies de mise en œuvre sont pertinents par rapport à l'UNDAF pour la période de 2012-2016 et aux priorités nationales exprimées pour la même période à travers les principaux documents et plans stratégiques de développement du pays ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non des effets escomptés ?

2) Mesurer l'efficacité et l'efficience de la contribution du PNUD :

- Quels sont les niveaux de réalisation des effets du CPD 2014-2017 du PNUD Burundi : résultats et défis majeurs ?

- Dans quelle mesure les résultats obtenus au niveau des effets du CPD ont-ils contribué aux effets de l'UNDAF et du Plan Stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure la stratégie du Bureau Pays PNUD Burundi (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, de Suivi et Evaluation, de partenariat et de communication) et la gestion des opérations d'une manière générale sont focalisées d'une manière cohérente sur les progrès vers les effets escomptés de l'UNDAF et les priorités nationales?
- Quelles sont les pistes et propositions pertinentes concernant les domaines et stratégies qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives pour la formulation du nouveau Programme pays ?

3) Evaluer les progrès réalisés et les perspectives en matière de l'égalité entre les sexes :

- Evaluer, à travers la transversalité du genre, les résultats transformationnels des interventions y afférents, dégager les facteurs contextuels positifs (socio-économique, normatif et socio-anthropologiques) qui ont rendu possibles les résultats et dresser les profils de facteurs de résistance sur lesquels le prochain CPD devra articuler sa stratégie de transformation qualitative des rapports sociaux homme-femme en vue de l'équité des sexes.
- Evaluer dans quelle mesure le Programme pays du PNUD Burundi 2014-2017 a contribué à la promotion de l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion.
- Les résultats de l'évaluation aideront le Bureau à mieux définir les priorités pour la période d'extension 2017-2018.

4) Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité

- Comment est-ce que l'appropriation nationale du Programme Pays a été prônée ?
- Quels effets durables ont été produits par les capacités nationales et locales qui ont été développées et renforcées par le Programme pays?

5) Définir les axes stratégiques pour le prochain CPD

L'atteinte (même partielle) des objectifs majeurs du CPD 2014-2017 structurés à travers ses trois effets devraient conduire à une nouvelle dynamique du cadre de coopération entre le PNUD et le Gouvernement du Burundi susceptible d'induire une relance socio-économique tirée par un certain nombre de secteurs porteurs et d'actualité. Dans ce cadre, l'évaluation devra, sur la base de l'analyse approfondie de l'évolution du contexte national et international, ainsi que les priorités nationales, identifier et proposer des recommandations/orientations stratégiques et programmatiques les plus pertinentes pour la formulation du prochain CPD.

V. Méthodologie de l'évaluation

Il s'agit d'une évaluation sommative et prospective dont une grande partie des données primaires proviendront des rapports des principales évaluations réalisées dans le cadre de l'exécution du programme pays actuel. En fonction des gaps de données et d'informations les évaluateurs pourront utiliser des moyens et canaux adaptés pour la collecte des données et informations complémentaires en vue d'élaborer les conclusions, leçons tirées /meilleures pratiques et recommandations attendues. La méthodologie comprendra :

- a) Une revue documentaire : la revue portera principalement sur une exploitation approfondie du rapport de la revue à mi-parcours du Plan Cadre d'Appui au Développement des Nations Unies (UNDAF), les rapports d'évaluation des programmes et projets exécutés ou en cours de mise en œuvre par le PNUD au titre du cycle actuel 2014-2016, les rapports nationaux sur le

développement humain (RNDH), les Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR), tous les documents relatifs aux programmes/projets liés à l'effet, ainsi que les accords de partenariat ;

- b) Une analyse des tendances, des défis et des perspectives issues des rencontres (interviews, séances de travail) avec les différents acteurs tant au niveau national qu'au niveau des sites (structures gouvernementales, partenaires au développement, collectivités locales, agents de réalisation, organisations de la société civile, organisations de bénéficiaires). La mission devra tenir compte des recommandations générales et des procédures d'évaluation du Gouvernement et du PNUD ;
- c) Une analyse approfondie des progrès réalisés et du degré d'atteinte de chaque effet recherché, des principaux facteurs ayant favorisé ou entravé l'atteinte de l'effet, de la pertinence de la stratégie de partenariat et de la contribution de l'assistance du PNUD pour l'effet recherché ;
- d) Des mini-ateliers stratégiques avec les principaux partenaires gouvernementaux, les bailleurs et les acteurs clés de la société civile pour identifier les orientations stratégiques et programmatiques pertinentes pour la formulation du nouveau programme pays.

Remarque : L'évaluateur aura toute la latitude d'organiser des concertations avec les différents acteurs et partenaires mais, nullement autorisé à prendre des engagements au nom du Gouvernement et du PNUD.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique (y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation) seront présentés par l'équipe d'évaluation.

VI. Principaux Produits attendus de l'évaluateur

Les produits spécifiques attendus de l'évaluateur sont :

- 1) Un Rapport initial de l'évaluation est produit et validé: document décrivant la compréhension du mandat, la méthodologie spécifique à suivre pour l'évaluation y compris le cadre analytique qui sera utilisé pour réaliser les méta-analyses. La note devra aussi indiquer la méthode retenue pour conduire l'analyse prospective indiquée dans les objectifs de la présente évaluation. De même, le chronogramme de la mission, les outils d'analyse et de collecte des données complémentaires devraient être inclus dans la note qui sera présentée par le consultant aux parties prenantes de l'évaluation. Une version finale de la note intégrant les feedbacks et suggestions de ces derniers sera produite et transmise au PNUD (**produit N° 1**).
- 2) Un Draft du rapport d'évaluation ne comptant pas plus de 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français et selon le format fourni en Annexe 1 est disponible (**produit N° 2**).
- 3) Présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion des parties prenantes à Bujumbura et la facilitation de l'atelier en utilisant des méthodes participatives (**Produit N°3**).
- 4) **Un Document annexe portant sur les axes stratégiques d'orientation (en français et anglais), dûment motivés pour le prochain CPD (Produit 4) est disponible et validé.** L'évaluateur est responsable de la traduction du document final en anglais et en français.
- 5) Un second draft du rapport d'évaluation tenant en compte cette fois de toutes les recommandations pertinentes issues de l'atelier de présentation avec les toutes les parties prenantes (**Produit N°5**).

- 6) Un Rapport final d'évaluation comptant au maximum 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français (avec une traduction en anglais) selon le format fourni en Annexe 1 est validé (**Produit N° 6**).

VII. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'évaluation sera réalisée par un expert international qui pourra s'il le désire s'adjoindre un expert national sous sa responsabilité. Ce binôme d'évaluateurs (international et national) ou du moins le consultant principal devra avoir respectivement et de manière distincte un solide expertise dans les domaines suivants :

- Le renforcement de l'Etat de droit, la consolidation de la bonne gouvernance et la promotion de l'égalité du genre (Axe 1) ;
- La transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois (Axe 2):

La mission sera assurée par l'Expert international comme team leader. Conformément à ses termes de référence, le Consultant international aura pour rôle supplémentaire de superviser son adjoint si applicable, d'assurer la qualité des résultats de l'évaluation afin de délivrer tous les produits attendus et en temps utile. Les exigences de qualifications ce consultant ainsi que le processus et les critères de sélection sont décrits dans la demande de proposition. Le détail sur les exigences de qualification du consultant international sont détaillées dans les TDR y relatifs.

VIII. Éthique d'évaluation

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans [le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation](#)⁷ et [le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies](#)⁸.

IX. Arrangements de gestion

Les rôles et responsabilités clés dans les processus d'évaluation sont répartis comme suit :

a) **Commanditaires de l'évaluation**: la Direction du bureau pays du PNUD et le Ministère en charge de la Coopération Internationale pour: 1) fournir des conseils à l'évaluateur; 2) répondre à l'évaluation en préparant une réponse du Management et en utilisant les constats de manière appropriée; 3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires; 4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l'évaluation; 5) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence.

b) **L'évaluateur**: Le consultant international pour effectuer l'évaluation réelle, soumettre l'approche méthodologique, collecter et analyser les données, animer les mini-ateliers, développer le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.

c) **Co-gestionnaires de l'évaluation**: les spécialistes en Suivi et Evaluation (S&E) de l'Unité du Bureau Pays, les Chefs des Unités programmatiques, la Spécialiste Genre et le Spécialiste du Procurement pour: 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui en coordination au groupe de référence, au commissaire de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative et les informations et données requises; 4) Analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

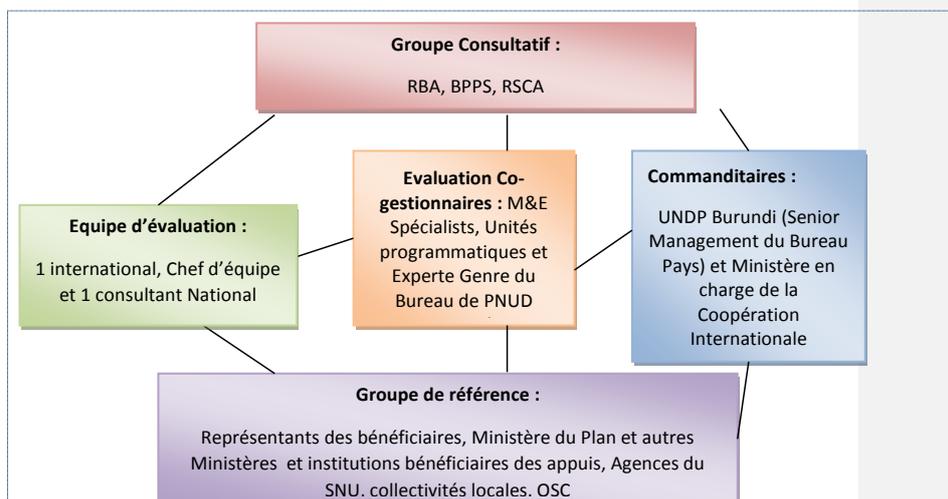
⁷ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

⁸ <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

d) **Groupe de référence** : les représentants des parties prenantes (partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité. Un atelier sera organisé avec ce Groupe de référence pour passer en revue le draft du rapport.

e) **Groupe Consultatif** : ce sont quelques membres représentant le bureau régional du PNUD à Addis-Abeba et à New York et le BPPS le cas échéant qui se réunissent, selon les besoins, afin d'examiner tous les documents et fournir des conseils sur la qualité de l'évaluation ainsi que fournir des propositions pour l'amélioration du travail dans son ensemble.

Figure 1: Arrangements de gestion



X. Rôle du PNUD

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal du PNUD est de fournir un appui stratégique, financier et administratif. Le PNUD doit aussi mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec le consultant et s'assurer également de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes et l'amélioration de la mise en œuvre du Programme du Pays.

XI. Calendrier pour l'évaluation

La période de réalisation de l'évaluation est répartie comme suit pour les principales étapes. Le chronogramme détaillé de l'évaluation proprement dite sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation. La durée totale prévue pour l'évaluation est estimée à 40 jours prestés (2 mois calendaires).

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de l'atelier et un délai maximum d'une semaine, parallèlement à la préparation de l'atelier, sera accordé aux différents partenaires concernés pour faire part de leurs commentaires et observations lors de l'atelier ou en les envoyant directement aux consultants ou au PNUD.

Périodes/Dates indicatives	Activités et produits clés
Avril 2017	<ul style="list-style-type: none"> Processus de sélection et recrutement
Mai 2017	<ul style="list-style-type: none"> Début des revues documentaires et réception du briefing du commissaire, des co-gestionnaires de l'évaluation et du Groupe de référence.

Mai 2017	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du rapport initial de l'évaluation (Produit 1) par le Chef de l'équipe d'évaluation aux commanditaires, aux co-gestionnaires de l'évaluation, et aux Groupes de référence et consultatif pour leurs observations. Ces observations doivent être intégrées pour la production de la version finale du rapport initial.
Mai 2017	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation et transmission de la version finale du rapport initial de l'évaluation (Produit N° 1)
Mai 2017	<ul style="list-style-type: none"> Conduite de l'évaluation : mise en œuvre de la méthodologie validée.
Mai 2017 – Juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> Préparation et soumission du draft du rapport d'évaluation ne comptant pas plus de 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français et selon le format fourni en Annexe 1 (produit N° 2). Partager avec le Senior management et le groupe consultatif pour revue.
Mai 2017 – Juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion des parties prenantes à Bujumbura et la facilitation de l'atelier (par le chef d'équipe) d'évaluation en utilisant des méthodes participatives (Produit N° 3).
Mai 2017 – Juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration et soumission de l'annexe portant sur les axes stratégiques d'orientation (en français et anglais), dûment motivés pour la période programmatique 2018-2022 (Produit N° 4).
Mai 2017 – Juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> Soumission du second draft du rapport d'évaluation comportant cette fois toutes les recommandations pertinentes issues de l'atelier de présentation avec les toutes les parties prenantes (Produit N° 5)
Mi- Juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> Soumission des rapports finaux en français et anglais (pour la note portant sur les axes stratégiques d'orientation) (Produit N° 6)
Mi- Juin 2017	<ul style="list-style-type: none"> Communication: Co-gestionnaires de l'évaluation du PNUD pour éditer et diffuser le rapport final. Le rapport sera publié en versions imprimée et électronique, et largement diffusés au Burundi et au siège du PNUD. Le public pourra consulter le rapport et la réponse de la direction sur le site de l'ERC⁹. La mise à disposition de ces documents sera annoncée par le PNUD sur ses propres réseaux et par d'autres canaux d'information. Réponse de la Direction: Le Senior Management du PNUD Burundi préparera une Réponse de la Direction au rapport final de cette évaluation. L'unité Suivi et Evaluation du PNUD Burundi sera chargée du suivi de la mise en œuvre des actions et des recommandations, par l'intermédiaire du Centre des évaluations en ligne du PNUD (ERC).

XII. Annexes

Annexe 1: Modèle de rapport d'évaluation

- 1) Titre et pages de démarrage
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations des évaluateurs
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation

⁹UNDP Evaluation Resource Centre <http://www.erc.undp.org>

- Remerciements
- 2) Table des matières
 - Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
 - 3) Liste des acronymes et abréviations
 - 4) Document de synthèse (une section indépendante de 3-4 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
 - 5) Introduction
 - 6) Description de l' intervention
 - 7) Etendue de l'évaluation et objectifs
 - 8) Approche et méthodes d'évaluation
 - 9) Analyse des données
 - 10) Déductions et conclusions
 - Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d'évaluation)
 - Résultats et conclusions par effet
 - Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Effet 2 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Conclusions globales
 - 11) Recommandations
 - Recommandations globales (y compris les recommandations produites de répondre aux questions principales d'évaluation)
 - Recommandations par effet
 - Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Effet 2 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Les axes stratégiques d'orientation pour la période 2018-2022.
 - 12) Enseignement tirés
 - Sous-section spécifique y compris sur le genre
 - 13) Annexes du rapport
 - TDR pour l'évaluation
 - Matrice de conception d'évaluation
 - Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents d'aide révisés
 - Cadre des résultats du programme
 - Tableaux de résumé des déductions

Préparés par Pascal Mukanya, M&E : le /04/2017

Revues par Cedric DUVAL, Procurement : le /04/2017

Autorisés par Adama SOKO, Directeur Pays a.i. : le /04/2017

8.2 Méthodologie détaillée (Phases Collecte données & Analyse)

L'ensemble méthodologique a utilisé une variété d'outils quantitatifs ainsi que des méthodes de collecte de données qualitatives, telles que: des données secondaires tirées de l'examen préliminaire des documents lors de la phase de démarrage; ainsi que des données primaires (qui constitueront le fond d'analyse des données) recueillies par le biais d'entretiens semi-structurés avec des intervenants clés; enquêtes; groupes de discussion; cartographie des incidences et observations faites lors des visites de terrain.

La question «attribution contre contribution», ainsi que le support varié de parties prenantes multiples aux objectifs de développement nationaux, fut soigneusement examinée dans l'analyse, en vue d'assurer que les contributions relatives et respectives d'autres parties prenantes primaires soient dûment considérées. Tant que possible, les données furent systématiquement ventilées par sexe. Déjà, le rapport initial contenait-il une matrice d'évaluation détaillée reliant les questions qualitatives aux méthodes de collecte de données et les critères d'évaluation correspondants.

Les données furent recoupées entre les sources d'information en vue de pouvoir exposer les résultats à différentes perspectives et défis chaque fois que nécessaire, et ceci dans l'intérêt de renforcer la validité, la fiabilité et l'exhaustivité des résultats issus de la phase de validation. Cette démarche fut choisie afin de favoriser la pertinence des recommandations sur les paramètres de contenu, opérationnels et de coordination à prendre en compte pour la conception du prochain CPD-DPP.

Organisation des travaux

Suivra à la phase initiale de mapping et d'analyse préliminaire, le peaufinage des tableaux et recueils d'indicateurs et la collecte de données auprès des parties prenantes par la «descente sur le terrain» (consultations avec les partenaires clefs, y compris le gouvernement, les PTF, la société civile). Tout au long de la mission, des échanges informels et formalisés ont agi en vue d'une mobilisation et implication des techniciens du PNUD, des PTF, de la société civile et du GdB. Ceci comprenait des discussions en focus groupes y compris avec les représentants de la société civile pour revoir le schéma et la direction stratégique du CPD-DPP, de entretiens techniques sur base de groupes cibles, des entretiens avec les experts clés etc.

Ces groupes ont servi de forums participatifs pour le processus de revue et renseignement, la vérification et le (re)calibrage des indicateurs, le raffinement des outils de collecte de données et des indicateurs proxies proposés. Puis, fut organisée une phase de descente sur le terrain pour le recueil de données surtout qualitatives. Les visites sur le terrain ont duré presque une semaine de travail, visant des groupes cibles au niveau institutionnel et communautaire. Les outils consistaient d'un guide d'entretien semi-dirigé ainsi que des techniques d'animation de débat au niveau des groupes cible tout en s'assurant du ciblage de bénéficiaires différents, y compris la désagrégation et une représentation équitable entre hommes, femmes et jeunes, dans la mesure du possible.

Revue des chaînes de résultats et de l'échafaudage des indicateurs

La revue documentaire initiale fut suivie par la phase de collecte de données parmi les parties prenantes aux niveaux central et décentral, ainsi que la collecte de données (notamment en ce qui concerne les indicateurs qualitatifs) auprès des bénéficiaires directs et indirects, y inclus les groupes de contrôle non-bénéficiaires. La revue initiale des documents permet d'adresser les points suivants (voir le Rapport de Démarrage pour plus de détails):

- Un bilan compréhensif des indicateurs de résultats effectivement renseignés par des données ainsi que ceux qui ne sont pas «renseignables» à cause d'une absence de données dans la documentation existante (documents de projets, rapports, bases de données etc.) et/ou parmi les sources primaires de données respectives;
- Une critique selon les principes GAR des indicateurs existants (les cibles et sources de données sont-elles alignées avec l'indicateur? Si non, y-a-t'il des données/sources alternatives ou bien pourrait-on amender l'indicateur tout en assurant le lien logique par rapport au résultat pour lequel l'indicateur en question doit servir comme mesure? La quantité de l'ensemble des indicateurs existants est-elle suffisante sinon pléthorique, y-a-t'il des doublettes/des duplications? Toutes les facettes des résultats sont-elles couvertes? L'équilibre entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs est-il respecté?);

- Un répertoire de données statistiques (y inclus les lignes de base, les données proxies pour des indicateurs comparables de référence) permettant de mesurer les progrès et l'impact des interventions ;
- Les sources de données (moyens de vérification) actuelles ou potentielles, les systèmes de collecte de données officielles existantes ou à proposer, seront scrupuleusement revus. Ceci comprendra les mécanismes de rapportage statistique de routine, les recensements et les enquêtes représentatives des foyers ainsi que, le cas échéant, les sondages d'opinions (outils, standards de validation/vérification, représentativité des mesures statistiques au niveau impact/effets de haut niveau etc.). Des commentaires y relatifs seront émis, y inclus, le cas échéant, des réservations et/ou propositions comment on pourrait rendre les différentes questions ou divers outils moins équivoques, les données plus fiables etc.

La phase de travail purement analytique a pris comme point de départ le traçage et l'analyse successive de la tendance de progrès des données statistiques disponibles pour renseigner la batterie d'indicateurs d'effet prédéfinis ; et ceci afin de jauger le degré de développement des capacités locales en vue de stimuler une croissance pro-pauvre. Fut aussi analysé l'hypothèse de départ sous-jacente avec sa théorie de changement y inhérente. Ainsi, sera examinée la pertinence de cette logique de conditionnalité présumée.

Le passage suivant consiste d'un bref récapitulatif des principaux outils et techniques initialement proposées pour la collecte de données et la phase d'analyse:

-a) Dans l'ensemble, une combinaison de méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives sera employée, avec la triangulation comme technique de choix en vue d'une validation croisée des valeurs. Si le temps le permet, le traçage des tendances «objectives» sur base d'indicateurs sera enrichie par l'analyse additionnelle des indicateurs phares au niveau des produits stratégiques.

-b) Il va de soi que ce travail analytique qui fera ressort aux indicateurs ne pourra faire abstraction de la revue des indicateurs, en tant que tel, y compris la discussion de la pertinence relative de ces derniers en vue de la disponibilité (ou absence) des données, la qualité (bonne ou douteuse) des données, l'(in)adéquation de l'indicateur avec le résultat etc. Un tel aperçu concis sera ajouté au sous-chapitre dédié aux questions de suivi-évaluation, dans la partie finale des recommandations.

-c) La théorie de changement sous-jacente, l'analyse des risques y connexes et son application, et l'évolution du paysage macro-politique et sécuritaire dans le pays comme aspects limitants seront soumises à une critique analytique;

-d) Une matrice de requêtes et des outils standards à appliquer dans les entretiens avec les intervenants servira de ligne directrice et des échafaudages pour la collecte de données qualitatives: le personnel de gestion des projets, les entités partenaires (ONG, organismes de la société civile, églises etc.), les points focaux gouvernementaux des institutions de contrepartie, les bénéficiaires (à la fois institutionnels et non-institutionnels) ainsi que, le cas échéant, des observateurs intéressés ou neutres seront également abordés avec les mêmes outils, dans la mesure du possible, afin de recueillir leur point de vue (sur la qualité subjective perçue des services fournis, etc.);

-e) Un outil de projection de tendance à susciter des discussions sur les progrès susceptibles par rapport aux résultats ciblés jusqu'à la fin du cycle du CPD-DPP PNUD; permettant aussi de cerner les crises ou stagnations dans la mise en œuvre du programme, facilitant l'analyse structurée des raisons pour les revers et retards, et l'identification de réponses adéquates (opérationnelles, logistiques, procédurales, solutions séquentielles et/ou stratégiques) et mécanismes d'intervention appropriés à recommander pour l'avenir, afin de faire face ou éviter de tels défis, les blocages et d'autres problèmes connexes identifiés lors des futurs cycles de programmation CPD.

8.3 Outils d'Evaluation

8.3.1 Matrice principale (Seuil minimum de questions)

... à recueillir auprès des diverses parties prenantes !

6) Pertinence des orientations stratégiques et programmatiques du CPD 2014-2017 :

- Dans quelle mesure les effets du CPD et leurs stratégies de mise en œuvre sont-ils pertinents par rapport à l'UNDAF pour la période de 2012-2016 et aux priorités nationales exprimées pour la même période à travers les principaux documents et plans stratégiques de développement du pays ?

- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non des effets escomptés ?
- 7) L'efficacité et l'efficience de la contribution du PNUD :**
- Quels sont les niveaux de réalisation des effets du CPD 2014-2017 du PNUD Burundi : résultats et défis majeurs ?
 - Dans quelle mesure les résultats obtenus au niveau des effets du CPD ont-ils contribué aux effets de l'UNDAF et du Plan Stratégique du PNUD ?
 - Dans quelle mesure la stratégie du Bureau Pays PNUD Burundi (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, de Suivi et Evaluation, de partenariat et de communication) et la gestion des opérations d'une manière générale sont focalisées d'une manière cohérente sur les progrès vers les effets escomptés de l'UNDAF et les priorités nationales?
 - Quelles sont les pistes et propositions pertinentes concernant les domaines et stratégies qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives pour la formulation du nouveau Programme pays ?
- 8) Les progrès réalisés et les perspectives en matière de l'égalité entre les sexes :**
- Evaluer, à travers la transversalité du genre, les résultats transformationnels des interventions y afférents, dégager les facteurs contextuels positifs (socio-économique, normatif et socio-anthropologiques) qui ont rendu possibles les résultats et dresser les profils de facteurs de résistance sur lesquels le prochain CPD devra articuler sa stratégie de transformation qualitative des rapports sociaux homme-femme en vue de l'équité des sexes.
 - Evaluer dans quelle mesure le Programme pays du PNUD Burundi 2014-2017 a contribué à la promotion de l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion.
 - Les résultats de l'évaluation aideront le Bureau à mieux définir les priorités pour la période d'extension 2017-2018.
- 9) L'appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité**
- Comment est-ce que l'appropriation nationale du Programme Pays a été prônée ?
 - Quels effets durables ont été produits par les capacités nationales et locales qui ont été développées et renforcées par le Programme pays?
- 10) Définition des axes stratégiques pour le prochain CPD**
- En vue du prochain PNUD, parmi les priorités nationales voire ODD, qu'est-ce qui sont les secteurs ou créneaux dans lesquels le PNUD devrait intervenir tout en justifiant pourquoi (adéquation entre priorités nationales et les avantages comparatifs du PNUD).
 - Comment (structures partenaires, niveau central et-ou décentral, niveau stratégique-politique, renforcement de capacités: « hardware » et-ou « software »).

8.3.2 Matrice Collecte Données (basé sur le cadre logique - fiche indicateurs)

OBJECTIF NATIONAL: Axe 1 CSLP II: Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance, gestion et coordination de l'aide et promotion de l'égalité du genre		
EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 1: 1.1. Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants et sensibles au genre et au VIH. 1.2. À l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre		
Parties Prenantes	a. Auto-Appreciation (noter par qui)	b. Appreciation par autrui (noter par qui)
<p>A) Contribution du Gouvernement :</p> <p>Mise en place des conditions pour faciliter l'élaboration d'une Politique Nationale et d'un plan d'action pour la promotion/protection des droits de l'Homme /</p> <p>Mise en œuvre Programme National de réforme de l'administration publique (PNRA) et poursuite stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption (SNGBLC); cadrage institutionnel et clarification des rôles et responsabilités</p> <p>/ Organisation des états généraux de la Justice</p> <p>/ Organisation des élections dans les délais constitutionnels</p> <p>/ Allocation de ressources appropriées aux services nationaux concernés par la lutte contre la corruption</p> <p>/ CENI et Parlement: adoption du code électoral</p>		
<p>B) Contribution PTF :</p> <p>BAD</p> <p>BM</p> <p>UE, Belgique, DFID, Norvège, Pays Bas, Suisse</p>		

Commenté [CN1]: Pb... fin CSLP II fut en 2015. Utiliser performance vs. indicateurs y relatifs... jusqu'à quand !?

Commenté [CN2]: Ou sont les indicateurs niveau Effet? Si pas existants, pourquoi? – On pourrait en créer autour des cibles impliqués dans l'énoncé de l'Effet... Jauger degré d'achèvement au travers mini-KAP (échelle Likert). – A discuter : pb attribution/contribution... PNUD redevable pour ces objectifs ou juger le PNUD selon formulation « moins élevée » (lower pitch) !? Possiblement appliquer le jugement à la formulation actuelle pour le CSLP II et une nvlle, 2eme pour le PNUD

Commenté [CN3]: Overreach/trop ambitieux. Pb attribution. Ceci est un indicateur CSLP mais trop élevé pour le PNUD (qui ne peut que contribuer à travers le renf de capacités etc mais n'est pas responsable pour la mise en œuvre finale alors ne peut pas être tenu redevable par rapport à ces objectifs.

Commenté [CN4]: Ditto... mais seulement pour la contribution du PNUD et non pas par rapport à la formulation actuelle (à discuter si on va se permettre de juger la performance qui est du niveau CSLP si on utilise la formulation telle quelle)

C) Société Civile et Secteur Privé: observation électorale, plaidoyer, participation citoyenne participation au dialogue de politique et aux cadres de pilotage, à la définition des mécanismes de coordination								
D) Agences SNU: UNICEF, UNFPA, ONUSIDA, ONUFEMMES , HCDH: appui technique pour la formulation et des politiques et stratégies; plaidoyer pour la conformité aux accords, traités et conventions, et standards internationaux; animation des différents groupes sectoriels sur la gouvernance, et standards internationaux; animation des différents groupes sectoriels sur la gouvernance								
E) Contribution PNUD : fournir une assistance pour l'élaboration de la stratégie nationale de développement du secteur privé et son plan d'action; l'élaboration de la stratégie sectorielle et la promotion de la transparence du secteur minier; la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi et la promotion du volontariat des jeunes burundais ; appui à la redynamisation de l'économie rurale par la promotion des chaînes de valeur et des nouvelles technologies de transformation agroalimentaires ; l'intégration de l'adaptation au changement climatique et la réduction du risque climatique dans ses politiques et stratégies de développement; la promotion des énergies nouvelles et renouvelables ; l'élaboration d'outils et mécanismes de prévention des conflits fonciers et risques liés à la gestion des ressources naturelles.								
F) Beneficiaires non-institutionnels (populations encadrees/individus)								
PRODUITS INDICATIFS DU PROGRAMME PAYS	INDICATEURS	LIGNES DE BASE (2014)	Situation fin 2014	Situation fin 2015	Situation Fin 2016	Situation Fin 2017	CIBLE Finale (rallongé -2018)	RESSOURCES INDICATIVES (USD)

<p>1. Le Plan d'action et la Politique nationale des droits de l'homme sont mis en œuvre</p> <p>2. Les conclusions des états généraux de la justice sont appliquées</p> <p>3. Administration publique est efficace, transparente et fournit des services de qualité</p> <p>4. ISLC disposent de capacités pour le contrôle des finances publiques et la lutte contre la corruption</p> <p>5. OSC et médias contribuent à la promotion de bonne gouvernance et lutte contre corruption</p> <p>6. En 2015, les acteurs nationaux disposent des capacités pour organiser élections libres et transparentes</p> <p>7. Le Parlement exerce son rôle de Législateur et de contrôle de l'Exécutif de manière efficace</p> <p>8. Acteurs en charge de la planification et coordination de l'aide sont bien outillés pour suivre la Vision 2025, le CSLP II et les OMD</p>	<p>1. Plan d'action et politique droits de l'homme appliqué.</p> <p>2. Rapport états généraux justice validé.</p> <p>3. Outils de gestion des élections appliqués;</p> <p>4. Fonction publique renouvelée et système contrats de performance institué.</p> <p>5. Outils modernes élaborés pour le contrôle et le suivi des cas de corruption;</p> <p>6. Nombre de nouvelles OSC formées et redynamisées.</p> <p>7. Le plan stratégique du Parlement est mis en œuvre.</p> <p>8. Nombre de rapports sur CSLP II et OMD disponibles.</p>	<p>1. Base: Draft de politique et plan action existent.</p> <p>2. Base: Rapport n'est pas validé (assises justice prévues en 2013)</p> <p>3. Base: Insuffisance d'outils.</p> <p>4. Base: Programme national de réforme de l'administration publique (PNRA) adoptée mais fonction publique n'est pas renouvelée et système contrats de performance n'est pas institué.</p> <p>5. Base: Les Institutions supérieures de lutte contre la corruption (ISLC) ne sont pas bien outillées.</p> <p>6. Base: 10.</p> <p>7. Base: Plan stratégique existe.</p> <p>8. Base: Rapports ne sont pas développés.</p>	<p>1. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>2. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>3. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>4. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>5. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6'. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>7. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>8. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p>	<p>1. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>2. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>3. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>4. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>5. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6'. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>7. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>8. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p>	<p>1. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>2. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>3. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>4. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>5. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6'. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>7. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>8. Valeur : /Source : / Budget annuel (\$)</p>	<p>1: Plan d'action et politique sensible au genre appliqués et standards internationaux respectés</p> <p>2: Rapport validé et 60% conclusions réalisées.</p> <p>3: Outils appliqués et élections libres et transparentes organisées.</p> <p>4: Fonction publique renouvelée pour les ministères clés et système contrats de performance institué.</p> <p>5: Les ISLC disposent d'outils modernes pour des investigations conformes aux standards.</p> <p>6: 50.</p> <p>7: Plan mis en œuvre à 50%.</p> <p>8: Un rapport annuel sur CSLP II en 2013; Trois rapports de suivi en 2014, 2015 et 2016.</p>	<p>Ordinaires (de base):</p> <p>13.842.000</p> <p>(USD par produit!?)</p> <p>-----</p> <p>Total effectif (%)</p> <p>Autres:</p> <p>5.693.000</p> <p>(USD par produit!?)</p> <p>-----</p> <p>Total effectif (%)</p>
---	--	--	---	---	---	--	--

Commenté [CN5]: De maniere generale, les indicateurs sont trop focalizes sur des aspects quantitatifs. Reflexir dans le sens de completer la batterie d'indicateurs (au total, 2-3 indicateurs avec au moins un indicateur qualitatif). Si le qualitatif est trop complique au niveau produits, un indicateur qualitatif pourrait etre cree au niveau Effet axe.

Commenté [CN9]: Ligne de base alors pas besoin de repetition

Commenté [CN10]: Quels standards?

Commenté [CN6]: => Mvnt Jeunes/biaise car demembrement partisan du parti au pouvoir

Commenté [CN7]: Risque de biais : Cible 50 pour OSC formees OU redynamisees... qui compte selon quels criteres ? quid de mvnt para-etatiques/parti au pvr (tel que le mvnt de jeunesse)?

Commenté [CN11]: No. d'activites ou 50% de toutes les activites/resultats acheves ? ou ;, depenses (vs.plan ou fonds obtenus/disponibles?)...

Commenté [CN8]: Ceci ne couvre pas suffisamment les aspects liees au renforcement de capacites. Completer par dimension qualitative. Logique pas claire... est-ce que les rapports sont preuve de capacite, ou sont-ils des outils permettant le suivi?

Commenté [CN12]: Fin 2014?Debut cycle en 2014

Commenté [CN13]: Un rapport par an, 3 au total. Formulation ambiguë/pas SMART.

OBJECTIF NATIONAL: Axe 2 CSLP II: Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois		
EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 2: L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique <u>adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement</u>		
Parties Prenantes	Auto-Appreciation (noter par qui)	Appreciation par autrui (noter par qui)
<u>A) GOUVERNEMENTAL</u> Leadership et coordination des acteurs; mise en place cadre institutionnel, application des textes en vigueur et de la réglementation, création d'un cadre incitatif pour la promotion d'initiatives nouvelles et porteuses -Centre national de transformation agricole (CNTA): Développement, validation et diffusion des technologies -BBI network et bureau burundais de normalisation: Certification et Contrôle de qualité		
<u>B) PTF</u> Banque Mondiale, UE, GIZ, DFID; Japon/JICA; Pays Bas, Belgique, Allemagne: appui technique et financier		
<u>C) Société Civile et d'autres partenaires</u> Secteur privé: participation; expertise dialogue avec les parties prenantes OSC: dialogue avec les parties prenantes ONGs, Société Civile et Organisations à Base Communautaire: accompagnement des bénéficiaires et réseautage; mise en œuvre		

Commenté [CN14]: Pb... fin CSLP II fut en 2015. Utiliser performance vs. indicateurs y relatifs... jusqu'à quand !?

Commenté [CN15]: Formulation à éviter car trop floue.

Commenté [CN16]: La liaison entre la croissance économique et les aspects environnementaux doit être continuée car représentant l'avant-garde de la programmation

Commenté [CN17]: Produit 4-Axe 1 (PRNA) traite des TICs... doublette ou liens établis? Sinon, à établir dans le prochain CDP... Modernisation des TIC – réforme administrative à lier à la planif. stratégique à travers la coordination du système voire des processus de collecte de données administratives sectorielles (Axe 1 – UPS).

Commenté [CN18]: Ou sont les indicateurs au niveau Effet CPD?

D) Agences du SNU:								
FAO, GEF/FEM, FIDA, BIT, FENU ONUDI, ONUFEMMES, ONUHABITAT: appui technique pour la formulation et des politiques et stratégies; plaidoyer pour la conformité aux accords, traités et conventions, et standards internationaux								
E) CONTRIBUTION DU PNUD								
Le PNUD fournira une assistance pour l'élaboration de la stratégie nationale de développement du secteur privé et son plan d'action; L'élaboration de la stratégie sectorielle et la promotion de la transparence du secteur minier; la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi et la promotion du volontariat des jeunes burundais. Appui à la redynamisation de l'économie rurale par la promotion des chaînes de valeur et des nouvelles technologies de transformation agroalimentaires. Aide au pays dans l'intégration de l'adaptation au changement climatique et la réduction du risque climatique dans ses politiques et stratégies de développement. La promotion des énergies nouvelles et renouvelables et l'élaboration d'outils et mécanismes de prévention des conflits fonciers et risques liés à la gestion des ressources naturelles.								
G) <u>Beneficiaires non-institutionnels (populations encadrées/individus)</u>								
PRODUITS INDICATIFS DE	INDICATEURS	LIGNES DE BASE	Situation fin	Situation fin	Situation Fin	Situation Fin	CIBLE	RESSOURCES INDICATIVES (USD)
			2014	2015	2016	2017	Fin	

<p>1. La Politique d'intégration régionale est mise en œuvre;</p> <p>2. La Politique d'emploi tenant compte des femmes et jeunes est adoptée et appliquée;</p> <p>3. Stratégie, plan action secteur minier, et code minier rénové adoptés et appliqués;</p> <p>4. Des plateformes et chaînes de valeurs des filières porteuses sont développées;</p> <p>5. Plan d'action mis en œuvre pour renforcer les organisations des producteurs;</p> <p>6. Des emplois créés par micro-entreprenariat pour jeunes/femmes;</p> <p>7. Nouvelles technologies de transformation des produits agricoles utilisées;</p> <p>8. Stratégie sectorielle Energie et plan action tenant compte des énergies renouvelables mis en œuvre;</p> <p>9. Nouveaux outils gestion environnementale et adaptation changements climatiques sont conçus, rendus opérationnels et accessibles</p>	<p>1. Politique d'intégration régionale adoptée</p> <p>2. Politique nationale de l'emploi adoptée et appliquée.</p> <p>3. Stratégie nationale du secteur minier adoptée.</p> <p>4. Nombre de plateformes et chaînes de valeurs opérationnelles.</p> <p>5. Nombre de nouvelles organisations de producteurs actifs.</p> <p>6. Nombre d'emplois créés pour jeunes et femmes</p> <p>6'. Nombre de PME/PMI et pré-coopératives créées en milieu rural.</p> <p>7. Nombre de partenariats avec le Centre national de transformation agricole (CNTA) pour développer et diffuser technologies transformation agro alimentaires.</p> <p>8. Une stratégie nationale de l'Energie adoptée.</p> <p>9. Nombre d'outils de gestion environnementale disponibles.</p>	<p>1. Base: Politique n'est pas adoptée.</p> <p>2. Base: Politique n'est pas adoptée;</p> <p>3. Base: Stratégie n'est pas adoptée.</p> <p>4. Base: 0.</p> <p>5. Base: 502</p> <p>6. Base: 0</p> <p>6'. Base: 34 PME/PMI et 21 pré-coopératives.</p> <p>7. Base: 0</p> <p>8. Base: stratégie n'existe pas</p> <p>9. Base: 0.</p>	<p>1. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>2. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>3. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>4. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>5. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6'. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>7. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>8. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>9. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p>	<p>1. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>2. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>3. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>4. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>5. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6'. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>7. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>8. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>9. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p>	<p>1. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>2. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>3. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>4. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>5. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>6'. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>7. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>8. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p> <p>9. Valeur : / Source : / Budget annuel (\$)</p>	<p>1: Politique adoptée</p> <p>2: Politique sensible au genre adoptée et appliquée.</p> <p>3: Stratégie adoptée.</p> <p>4: 4</p> <p>5: 1000 dont au moins 50% en faveur des femmes.</p> <p>6: 500 dont au moins 50% en faveur des femmes.</p> <p>6': 100 PME/PMI et 100 pré-coopératives dont au moins 50% en faveur des femmes.</p> <p>7: 1</p> <p>8: 1. Une stratégie nationale de l'Energie prenant en compte les énergies renouvelables adoptées.</p> <p>9: 5</p>	<p>Ordinaires (de base):</p> <p>13.375.000</p> <p>(USD par produit!?)</p> <p>Autres:</p> <p>14.950.000</p> <p>(USD par produit!?)</p>
--	---	---	--	--	--	---	--

- Commenté [CN19]:** Calibrer formulations.... Resultats 1, 2, 8 etc. se referent soit a la mise en œuvre, soit a l'adoption puis l'application... a harmoniser !
- Commenté [CN24]:** Creer Indicateur 3.2 concernant l'application
- Commenté [CN20]:** Produit complexe a etapes multiples tandis que l'indicateur ne parle que d'adoption
- Commenté [CN21]:** Difference entre une plateforme et une chaine de valeur pas claire
- Commenté [CN25]:** Peut-il y avoir des producteurs inactifs? Sinon, est-ce que actif veut dire operationnel, est si oui, comment differer entre les organisations qui ne sont pas trop actives mais continuent quand meme a s'activer de temps a autre ?
- Commenté [CN31]:** Lesquelles? Cibles intermediaires manquent, eclater le total de a travers les annees individuelles
- Commenté [CN26]:** Durables (a ajouter)
- Commenté [CN27]:** Durablement ou pas?
- Commenté [CN22]:** Indicateur pas bien articule avec le resultat
- Commenté [CN32]:** 1000 additionnels ou au total? En faveur veut dire A- Coop. de Femmes ou B-respectant les droits des femmes=? Comment mesurer B ?
- Commenté [CN28]:** Cela ne colle pas avec l'annonce du produit
- Commenté [CN33]:** Au total ou additionnels? En faveur veut dire quoi (cf. Resultat 5)
- Commenté [CN29]:** Quid du Plan d'Action pourtant mentionne dans l'annonce du produit?
- Commenté [CN30]:** Disponible coiffe et a. rendus operationnels et b. accessibles ?
- Commenté [CN34]:** Plan action devrait etre un 2eme indicateur.
- Commenté [CN23]:** Accessible veut dire quoi, ici?

8.3.3 Matrice de Référence – Check-list pour qualité de contrôle & approfondissement éventuel

Cet outil standard anglais ne fut pas circulé mais servait comme outil d'appui au consultant lors des sessions d'entretien pour rapidement visionner si les divers aspects furent couverts ou pas.

(N.B.: Some queries interface or overlap with more than one category/criterion. Some questions are similar but not identical to others, since probing into related but still (slightly) different aspects from a specific idiosyncratic angle.)

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
Relevance	1. -To what extent has the overarching goal of the United Nations in Burundi been supported: namely, to help the Government and its development partners to apply the principles of the Millennium Declaration and to ensure the equitable achievement of the MDGs in the country?	-Perceived contribution re UNDP CPD contribution to MDG indicators	-Qualitative interviews; triangulated with MDGs (any positive development)?	<ul style="list-style-type: none"> • Line Ministries • Key intellectuals • Senior UN programme officers with institutional memory • UNDP CO • UNCT • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	2. -Overall, to what extent have the major high-level commitments to Government, society and donors as laid out in the UNDP CPD 2012-2016 results framework been respected (at impact at outcome level)?	-Average achievement rate of fixed targets -Average adjusted achievement rate as per available financial resources and factored-in programme environment-related factors beyond the control and responsibility of the UN and its implementing partners	-“Traffic light analysis” as per pre-defined UNDP CPD performance indicators at impact, outcome and output level	- National statistics: household surveys, line ministries’ administrative reporting etc. - Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
	3. -To which extent were the objectives of the UNDP CPD consistent with country needs in terms of a. national priorities, b. the country’s international and regional commitments (UPR etc.), c. sustainable development, d. environment, and e. gender equality?	-Qualitative analysis of the horizontal fit of UNDP CPD top-level results (impact/outcome level) with national development goals -Gap analysis (contribution/attribution) of UNDP CPD outcomes vis-à-vis national goals	-Confrontation of PRSP/National development strategy logframe’s indicators and related data sources & UNDP CPD impact/outcome level indicators	-PRSP/NDS and UNDP CPD logframes -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
	4. -To which extent has the UNDP CO been able to adapt to changing circumstances in the country so that UN interventions and any results achieved will continue to be relevant in light of promoting cross-cutting issues (human rights, gender, disabilities, HIV/AIDS)?	-Perceived degree of flexibility of the UN as a whole (UNCT, agencies) to adapt to changes in the implementation environment as well as new potential threats or perceived/actual programming challenges (e.g., if applicable, the potential threat of militant terrorism, Zika/Ebola threat etc.)	-Qualitative in-depth interviews	-Key informants at ministerial level -Senior programme officers and head of agencies -UNDP CO

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	5. -Has the UNDP CO, in implementing the CPD, proved flexible in adapting it to evolving challenges and priorities in the country by leveraging the agency's respective comparative advantages?	-Analysis/perception of UN comparative advantages in Burundi and application of the latter to the overall query -Analysis of degree of implementation of mid-term review recommendations (if applicable)	-Qualitative in-depth interviews -Desk review (UNDP CPD MTR) and related qualitative discussions about the implementation of recommendations with key in-house informants (management/senior technical level)	-Key informants at ministerial level -Senior programme officers and head of agencies -UNDP CPD MTR's recommendation section -UNDP CO -UNCT -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
	6. -What has been the horizontal "fit" of the UNDP CPD (and, if applicable, its Action Plan's) results chains in terms of alignment with national development priorities and plans?	-As complementary follow-up to query no. 3, gap analysis of UNDP CPD outcomes per results pillar/cluster	-Gap analysis incl. landscape mapping of non-UN interventions -Qualitative interviews	-UNDP CPD results framework -Sector specialists (Government, civil society, senior UN programme officers and Heads of Agencies) -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
	7. -What are actionable recommendations for improving the UN system's contribution to national development priorities, i.a. for incorporation into the next UNDP CPD cycle's programme framework?	-Ranking of recommendations	-Qualitative interviews -Data triangulation of qualitative and quantitative information	-Sector specialists (Government, civil society, senior UN programme officers and Heads of Agencies) -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	8. -Have steps been undertaken to ensure the UNDP CPD programme content is thoroughly based on UNDP's comparative advantages and neither solely supply driven (without any tangible demand from the government side and/or other competitors being crowded under by the UN) nor demand driven (without any real UN expertise and comparative advantage unless no other potential government partners or mechanisms were available)?	-Perceived alignment of UNDP CPD structure and content with actual needs and government priorities and UN comparative advantages -- Overlap / duplication with other major donor initiatives	-Qualitative interviews	-Sector specialists (Government, civil society, senior UN programme officers and Heads of Agencies) -UNDP CO -Desk Review (comparison with other major donor programmes: development banks, USAID, UK Aid/DFID, EU etc.) -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
	9. -To what extent has the underlying theory of change proven to be realistic and adequate, and what has been the utility of the theory of change in terms of ProDoc / project design, risk management and flexible adaptation of the programme design to changing circumstances and/or requirements?	-Analysis incl., if necessary since not explicitly spelled out, deduction of implicit theory of change from CPD document; and utility analysis of the latter in light of actual risk management needs	-Desk review of ProDoc risk logs -logical mapping -qualitative interviews	-Project Documents (ProDocs) -Programme / project staff (managers and technicians) -Counterparts
Effectiveness	10. -What has been the UNDP CO's progress in implementing the UNDP CPD programme; incl. its role (in terms of contribution and attribution) to the implementation of key international and regional commitments with emphasis on gender equality and human rights?	-Progress analysis against (outcome/output) results level performance indicators	-Individual analysis of performance indicators across results pillars/clusters, incl. governance support (re international commitments)	-Data sources of respective performance indicators (line ministry data etc.) -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	11. -In terms of effectiveness, which final targets of output and outcome indicators have been surpassed, which ones have been met and which ones will not meet the final target at the end of the UNDP CPD cycle; and what were/are the reasons for the respective state of affairs?	-Individual analysis of progress/performance against indicators including additional background information about challenges faced, changes in implementation environment, % of foreseen/required resources etc.	-Holistic progress analysis	-UNDP CPD indicator data sources to measure indicators -Financial data -Key stakeholder data for background data -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
	12. -In terms of attributable results, what is the overall pattern of proportional fulfilment of planned targets (performance indicator “traffic light” analysis)?	-Descriptive analysis by output -Quantitative analysis by outcome -Quantitative analysis by results pillar/cluster -Overall quantitative achievement analysis	-gross/non-weighted analysis not taking into account funding and other external factors, -weighted analysis factoring in any potential funding short-falls and other external factors that (might have) affected UNDP CPD results performance vis-à-vis the initial planning	-UNDP CPD logframe -UNDP CPD outcome/output indicators’ data sources -financial data -other background information (cf. other related indicators listed above)
	13. -What was the effectiveness with which the UNDP CO has implemented the core strategies attached to the UNDP CPD results (and related technical work groups) and its key programming principles?	-Perceived degree of effectiveness	-Qualitative interviews with key technical government staff and in-house informants	-Senior technical line ministry staff -Senior technical UN staff and agency management -UNDP CO -Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams
Efficiency	14. -What has been the extent to which the UNDP CPD’s (institutional, geographical etc.) targeting strategy is/was a vehicle to drive progress; and how was it applied/used by Agency programming regarding opportunities for scaling up or institutionalizing of programmes and initiatives linked with the UNDP CPD outcomes?	-Perception: subjective assessment of key stakeholders	-In-depth qualitative interviews	-UNDP Operations Management Team -Senior technical UN staff and agency management

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	15. -Overall, how has UNDP CO managed their reporting responsibilities with regards to the stakeholder community consisting of the Government, technical and financial partners, and civil society?	-Existence of reporting formats (annual review by agency/programme; annual UNDP CPD report, MTR etc.) -% of reports and studies produced (against plan/target in UNDP CPD M&E matrix) -Subjective assessment of quality of reports/reviews produced	-Desk review -In-depth interviews with M&E staff and POs; agency management	-UNDP Operations Management Team -UNDP CO -M&E experts -Senior technical UN staff and agency management -Key government counterparts incl. managers and M&E/coordination experts
	16. -Does the monitoring data produced by means of in-house M&E processes and systems meet required data quality standards allowing to objectively and independently verify progress towards pre-defined targets?	-Gap analysis re data quality standard procedures	-Quality assessment of data management standards/processes in place	-Senior technical UN staff and agency management
	17. -What kind of lessons can be learned based on the gathered evidence about best practices, bottlenecks, what worked and what didn't in terms of intervention strategies and modalities, programme/project design(s), beneficiary targeting, results chain design, linking project elements across sectors and/or results group pillars etc.?	-Lessons to be learned (qualitative data)	-Case studies	-UNDP CO -M&E experts -Senior technical UN staff and agency management -Key government counterparts incl. managers and M&E/coordination experts
	18. -Based on overall stock-taking of the current UNDP CPD cycle's activities and related achievements, what is the summative combined grade that stakeholders give the UN in terms of a. quality of professional services; b. neutrality and trustworthiness as partner of the government and civil society; c. effectiveness (ability to deliver results); d. efficiency (value-for-money); e. the sustainability of its interventions?	-Perceived quality of a. professional services, b. neutrality/trustworthiness, c. effectiveness, d. efficiency, e. Sustainability of its interventions	-Focus group discussions -Likert scale (qualitative grading)	-M&E experts of external, non-UN stakeholders at ministerial/government level, among civil society, IPs etc. -Key government counterparts incl. managers and M&E/coordination experts

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	19. -How have the specific management, coordination and delivery mechanisms implemented by the UNDP CO supported the UNDP CPD's implementation?	-Perceived utility (by a. internal and b. external stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Key Ministerial Counterparts (Coordination, MinFin etc.)
	20. -Has the BOS model been applied?	-Existence of BOS analysis and operational/action plan	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR
	21. -Has HACT been applied?	-Existence of MoU/LoA -Evidence of its implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR
	22. -Were implementation modalities and programme design based on a thorough cost-benefit analysis?	-Evidence/existence of CBA	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • Annual UNDP CPD reports • MTR

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	23. -What have been efficiency-related enabling and constraining factors?	-Case studies -Evidence	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • Annual UNDP CPD reports • MTR
	24. -Have the design of outputs/outcomes under the UNDP CPD's pillar/results structure and related coordination mechanisms contributed to the UNDP CPD's overall efficiency?	-Resource mobilization (absolute and as % of initial UNDP CPD funding)	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative budgetary data • Qualitative data 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO
	25. Have the UNDP CPD's business model (in general and under various projects) and related operational procedures affected progress on results and the implementation of UNDP CPD programming strategies and UN programming principles?	-Evidence	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative data 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	26. -To what extent have outcomes been achieved with the appropriate amount of resources and maintenance of minimum transaction costs (funds, expertise, time, administrative costs, etc.)?	-Factor costs -Absorption rate vs. delivery rate	<ul style="list-style-type: none"> Budgetary data (preview, allocation, spending; related ratios: allocation vs. preview, spending vs. forecast, actual expenditure vs. allocation) Triangulation with progress data against performance indicators, at individual and aggregate levels (products, outcomes, UNDP CPD as a whole) 	<ul style="list-style-type: none"> UNDP Operations Management Team Annual UNDP CPD reports MTR UNDP CO
	27. -Based on evidence gathered and the related analytical findings and conclusions, how can the formulation of the next UNDP CPD build on lessons learned from the current programme cycle's content design and operational implementation delivery mechanisms (IP selection, governance structure, NIM/NEX vs. DIM/DEX etc.)?	-Conclusions -Recommendations	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative data Triangulated with quantitative information 	<ul style="list-style-type: none"> UNDP Operations Management Team Annual UNDP CPD reports MTR UNDP CO
	28. -Has there been evidence of catalytic effects and programme/resource mobilization synergies under the UNDP CPD?	-Absolute amount of additional resources (a. at onset and b. in the course of the UNDP CPD cycle) -% of additional resources mobilized (against initial budget)	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative data Triangulated with quantitative information 	<ul style="list-style-type: none"> UNDP Operations Management Team Annual UNDP CPD reports MTR UNDP CO

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	29. -In terms of DaO potential or concrete preliminary experiences, were any synergies realized among contributing programmes, e.g. through JPs or joint programming?	-Evidence -Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative data • Triangulated with quantitative information 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO
	30. -What has been the soundness and value-for-money of procedures, processes and systems used for implementing UNDP CPD activities?	-Evidence -Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative data 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO
	31. -For key programme/project actions, were the relative unit costs of outputs (and, at aggregate level, of products) within an acceptable range?	-Unit cost per output	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative data • Justifications/ qualitative data provided by agencies' procurement sections (and POs, if applicable) 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO
	32. -In terms of operational practices, what have been bottlenecks as well as potential best practices in HR, procurement, admin/finance and logistics as well as IT?	-Evidence -Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative data 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	33. -What would be the recommendations regarding the next UNDP CPD cycle's management and partnership arrangements based on the conclusions drawn from the related review?	-Recommendations	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative data 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO
Operational Sustainability	34. -To what extent have evaluation programming principles (human rights based approach, gender equality, environmental sustainability, results-based management, capacity development) been mainstreamed across the UNDP CPD's outcomes and outputs, as well inputs/activities, targeting, human resources, procurement and other implementation and operations-related aspects?	-Evidence of presence of mainstreaming across: a. logframe; b. action plan(s); c. reports etc.	<ul style="list-style-type: none"> -Desk review of results framework and UNDP CPD programmes/action plan -Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO
	35. -What were positive and negative effects of the UNDP CPD; and can these be solely attributed to the UN/the UNDP CPD, or is the applicable logic rather one of contribution?	-Evidence (observations) -Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative data • Programming landscape review • Results chain review • Financial review (strategic bulk/weight of UNDP CPD activities, stand-alone and in relation to other, non-UN(DAF) programmes/initiatives) 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO • FTPs • Government counterparts

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	36. -What experiences can be drawn from the UNDP CPD programme, by pillar, programme portfolio, and project, in terms of mainstreaming mechanisms and approaches covering cross-cutting themes?	-Evidence -Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Triangulated with qualitative data 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO • Government focal point/counterparts
	37. -What are the lessons to be learned from the on-going UNDP CPD programme cycle?	-Evidence -Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO • Government focal point/counterparts
	38. -Were/are there any unintended consequences or negative effects stemming from or induced by the UNDP CPD's interventions?	-Evidence -Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews • Cross-checking and triangulation of data collected 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Annual UNDP CPD reports • MTR • UNDP CO

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	39. -Have UNDP CPD programme activities supported local capacities?	-Perceived utility -Existing evidence/case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP Operations Management Team • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Government focal point/counterparts • Annual UNDP CPD reports • Annual project reports and reviews/evaluations
	40. -Are UNDP CPD outcomes likely to be sustainable beyond the UNDP CPD life span?	-Perceived utility -Existing evidence/case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • UNDP Operations Management Team • IPs • Government focal point/counterparts • Annual UNDP CPD reports • Annual project reports and reviews/evaluations

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	41. -To what extent were the recommendations of the UNDP CPD MTR incorporated into the UNDP CPD programme design and implementation modalities, what were the related effects, and are those recommendations still relevant?	-Number of recommendations acted upon -Ratio of recommendations implemented (completion rate) -Existing evidence/case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Government focal point/counterparts • Annual UNDP CPD reports • Annual project reports and reviews/evaluations
	42. -Was the training-of-trainers modality utilized whenever possible, in the interest of efficiency and sustainability?	-% of cases against total number of trainings -% of cases against number of trainings targeting line ministries -% of cases against number of trainings targeting civil society -% of cases against number of trainings targeting local governance entities -% of trainings specifically related to gender and/or human rights issues	-Qualitative interviews -Desk review	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Government focal point/counterparts • Annual UNDP CPD reports • Annual project reports and reviews/evaluations

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
Evidence of (potential) impact	43. -Are there any (already) existing indications for early impact based on qualitative and/or quantitative evidence?	-Existence of cases (descriptive) -Number of specific cases	-Qualitative interviews -Desk review -Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Government focal point/counterparts • Annual UNDP CPD reports • Annual project reports and reviews/evaluations • MTR
	44. -Are there any examples for game-changing key actions that are most likely to lead to high-level impact of UNDP CPD programme interventions?	-Existence of cases (descriptive) -Number of specific cases	-Qualitative interviews -Desk review -Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Government focal point/counterparts • Annual UNDP CPD reports • Annual project reports and reviews/evaluations • MTR
	45. -Even if not yet any evidence available, can a reasonable case be made that there will be top-level transformative change as a direct or indirect consequence of UN agency support provided via the UNDP CPD?	-Existence of evidence (descriptive) -Number of specific cases	-Qualitative interviews	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • IPs • Government focal point/counterparts

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
Gender equality & Human Rights-based approach (HRBA)	46. -Were precepts of gender mainstreaming observed during UNDP CPD programming?	-Perceived degree of gender mainstreaming during UNDP CPD programming (extent, retrofitting or integrated front-loading during planning etc.)	-Qualitative interviews	-Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams -Heads of Programme -UN Women staff -UNDP CO -UNDP CPD Gender WG
	47. -Was the UNDP CPD budget properly mainstreamed?	-% of gender mainstreamed UNDP CPD budget lines per product, outcome, pillar	-Budgetary review -A/F database(s)	-UNDP Operations Management Team -UNDP CO -UNDP CPD Gender TWG
	48. -Were staffing and recruitment procedures gender sensitive?	-% of female hires at programme/project level -% of female candidates among short-listed candidates -Ratio of female hires against short-listed candidates	-HR/Procurement data review (quantitative analysis)	-UNDP Operations Management Team -Senior technical staff -IPs
	49. -Were the design of the M&E matrix, related data management processes and analytical practices gender sensitive (e.g., inclusive of gender disaggregated performance indicators etc.)?	-% of gender disaggregated indicators (by design) -% of gender disaggregated indicators reported against in disaggregated fashion (in practice)	-Desk review of documentation -Review of systems in place -Qualitative interviews	-Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams -Senior technical staff -MoWA

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
RBM	50. -In the design of results chains and the formulation of result statements, were RBM precepts observed (were goals/results defined at a manageable scope that could be linked to SMART indicators)?	-Quality review of result statements (SMART formulation?)	- Desk review by consultant	- logframe/results framework - UNDP CPD M&E TWG
	51. -Do the pre-defined indicators match professional standards in terms of SMARTness and RBM logic, or do they need to be refined and "upgraded" to allow capturing genuine results as opposed to mere activities?	-Quality review of indicators (corresponding to result statements? SMART formulation? Baselines and targets aligned with indicator? etc.)	- Desk review by consultant	<ul style="list-style-type: none"> • M&E framework • UNDP CPD M&E TWG
	52. -Does the qualitative data match the pattern emerging from the quantitative data analysis (performance metrics: results indicators, financial data incl. absorption rate etc.), and if not, how can this be explained and what are the consequences for the data collection and overall evaluation exercise: are there alternative data sources, is there a bias in (some) data sources and would this need to be factored in so as to correct data, are differences "meaningful" in the analytical sense and should inform the actual analysis or would they rather be pointing in the direction of at least one data source being fraught with data quality issues etc.?	-Degree of correspondence between various data sources for same indicator	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative review • Cross-checking • Triangulation in case of proxies 	<ul style="list-style-type: none"> • Various quantitative data sources • Qualitative data collected from various data sources • UNDP CPD M&E TWG
Capacity Building	53. -To what extent was the capacity building dimension mainstreamed into the UNDP CPD programme's results chains?	-Degree of integration of capacity development's mainstreaming across UNDP CPD programme (altogether and by pillar/results cluster)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative and quantitative analysis • In-depth key informant interviews • Focus group discussions • Desk review 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • UNDP Operations Management Team Agency managerial and technical staff • Key government counterparts (incl. IPs and non-IPs) • Civil society (partners)

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	54. -Were capacity building related synergies across project/programme interventions tapped into?	-Existence of synergies (evidence/cases)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative and quantitative analysis • In-depth key informant interviews • Focus group discussions • Desk review 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • UNDP Operations Management Team • Agency managerial and technical staff
	55. -Was the training-of-trainers modality utilized whenever possible, in the interest of efficiency and sustainability?	-Absolute quantity (no. of cases) -Relative quantity (%)	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews with key informants 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • UNDP Operations Management Team • Agency managerial and technical staff • Government counterparts
Environmental sustainability	56. -Were environmental considerations “mainstreamed” into operational activities including ITC, procurement, logistics (car park etc.)?	- Absolute quantity (no. of cases) -Relative quantity (%)	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review • Qualitative interviews with key informants 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • UNDP Operations Management Team • Agency managerial and technical staff
	57. -Did the UNDP CPD content and implementation modalities promote the idea of environmental protection, energy efficiency, reducing the carbon emission foot-print (through combined car pool, staff shuttle, combined trips and missions) etc.?	-Existence/(degree) of environmental sensitivity in operational set-up and procedures	-Case studies -Gap analysis	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • UNDP Operations Management Team • Agency managerial and technical staff

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
DaO/SOPs-related aspects	58. -Is there interest among the UNDP CO and the UNCT, to deepen inter-agency cooperation?	-Degree of interest	-Qualitative interview -Quantitative ranking tool (Likert scale) of degree of interest -Anonymous interview(s)/online questionnaire (survey monkey)	-UNDP CO -UNCT -RCO -Agency management -Agency technical staff
	59. -Have agencies considered and if so, to what extent have they implemented DaO Standard Operating Procedures across the 5 "One's" (One Lead, One Programme, One common Budgetary Framework, Integrated Operations and One House, Communicating as One)?	-Quality of SOPs implementation -Degree of SOPs implementation (% of total SOPs categories/ items; degree of progress regarding those procedures by category and across categories which the UNCT chose to embrace, if applicable)	-Qualitative and quantitative analysis of SOPs implementation	-UNDP CO -RCO-UNCT -Agency management and senior technical staff -Government stakeholders -Donors

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	60. -Are there indications for negative effects due to lack of inter-agency coordination (rivalry, competition; lack of coordinated planning reflected as overlap/results duplication incl. single agency outputs at activity level, single agency outcomes where inter-agency outcomes would have made much more sense etc.); and/or positive examples for reduced transaction costs and increased effectiveness and efficiency through coordination?	-Degree of perceived rivalry -Incidence of duplication/overlap among outputs and/or outcomes -Incidence of “weak” outputs	-Qualitative interviews -Analysis of programme design (close quantitative and qualitative analysis of logframe re duplications or disequilibria in terms of output/outcome design patterns and incidence of discrete results chains where integration would logically have made more sense (to be followed by in-depth interviews to identify if any flaws were of technical nature or due to political designs)	<ul style="list-style-type: none"> • Desk review/ • UNDP CO • RCO • Agency staff • Government counterparts (line ministries, coordination/MinFin-MinPIng-MinEcon-MoFA) • Key donors
Partnerships	61. -Has there been evidence of joint resource mobilization and successful inter-agency synergies in filling any resource gaps, or have agencies vied for additional resources separately, potentially entering into competition over scarce donor funding?	-Perception-based assessment -Case studies/specific examples -Incidence of Joint Programming and Joint Programmes	-Bilateral interviews	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP CO • RCO • UNDP Operations Management Team-Head of Programme, UNDP Outcome Mngt Teams • Agency staff • Key donors

Relevant Evaluation Criteria	Key Evaluation Questions	Analytical Approach (Indicators etc.)	Data Collection Methods	Data Sources
	62. -What are major recommendations to be drawn from evidence gathered throughout the evaluation, in terms of involving technical and financial partners, as well as civil society and the private sector, into the design of the content and governance structure of/for the next UNDP CPD?	-Degree of donor involvement and co-ownership of UNDP CPD programme as a whole and specific interventions (through innovative mix of pool/budget funding and earmarking, joint programming with specific donor-owned technical/programme support, joint programmes with development banks/technical partners etc.)	-Qualitative interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Technical and financial partners • UNDP CO • MinFin, MinPlanning, MinForeign Affairs, MinEcon
	63. -Regarding partnership mobilization and involvement, are there any major evaluation findings (best practices, lessons learned, success stories etc.) that could provide guidance to other countries/UNDP COs to emulate best practises (as well as learn from/avoid potential “worst practices”) based on the Burundian example(s) or experience(s)?	-Qualitative data (catalytic effects regarding resource mobilization etc.)	-Qualitative interviews (with stakeholders, technical and financial partners)	<p>-Key stakeholder informants (civil society, donors, implementing partners, line ministries/administrative planning & coordination staff)</p> <p>-UN managers and senior technical staff</p> <p>-UNDP CO</p>

8.4 Documents consultés (sélection des sources principales)

- Agenda pour le Développement Post-2015 ; Rapport sur les Consultations nationales au Burundi ; PNUD 2013
- Cadre stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté CSLP II : 2012-2015 ; Bilan de Mise en Œuvre ; République du Burundi ; Décembre 2016
- UNDP Burundi CO CPD 2014-2016
- UNDP Rapport annuel 2013-2014 vers 2015
- Priorisation des Objectifs de Développement Durable au Burundi / Commission Nationale de Pilotage du Processus d'Elaboration d'un Cadre de Référence et de Priorisation des Objectifs de Développement durable et leurs Cibles pour le Burundi ; Rapport National, République du Burundi/Nations Unies; Juin 2017
- LE PNUD AU BURUNDI / Accès à la Justice, la bonne gouvernance et l'État de droit - réduction des inégalités et de l'exclusion à travers la promotion d'une croissance inclusive durable et sensible au genre
- RAPPORT NATIONAL SUR LES OMD 2015 - Évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement à la veille de l'agenda post-2015
- Projet de Descriptif de programme de Burundi 2014-2016 : Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le Développement et du Fonds des Nations Unies pour la Population (« Document CPD »)
- Rapport de la Commission technique nationale chargée de la Réforme institutionnelle du Système national de Planification, de Programmation, de Budgétisation, de Suivi et Evaluation et de Coordination de l'Aide ; Avril 2017
- Décret No. 100/118 du 31 Mai 2017 portant Création, Missions, Organisation et Fonctionnement d'un Comité national de Pilotage chargé de l'Elaboration du Plan National de Développement du Burundi ; Cabinet du Président
- Décret No. 121/VPN/0029 du 10/11/2015 portant Création, Composition et Fonctionnement d'une Commission technique nationale chargée de la Réforme institutionnelle du Système de Planification, de Programmation, de Budgétisation, de Suivi-Evaluation et de Coordination de l'Aide ; Cabinet Vice-Présidence
- Rapport sur le projet Appui à la Planification Stratégique (Année 2016) ; PNUD, Janvier 2017
- Results oriented Annual Report / ROAR 2015
- Results oriented Annual Report / ROAR 2016
- Revue à mi-Parcours UNDAF (2012-2017)
- Plan de Travail Annuel (PTA) 2017 UPS, PNUD-Burundi
- Guide de gestion des Performances dans le Secteur Public & Les Outils de gestion des Performances institutionnelles et individuelles ; Secrétariat exécutif Permanent de la Réforme de l'Administration publique (SERAP) ; Ecole Nationale d'Administration ENA) ; PNRA ; Ministère de la Fonction publique, du Travail et de l'Emploi & PNUD (PNRA 2016)
- Rapports d'Evaluation / RMP des Projets
- ProDocs des Projets
- Plan Stratégique du PNUD (2018-2021) ; November 2017

8.5 Plan de travail

J1-4: Revue du CPD y inclus son cadre de résultats et son budget, suivi par la production d'une matrice de questions (guide d'entretien semi-structuré) / de l'extérieur; finalisation rapport de démarrage et soumission de ce dernier / de l'extérieur (Produit 1 - Eval#1 / 31.7.-3.8.)

J5: Réunions de planification et démarrage avec Management et Techniciens BP PNUD, peaufinage plan de travail et calendrier détaillé (7.8.)

J6-7: Remplissage tableau indicateurs et revue arrimage chaînes de résultats; suivi par échange du diagnostic et planification descente terrain avec le PNUD/SNU et le Gouvernement (12.-14.8.)

J7-12: Recueil de données : au besoin, organisation visites de terrain (site de projets), entretiens/sessions de travail avec bénéficiaires et parties prenantes sur le terrain : a. Axe 1/b. Axe 2 ; analyse préliminaire rapide des résultats obtenus dans les différents axes du CPD et production d'un rapport préliminaire final ainsi qu'un document spécifique portant sur les recommandations pour la planification du prochain CPD (document en langue FRE et EN) (Produits 2 et 3 - Eval#2 / 19.-25.8. de manière flexible, en parallèle à la préparation de l'atelier de restitution pour l'évaluation du produit planification stratégique; 26.-28.8.)

J13-15: Organisation et tenue d'un atelier de travail avec les parties prenantes (Produit 4 - Eval#2 / 29.-31.8.) B6: J 16: Debriefing BP PNUD; démarrage phase finalisation rapport (1.9.)

J17-36: Formuler des réponses aux principales questions d'évaluation relatives aux différents axes et ainsi réaliser un diagnostic et une analyse de situation dans les différents volets du CPD débouchant sur des suggestions pertinentes pour améliorer la future mise en œuvre du (prochain) CPD, soumission du rapport préliminaire pour commentaires et suggestions / de l'extérieur (-27.9.)

J37-40: Sur la base des commentaires reçus par rapport aux versions draft final, finalisation du rapport d'évaluation CPD ainsi que du document d'ébauche programmatique pour le prochain CPD, en versions FRE et EN (Produits 5 et 6 - Eval#2 / (11.-15.10.)

8.6 Liste des personnes ou groupes interviewés voire consultés et des sites visités

a. Agences/entités étatiques au niveau central et dans les provinces

1. Ministère à la Présidence Chargé de la Bonne Gouvernance et du Plan, Directeur Général au Plan (BGP & Forum Planification Plan National Développement) ; Jeanine Hashazinka (Directeur Général au Plan)
2. Secrétariat Permanent des Réformes Economiques et Sociales : SP/REFES
3. CURDES – Centre Universitaire de Recherches pour le Développement Economique et Sociale ; Université du Burundi, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Campus Mutanga/ Bujumbura
4. BESD, Directeur
5. Min Energies & Mines, Ir. Siméon Habonimana (Secrétaire Permanent) ; Paul Ndarhonyoye (DG Recherche Géologique & Cadastre minier)

6. Institut Statistique (ISTABU)
7. ENA, Directeur académique
8. MinJustice : SP et Directeur opérationnel
9. GUP : Ngozi
10. ChasAA (Directeur, point focal projet) et point focal projet MinCommerce
11. Institut Géographique du Burundi (IGEBU) : Gitega
12. Staff / point focal ministériel projet Biodiversité : Gitega
13. Min Réforme publique, du Travail et de la Sécurité sociale : Centre de traitement informatique ; Balthazar Batungwanayo (Responsable Administratif)
14. Conseillers socio-culturels et économiques : Gitega, Ngozi
15. Conseillers principal du Gouverneur : Bubanza
16. Tribunal de Grande Instance : Ruyigi
17. Point focal Projet Etat de Droit : Gitega
18. Prison/cachot : Gitega
19. Direction Agriculture & Elevage : Gitega
20. Directrice Nationale Projet Volontaires
21. Point focaux programme Volontaires, Ngozi
22. Contre-partie nationale volet microcrédit PACTE (structure fédérale et gérant)

b. ONG/société civile/bénéficiaires à la base/secteur privé

23. World Vision
24. ACORD
25. Bénéficiaires emploi artisanat ChasAA: Bubanza
26. Réseaux des Jeunes Leaders Politiques : Gitega, Ruyigi, Bubanza, Ngozi, Bujumbura
27. Bénéficiaires World Vision : Banlieue Bujumbura
28. Jeunes Transporteurs : Banlieue Bujumbura

c. Bailleurs

29. Ambassade du Royaume de la Belgique (Dr. Martinus Desmet, Vice-Ambassadeur/Chef de Coopération ; Akos Herman, Embassy Secretary/Development Cooperation ; Céline Laloux, Collaboratrice à la Coopération ; Yves Nindorera, Collaborateur à la Coopération)
30. Ambassade du Royaume des Pays-Bas (Esther Loeffen)
31. Ambassade Suisse (Cédrine Beney, Directrice de Coopération)
32. Délégation UE (Géza Stammer, Senior Expert/Chef de Coopération)

c. SNU

33. FAO : Isaias Angue Obama (Représentant au Burundi)
34. FENU/UNCDF : Souleymane Sow, Chef de Programme
35. FIDA : Ghachem Kadari (Chargé de Programme a.i., Division Afrique de l'Est et Australe)
36. OHCDH/OHCHR, Bamazi Kossi Tchaa (Chef, Section Renforcement des Institutions et Coopération technique) ; Isabelle Pinno (Human Rights Officer)

37. ONUSIDA : Audace Buderu (Conseiller en Partenariat)
38. UNFPA : Dr Georges Ngkungu, NPO Youth Officer ; Janvier Ndizeye, Chargé de Programme ; Kayiko Pierre Claver (Consultant/Agent ISTABU)
39. UNICEF, Jeremy Hopkins, Représentant
40. L'équipe VNU
41. Secrétariat PBF
42. Staff PNUD (Direction, S/E, Staff Programme)
 - Natalie Boucly, DP
 - Adama Bocar Soko, DPA/Opérations
 - Pascal Mukanya, M&E
 - Suzanne K.
 - Jocelyne Sabukwigura, Associée au Budget/Programme Management Support Unit
 - Marie-Ange Kigeme, Spécialiste de Programme Développement Durable et Création d'Emplois
 - Aminata Bâ
 - Béatrice M.
 - Donatien H.
 - Henri Mashagiro (CTA Governance and Rule of Law)
 - Arthur Rushemeza, Economiste National
 - Rose, Françoise, Emmanuel etc. etc. ... ajouter tous les noms/titres ; cf. Répertoire excel !
43. RC-RR
44. BCR, Kay Schwendinger

8.7 Indicateurs UNDAF pertinents par rapport au CPD

Matrices des résultats et de suivi et évaluation

Résultats	Indicateurs/Données de base/Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
<p>1.1. Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants (y compris l'indépendance du judiciaire) et sensibles au genre et au VIH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la durée moyenne de la procédure pénale entre l'ouverture d'enquête et le jugement final Données de base : 88 semaines (2011) Cible 2016 : 78 semaines • % des magistrats recrutés sur la base d'un concours (sensibilité au genre) Données de base : 0% 2012 Cible 2016 : 30% • % de la population qui apprécie favorablement le comportement citoyen des forces de sécurité (sensibilité au genre) Données de base : 46.8% (2012) Cible 2016 : 60% de la population ayant satisfaction dans les services des forces de sécurité (Police) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des statistiques judiciaires du Ministère de la Justice • Evaluation des activités du CFPJ • Les structures des CMS fonctionnelles dans 4 communes pilotes de MUYINGA • Rapport de suivi de la situation de sécurité • Rapport de sondage 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible volonté de gestion du personnel sur des bases transparentes et objectives • Perturbations dans le fonctionnement du système judiciaires (grèves) • Manque de collaboration institutionnelle ; • Absence de système efficace de motivation des acteurs • Manque de professionnalisme des acteurs • Manque de volonté politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Justice et organes judiciaires, Ministère des Droits de la Personne Humaine, Ministère de la Sécurité Publique, Ministère de la Défense, SNR : mise en œuvre des programmes et réformes • Partenaires Techniques et Financiers : UE : Pays Bas, CTB, GIZ, Espagne; plaidoyer, appui technique et financier • ONG : CICR, Terre des Hommes, Avocat Sans Frontières, etc.: plaidoyer et éveil de conscience 	<p>Total : 18 199 021 Dispo : 8 309 421 Gap : 12 224 934</p> <p>UNDP : 5 187 500 Dispo : 1 786 000 Gap : 3 401 500</p> <p>BNUB/PGS : 225 000 Dispo : 100 000 Gap : 125 000</p> <p>BNUB/OHCDH : 2 907 000 Dispo : 591 400 Gap : 2 315 600</p> <p>UNICEF : 5 056 936 Dispo : 1 674 583 Gap : 3 382 353</p> <p>UNWOMEN : 3 801 335 Dispo : 1 520 688 Gap : 2 280 647</p> <p>UNFPA : 1 021 250 Dispo : 1 021 250 Gap : 0</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.1.1. Les systèmes judiciaire, sécuritaire et pénitentiaire fonctionnent dans un cadre institutionnel et légal réformé conformément aux standards internationaux des droits de la personne humaine.	<ul style="list-style-type: none"> Taux de diminution des arriérés des dossiers judiciaires <u>Données de base</u> : 48,894 (2010) <u>Cible 2016</u> : 30,000 (Politique sectorielle du Minijustice) Niveau de mise en œuvre du plan stratégique du Conseil Supérieur de la Magistrature <u>Données de base (2012)</u> : pas de plan de renforcement des capacités <u>Cible 2016</u> : 50 % des activités du plan de renforcement des capacités du CSM accomplies Niveau de respect de l'ensemble des règles minima pour le traitement des détenus <u>Données de base (2012)</u> : respect partiel des standards internationaux <u>Cible 2016</u> : Les standards minima sont respectés Nombre de lois clés et textes d'application réformés en conformité avec les standards internationaux <u>Données de base</u> : 8 à réviser et deux à adopter <u>Cible 2016</u> : 8 lois clés révisées et 2 adoptées Niveau de mise en œuvre du plan stratégique national de sécurité <u>Données de base</u> : absence du plan stratégique national de sécurité <u>Cible 2016</u> : 30% des actions du plan d'action sont mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des statistiques judiciaires ; Suivi-évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique du CSM ; Etude auprès de la DGAP et dans les prisons; Suivi du processus législatif auprès du Ministère de la Justice, Secrétariat du Gouvernement et Parlement et analyse juridique ; Rapport de suivi de la mise en œuvre du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> Faible volonté de gestion du personnel sur des bases transparentes et objectives Perturbations dans le fonctionnement du système judiciaire (grèves) Faible volonté de collaboration institutionnelle; Manque de volonté de réforme de l'administration pénitentiaire Manque de volonté politique de renforcement de l'indépendance de la justice Absence de système efficace de motivation des acteurs Faible professionnalisme des acteurs Manque de volonté politique dans la réforme de secteur de sécurité Manque des ressources financières et humaines 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Justice et organes judiciaires : mise en œuvre des programmes et réforme Parlement : adoption des lois Coopération bilatérale : plaidoyer, appui technique et financier OSC : plaidoyer MDNAC, MSP, Secrétariat CNS : mise en œuvre des plans d'action 	<p>Total: 5 508 582 Dispo : 3 173 248 Gap : 2 335 334</p> <p>UNDP : 2 280 000 Dispo : 2 280 000 Gap : 0</p> <p>BNUB/PGS : 225 000 Dispo : 100 000 Gap : 125 000</p> <p>BNUB/OHCDH : 950 000 Dispo : 190 000 Gap : 760 000</p> <p>UNICEF : 2 053 582 Dispo : 603 248 Gap : 1 450 339</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.1.2. Les systèmes nationaux de promotion et de protection des droits de la personne humaine (y compris la lutte contre les violences basées sur le genre et la discrimination liée au VIH) disposent des capacités institutionnelles et techniques pour mieux assurer leurs fonctions.	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une politique nationale des droits de la Personne humaine et du plan d'action de mise en œuvre <u>Données de base</u>: inexistence d'une politique nationale des DH <u>Cible 2016</u>: une politique nationale des droits de la Personne humaine et un plan d'action de sa mise en œuvre disponibles Nombre de cas de violations des droits de la Personne humaine traités par la CNIDH <u>Données de base</u>: de juin 2011 à mars 2012: 91 cas traités. <u>Cible 2016</u>: 200 cas traités Nombre de cas de victimes de violences basées sur le genre traités dans les centres de prise en charge intégrale <u>Données de base (2012)</u>: AD <u>Cible</u>: 1500 castraites par an Existence d'une base de données opérationnelle sur les VBG <u>Données de base</u>: 0 <u>Cible</u>: 1 Existence du Code de Protection de l'Enfant et du Code révisé de procédure pénale <u>Données de base</u>: Codes non disponibles <u>Cible</u>: Code de Protection de l'Enfant et Code révisé de procédure pénale disponibles. Existence d'une politique nationale de protection de l'enfant <u>Données de base</u>: Inexistence d'une Politique nationale et de son Plan d'action <u>Cible</u>: 1 Politique Nationale de Protection de l'Enfant et de son Plan d'action existant Nombre de membres de personnel de CDF formés et nombres de recyclés en collecte de données et en prise en charge intégrée des violences basées sur le Genre <u>Données de base</u>: 0 (personnel CDF) <u>Cible</u>: 100 (personnel CDF) Existence d'une base de données sur les pires formes du travail des enfants <u>Données de base</u>: 0 <u>Cible</u>: 1 	<ul style="list-style-type: none"> Le document de la PN des DH et du Plan d'action Rapports de la CNIDH Rapport SDH&J du BNUB et de la Société Civile Les rapports d'activités du centre de prise en charge intégrée des victimes des VBG Registre de consultations médicales Rapport de suivi Rapport des formations Rapport d'enquêtes Bulletin officiel 	<ul style="list-style-type: none"> Faibles capacités techniques locales Manque /faible collaboration des services étatiques et de la population lors des enquêtes de la CNIDH et absence bureau de la CNIDH dans les provinces. Impunité et faible volonté politique Faible collaboration entre les ministères concernés par le fonctionnement du centre Faible allocation budgétaire pour le fonctionnement du centre 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la SNDPHG, la CNIDH et la SC : mise en œuvre du plan d'action de la politique nationale des droits de la Personne humaine CNIDH : promotion et protection des DH et monitoring et investigation Coopération bilatérale : plaidoyer, appui technique et financier Gouvernement : mise en œuvre des programmes et réformes ; Organes judiciaires : traitement judiciaires des violations des DH SC : monitoring et plaidoyer 	<p>Total: 10 758 439 Dispo : 4 615 073 Gap : 8 472 700</p> <p>UNDP : 2 242 500 Dispo : 931 500 Gap : 1 311 000</p> <p>BNUE/OHCDH : 1 016 500 Dispo : 203 300 Gap : 813 200</p> <p>UNWOMEN : 3 468 835 Dispo : 1 387 688 Gap : 2 081 147</p> <p>UNFPA : 1 021 250 Dispo : 1 021 250 Gap : 0</p> <p>UNICEF: 3 003 354 Dispo : 1 071 335 Gap : 1 932 019</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.1.3. Les mécanismes de justice de transition (Commission Vérité et Réconciliation (CVR), le Tribunal Spécial (TS)) sont mis en place et fonctionnent conformément aux standards internationaux et les organisations de la société civile y compris les médias jouent efficacement leur rôle de veille citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des mécanismes de justice de transition <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 2 • Nombre de cas traités par la CVR et le Tribunal Spécial <u>Données de base 2012</u> : 0 <u>Cible 2016</u> : AD 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de la CVR et du TS. • Rapports de la CVR et du TS 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible volonté politique pour la mise en place des mécanismes de JT • La CVR et le TS ne sont pas conformes aux standards internationaux • Manque de ressources nécessaires pour le fonctionnement des mécanismes de JT • Dégradation de la situation sécuritaire qui dissuade les témoins et victimes de collaborer avec la CVR et le TS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernement : mise en place des mécanismes de JT • Parlement : adoption des lois portant création et fonctionnement des mécanismes de JT • Partenaires : • Coopération bilatérale : plaidoyer, appui technique et financier • SC : appui, monitoring et plaidoyer 	<p>Total : 1 938 000 Dispo : 521 100 Gap : 1 416 900</p> <p>UNDP : 665 000 Dispo : 190 000 Gap : 475 000</p> <p>BNUB/ OHCDH : 940 500 Dispo : 198 100 Gap : 742 400</p> <p>UNWOMEN : 332 500 Dispo : 133 000 Gap : 199 500</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.2. A l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'Etat avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration du niveau de classement international du pays par rapport à la transparence et à la gouvernance <p><u>Données de référence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Classement Transparency International sur l'indice de perception de la corruption : le Burundi occupe le 172^e rang sur 178 dans le monde en 2011. Index Mo Ibrahim : le Burundi a eu 45/100 en 2011 Absence de consensus sur la revue du cadre légal électoral <p><u>Cible :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le code électoral est révisé sur une base consensuelle et inclusive, avec l'implication de tous les acteurs politiques et la société civile Le Burundi occupe 150^e place pour l'Indice de TI Index MoI : 55% Existence d'un cadre légal électoral révisé d'une manière consensuelle <p><u>Données de base :</u> Cadre légal non révisé</p> <p><u>Cible 2016 :</u> cadre légal électoral révisé disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre femmes occupants des postes de responsabilités politiques et techniques dans les institutions <p><u>Données de base :</u> 20%</p> <p><u>Cible :</u> au moins 30 % des postes non électifs (de responsabilité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapport TI et MoI Rapports d'évaluation de la SNBG et de lutte contre la corruption <ul style="list-style-type: none"> Bulletin officiel Compte rendu des sessions parlementaires 	<ul style="list-style-type: none"> Mainmise du politique dans le traitement des cas de corruption. 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires Techniques et Financiers : Belgique, UE, Norvège, France, Suisse, Australie, USAID, Pays Bas, Suède, Japon, Canada, Luxembourg : plaidoyer pour la mise en oeuvre effective de la SNBG du PNRA et pour l'amélioration du dialogue politique ; animation des différents groupes sectoriels et thématiques sur la gouvernance ; appuyer l'organisation des élections de 2015 CENI, Parlement : adoption du code électoral Ministère de l'intérieur, Bonne Gouvernance, Finance et Plan, Fonction Publique, Justice, Droit de la Personne Humaine, etc : évaluation du Système National d'Intégrité OSC : observation électorale, plaidoyer, participation citoyenne Medias 	<p>Total: 48 891 959 Dispo : 13 348 584 Gap : 35 543 375</p> <p>UNDP : 38 440 000 Dispo : 9 122 500 Gap : 29 317 500</p> <p>BNUB/PGS : 940 500 Dispo : 277 500 Gap : 663 000</p> <p>UNICEF : 1 140 000 Dispo : 570 000 Gap : 570 000</p> <p>UNWOMEN : 5 876 459 Dispo : 2 350 584 Gap : 3 525 875</p> <p>UNFPA : 1 676 000 Dispo : 950 000 Gap : 817 000</p> <p>UNCDF : 200 000 Dispo : 50 000 Gap : 150 000</p> <p>UNV : 528 000 Dispo : 28 000 Gap : 500 000</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.2.1 Le mécanisme de dialogue permanent et inclusif des partis politiques est fonctionnel et les organes de gestion du processus électoral disposent des capacités requises pour l'organisation d'élections libres et transparentes en 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de dialogue permanent inclusif des partis politiques disponible <p><u>Données de Base</u> : l'opposition extra-parlementaire pas représenté au forum</p> <p><u>Cible 2016</u> : l'opposition est représentée dans le cadre de dialogue des partis politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'outils efficaces de gestion des opérations électorales <p><u>Données de référence</u> : insuffisance d'outils pour une gestion électorale efficace et transparente.</p> <p><u>Cible 2016</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un logiciel multi-modulaire (finances, logistiques, etc.) de gestion électorale est opérationnel - Un fichier électoral permettant des mises à jour et facilement consultables pour plus de transparence est opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'évaluation du plan stratégique de la CENI et rapport annuel du projet PACE. • Rapport NAM • Rapports d'observation des élections 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté du Gouvernement et/ou des partis politiques pour engager le dialogue ; • Blocage du dialogue politique et dégradation de la situation sécuritaire. • Incapacité des entreprises locales à développer le logiciel multifonctionnel et manque de moyens financiers pour permettre le déploiement de l'outil au niveau des CEPI et CECL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires : plaidoyer auprès des partenaires et des acteurs politiques, assistance technique et financière 	<p>Total: 21 177 847 Dispo : 2 292 939 Gap : 18 884 908</p> <p>PNUD : 19 940 500 Dispo : 1 940 500 Gap : 18 000.000</p> <p>UNWOMEN : 524 847 Dispo : 209 939 Gap : 314 908</p> <p>BNUB : 712 500 Dispo : 142 500 Gap : 570 000</p>
1.2.2. Les compétences des institutions démocratiques, les structures de dialogue social, la société civile et les médias dans la consolidation de la démocratie et du développement du pays sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de mise en œuvre du plan stratégique du Parlement axé sur la transparence et la redevabilité. <p><u>Données de base</u> : plan stratégique disponible.</p> <p><u>Cible 2016</u> : 50% du plan est mis en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre permanent de dialogue et de concertation Société civile-Gouvernement <p><u>Données de base</u> : absence de cadre permanent de dialogue société civile-Gouvernement.</p> <p><u>Cible 2016</u> : Un cadre national de concertation Gvt-Sté civile est en place.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un plan d'action de la charte national de dialogue social <p><u>Données de référence</u> : absence d'un plan d'action</p> <p><u>Cible 2016</u> : Plan d'action disponible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des organisations de la société civile, y compris les médias. • Rapport du comité du CNDS • Document du plan d'action de la charte national de dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de moyens pour la mise en œuvre du plan stratégique. • Le cadre de concertation société civile est instrumentalisé à des fins politiques ; • Les relations pouvoirs publics-médias et PP-société civile se dégradent. • Manque d'indépendance, surtout financière du CNDS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance technique et financière. • Plaidoyer pour la promotion du dialogue entre le Gouvernement et ses partenaires sociaux. • Plaidoyer pour que le CNDS soit doté de moyens requis pour son fonctionnement. 	<p>Total: 5 819 158 Dispo : 2 655 563 Gap : 3 163 595</p> <p>PNUD : 3 617 500 Dispo : 1 952 500 Gap : 1 665 000</p> <p>BNUB : 123 500 Dispo : 55 000 Gap : 68 500</p> <p>UNWOMEN : 1 550 158 Dispo : 620 063 Gap : 930 095</p> <p>UNV : 528 000 Dispo : 28 000 Gap : 500 000</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.2.3. L'administration publique plus performante met en œuvre la stratégie nationale de renforcement des capacités et fournit des services de qualité aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de mise en œuvre du PNRA <u>Données de base :</u> PNRA adopté <u>Cible :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'outils efficaces de gestion des performances - Une politique salariale adoptée - 17 guichets uniques provinciaux de l'administration publique opérationnels • Niveau de mise en œuvre de la SNBG et du Plan d'action de lutte contre la corruption <u>Données de base :</u> plan d'action disponible <u>Cible :</u> <ul style="list-style-type: none"> - La Brigade et l'IGE disposent des outils techniques pour faire la prévention et investigation - La Cour Anti Corruption et la Cour des Comptes ont des compétences techniques pour accomplir leurs missions • Existence d'un cadre d'orientation et l'opérationnalisation de la stratégie nationale de renforcement des capacités <u>Données de base :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Projet de lettre de Politique disponible - Stratégie Nationale Renforcement des Capacités en cours d'élaboration <u>Cible 2016 :</u> <ul style="list-style-type: none"> - La lettre de Politique adoptée et diffusée - Au moins 5 ministères clés disposent de stratégie sectorielle de renforcement de capacités - L'ENAD dispose d'outils et de partenariats suffisants pour la professionnalisation des agents publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de progrès du projet d'opérationnalisation du PNRA • Lettre de politique et le document de la stratégie • Rapports sur le profil pays en renforcement de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible engagement politique • Faible alignement et engagement des partenaires • Manque de moyens financiers pour la mise en œuvre des réformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Gouvernement et toutes les institutions nationales : engagement politique, la coordination, mobilisation et la mise en œuvre • Partenaires Technique et Financiers : dialogue politique, appuis techniques et financiers soutenus à la réforme et le renforcement des capacités. 	<p>Total: 6 447 085 Dispo : 1 880 334 Gap : 4 566 751</p> <p>PNUD : 5 890 000 Dispo : 1 657 500 Gap : 4 132 500</p> <p>UNWOMEN : 557 085 Dispo : 222 834 Gap : 334 251</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre					
1.2.4. Le plan d'action de lutte contre la corruption est mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de mise en œuvre de la SNBG et du plan d'action de lutte contre la corruption <p><u>Données de base</u> : Plan d'action disponible</p> <p><u>Cible</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> La Brigade et l'IGE disposent des outils techniques pour faire la prévention et investigation La Cour Anti Corruption et la Cour des Comptes ont des compétences techniques pour accomplir leurs missions 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de suivi produits par le Secrétariat Technique au Groupe Sectoriel BG 	<ul style="list-style-type: none"> Faible engagement politique Faible alignement et engagement des partenaires Manque de moyens financiers pour la mise en œuvre des réformes. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Gouvernement et toutes les institutions nationales: engagement politique, la coordination, mobilisation et la mise en œuvre Partenaires Technique et Financiers : dialogue politique, appuis techniques et financiers soutenus à la réforme et le renforcement des capacités. 	<p>Total: 4 289 500 Dispo : 1 795 000 Gap : 2 494 500</p> <p>PNUD : 4 185 000 Dispo : 1 715 000 Gap : 2 470 000</p> <p>BNUB/PGS : 104 500 Dispo : 80 000 Gap : 24 500</p>
1.2.5. Les institutions nationales de planification stratégique, de production de l'information statistique et de coordination de l'aide appuyés sur les TICs sont outillés pour le suivi de la mise en œuvre de la Vision 2025/CSLP II/OMD	<ul style="list-style-type: none"> Burundi Info mise à jour et accessible <p><u>Données de base</u> : Burundi Info à jour en 2011 et accessible sur siteweb www.devinfo.info/burundinfo</p> <p><u>Cible</u> : Burundi Info à jour chaque année et accessible sur siteweb www.devinfo.info/burundinfo</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapport des enquêtes EPMB, EDS sont disponibles <p><u>Données de base</u> : Rapport de l'EDS 2010 en cours de publication ; EPMB en cours de conception (enquête non démarrée)</p> <p><u>Cible</u> : Rapports de l'EDS 2010 et 2015 disponibles et Rapport de l'EPMB disponible</p> <p>Rapports périodiques sur le CSLP II et les OMDs disponibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consulter le siteweb www.devinfo.info/burundinfo Rapports de l'EDS 2010 et 2015 et rapport de l'EPMB 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe BurundInfo à l'ISTEEBU s'est appropriée de sa mise à jour régulière ISTEEBU est dans un processus de renforcement de son infrastructure informatique et du débit de la connexion à l'internet Faible engagement du Gouvernement et des PTFs Insuffisance de financement pour réaliser l'EDS 2015 et l'EPMB 2012 	<p>1. FMI : appui à la coordination des partenaires de mise en œuvre de la stratégie nationale du développement de la statistique du Burundi</p> <p>Appui technique et financier</p>	<p>Total: 10 658 369 Dispo : 4 724 748 Gap : 5 933 621</p> <p>PNUD : 4 807 000 Dispo : 1 857 000 Gap : 2 950 000</p> <p>UNICEF : 1 140 000 Dispo : 570 000 Gap : 570 000</p> <p>UNWOMEN : 3 244 369 Dispo : 1 297 748 Gap : 1 946 621</p> <p>UNFPA : 1 767 000 Dispo : 950 000 Gap : 817 000</p> <p>UNCDF : 200 000 Dispo : 50 000 Gap : 150 000</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois					
2.1. L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et soutenus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de PME y compris entrepreneuriat féminin <u>Données de base</u> : 3 000 PME en 2011 <u>Cible</u> : 5 000 PME en 2016 (cible) • Proportion d'emplois du secteur formel, informel et agricole désagrégée <u>Données de base (2007)</u> : secteur privé formel 2,5% <u>Cible 2016</u> : - secteur privé informel et agricole : (Base) 76,3% (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de politiques et stratégies validées • Statistiques de la chambre fédérale de commerce, industrie et artisanat et du tribunal du commerce ; • Rapports d'enquêtes • Rapports et statistiques du ministère ayant l'emploi dans ses attributions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Commerce : rôle de leadership/ coordination/ mobilisation • Ministère des Finances, rôle de planification et de mobilisation des ressources • Secteur privé (Banques, IM, Chambre Fédérale du commerce, Industrie et Artisanat) : investissement privé local, création d'emplois, PPP, • Partenaire Techniques et Financiers : USAID, BAFD, SFI, UE, Pays Bas, CTB, Suisse, GIZ, France, Chine, Japon : plaidoyer, appui financier et technique, plaidoyer pour la définition des politiques et stratégies, • OSC : Association des femmes entrepreneurs : plaidoyer, lobbying, financement du secteur, joint venture, 	<p>Total: 131 224 212 Dispo : 75 888 712 Gap : 55 335 500 PNUD : 27 975 000 Dispo : 3 810 000 Gap : 24 165 000 FIDA : 54 050 000 Dispo : 54 050 000 Gap : 0 UNWOMEN : 2 420 000 Dispo : 1 589 500 Gap : 830 500</p> <p>BIT : 650 000 Dispo : 560 000 Gap : 90 000</p> <p>UNCDF : 5 500 000 Dispo : 1 750 000 Gap : 3 750 000</p> <p>FAO : 34 894 697 Dispo : 8 394 697 Gap : 26 500 000</p> <p>UNHABITAT : 2 750 000 Dispo : 2 750 000 Gap : 0</p> <p>ONUDI : 2 984 515 Dispo : 2 984 515 Gap : 0</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois					
2.1.1. Une politique nationale d'intégration régionale est mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une politique nationale d'intégration régionale adoptée par le gouvernement Données de base : 0 Cible : 1 Existence d'un cadre de suivi de la mise en œuvre de la politique nationale d'intégration régionale, participatif et inclusif Données de base : 0 Cible : 1 Nombre de textes nationaux (législation, règlement, politique, etc.) adoptés et/ou harmonisés dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intégration régionale Données de base : 0 Cible : 20 	<ul style="list-style-type: none"> Politique nationale d'intégration régionale validée ; Rapport d'évaluation; Rapports de validation de textes; Textes de lois de mise en application promulgués 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité sécuritaire dans les pays de la sous région Bon climat des affaires et gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Intégration Régionale : rôle de leadership et coordination Appui à la mobilisation des fonds. Les chambres des représentants (Parlement et Sénat) : rôle de légiférer 	<p>Total : 1 500 000 Dispo : 850 000 Gap : 650 000</p> <p>PNUD : 600 000 Dispo : 250 000 Gap : 350 000</p> <p>FAO : 450 000 Dispo : 150.000 Gap : 300.000</p> <p>UNWOMEN : 450.000 Dispo : 450.000 Gap : 0</p>
2.1.2.. Une politique nationale de l'emploi tenant en compte les femmes et les jeunes et un système d'information statistique du marché du travail fiable sont adoptés et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'études diagnostiques sur l'emploi et le marché de travail validées Données de base : 0 Cible : 7 Existence d'une politique nationale de l'emploi adopté par le gouvernement Données de base : 0 Cible : 1 Existence d'une base de données désagrégée et fiable sur le marché du travail Données de base : 0 Cible : 1 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'études ; Rapport de validation de documents ; Base de données et rapport d'évaluation Rapports d'activités du comité technique de suivi. Document de stratégie Rapport des IMF 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte de financement international défavorable 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de Sécurité Sociale : leadership et coordination Partenaires sociaux (syndicats des travailleurs et des employeurs): participation, appropriation et plaidoyer 	<p>Total : 8 624 697 Dispo : 8 214 697 Gap : 410 000</p> <p>PNUD : 60 000 Dispo : 60 000 Gap :</p> <p>BIT :550 000 Dispo : 460 000 Gap : 90 000</p> <p>UNWOMEN : 320 000 Dispo : 0 Gap : 320 000</p> <p>FAO : 2 644 697 Dispo : 2 644 697 Gap : 0</p> <p>FIDA : 5 050 000 Dispo : 5 050 000 Gap : 0</p>

Résultats	Indicateurs/Données de base/Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois					
2.1.3. Une stratégie de promotion des marchés inclusifs, y compris les femmes et les jeunes (création des chaînes de valeur) est mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une stratégie de promotion des marchés inclusifs <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1 Nombre de microcrédits octroyés par les institutions de micro finance <u>Données de base</u> : 105 378 (2010) <u>Cible</u> : 250 000 (2016) Nombre de nouvelles micro-entreprises créées en milieu rural <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1000 	<ul style="list-style-type: none"> Document de stratégie validé; Rapports de la banque centrale Rapports des IMF Rapports de l'agence de promotion des investissements et du tribunal du commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> Bon climat des affaires et gouvernance Conjoncture économique internationale défavorable 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère du Commerce et Industrie : leadership et coordination Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre : leadership et coordination Institutions financières : offre des services financiers ONGs : accompagnement des bénéficiaires et réseautage 	Total: 43 534 515 Dispo : 18 174 015 Gap : 25 360 500 PNUD: 4 000 000 Dispo : 500 000 Gap : 3 500 000 FAO: 19 800 000 Dispo : 2 600 000 Gap : 17 200 000 FIDA: 9 000 000 Dispo : 9 000 000 Gap : 0 UNWOMEN: 1 650 000 Dispo : 1 139 500 Gap : 510 500 UNCDF: 4 500 000 Dispo : 1 350 000 Gap : 3 150 000 ONUDI: 2 984 515 Dispo : 2 984 515 Gap : 0 BIT: 100 000 Dispo : 100 000 Gap : 0
2.1.4. Une stratégie et un plan d'action de promotion des énergies nouvelles et renouvelables sont adoptés et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Existence de la stratégie de promotion des énergies nouvelles et renouvelables <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1 Niveau de mise en œuvre du plan d'action <u>Donnée de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 30% du plan d'action mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Document de stratégie validé Rapport de la Direction Générale de l'Hydraulique et Electrification Rurale 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de ressources financières et faible capacité technique locale 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Générale de l'Hydraulique et de l'Electrification Rurale : planification et contrôle de la qualité 	Total: 11 000 000 Dispo : 4 400 000 Gap : 6 600 000 UNDP : 8 000 000 Dispo : 2 000 000 Gap : 6 000 000 UNCDF : 1 000 000 dispo : 400 000 Gap : 600 000 UNHABITAT : 1 900 000 Dispo : 1 900 000 Gap : 0

Résultats	Indicateurs/Données de base / Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois					
2.1.5. De nouveaux outils de gestion environnementale et d'adaptation aux changements climatiques utilisant les TICs sont conçus, opérationnels et accessibles à tous les niveaux	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de RIO+20 <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1 Degré de mise en œuvre de la feuille de route des DRR/DRM <u>Données de base</u> : 0 % <u>Cible</u> : 100% Existence d'un cadre interministériel de coordination du secteur de l'environnement <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1 Existence d'une cartographie actualisée sur les zones à risques par rapport aux changements climatiques (inondations, sécheresse, érosion,...) <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports du MEEATU Rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la feuille de route Rapports de réunions de coordination tenues Rapports d'études et cartographies. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance de ressources financières et faible capacité technique locale 	<ul style="list-style-type: none"> MEEATU : planification et contrôle des normes environnementales Direction Générale de l'Hydraulique et de l'Electrification Rurale : planification et contrôle de la qualité 	Total: 65 565 000 Dispo : 44 250 000 Gap : 22 315 000 UNDP : 13 715 000 Dispo : 400 000 Gap : 13 315 000 UNHABITAT : 850 000 Dispo : 850 000 Gap : 0 FAO : 12 000 000 Dispo : 3 000 000 Gap : 9 000 000 FIDA : 40 000 000 Dispo : 40 000 000 Gap : 0
2.2. Le Burundi dispose d'un secteur agro-sylvo-pastoral modernisé, adapté aux changements climatiques, sensible au genre et répondant aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnels et orienté vers le marché	<ul style="list-style-type: none"> Taux de couverture des besoins alimentaires (bilan alimentaire) <u>Données de base</u> : 520 970 d'Equivalents céréales de déficit, soit 47% (2012) <u>Cible</u> : ≤20 % en 2016 Proportion de ménages avec une consommation alimentaire adéquate. <u>Données de base</u> : 50% <u>Cible</u> : ≥ 80 % 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'évaluation des récoltes et des approvisionnements alimentaires Rapport IPC (classification de la sécurité alimentaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des ressources financières Perturbations climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> MINAGRIE, MEEATU et MINISANTE : élaboration, exécution et suivi des politiques et stratégies Partenaires Techniques et Financiers ; UE, BAfD, Belgique, USAID, Pays Bas, France, JICA, Suède, GIZ : assistance technique et financière, BM 	Total: 133 505 370 Dispo : 65 718 097 Gap : 67 787 273 UNHABITAT : 850 000 Dispo : 850 000 Gap : 0 FAO : 18 650 000 Dispo : 4 450 000 Gap : 14 200 000 FIDA : 54 500 000 Dispo : 54 500 000 Gap : 0 UNDP : 2 500 000 Dispo : 600 000 Gap : 1 900 000 PAM : 52 266 370 Dispo : 4 479 097 Gap : 47 787 273 UNCDF : 4 000 000 Dispo : 600 000 Gap : 3 400 000 UNWOMEN : 739 000 Dispo : 293 000 Gap : 500 000

Résultats	Indicateurs/Données de base/ Cibles	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Ressources indicatives
Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois					
2.2.1. De nouvelles technologies de production, transformation et conservation des produits agricoles sont introduites et utilisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de ménages utilisant de nouvelles technologies agro-alimentaires <u>Données de base</u> : AD (enquête agricole) <u>Cible</u> : 300.000 ménages • Existence d'un nouveau système d'informations sur les marchés et les chaînes de valeurs <u>Données de base</u> : 0 <u>Cible</u> : 1 • Nombre de chaînes de valeurs fonctionnelles <u>Données de base</u> : AD (enquête) <u>Cible</u> : 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités des ministères (Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, Ministère du Commerce, de l'Agence de promotion des investissements et de l'ISTEEBU) • Rapports des ministères du commerce et de l'agriculture • Rapports d'activités des organisations partenaires (Fewsnat, Country Stat, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des ressources financières • Capacités techniques locales 	<ul style="list-style-type: none"> • MINAGRIE : coordination des acteurs • Secteur privé : participation, expertise • Organisations des producteurs : participation et appropriation 	Total: 56 693 000 Dispo : 39 889 000 Gap : 16 804 000 PNUD : 2 000 000 Dispo : 100 000 Gap : 1 900 000 FAO : 13 550 000 Dispo : 3 700 000 Gap : 9 580 000 PAM : 1 904 000 Dispo : 750 000 Gap : 1 154 000 FIDA : 34 500 000 Dispo : 34 500 000 Gap : 0 UNCDF : 4 000 000 Dispo : 600 000 Gap : 3 400 000 UNWOMEN : 739 000 Dispo : 239 000 Gap : 500 000
2.2.2. Le système d'alerte précoce et de réponse aux urgences y compris les catastrophes naturelles est mieux coordonné et doté d'équipements et technologies adaptés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bulletins édités sur la surveillance de la sécurité alimentaire <u>Données de base</u> : 12 par an <u>Cible</u> : 12 par an • Nombre de rapports sur l'analyse et la cartographie de la sécurité alimentaires <u>Données de base</u> : 2 par an <u>Cible</u> : 2 par an 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports FAO/PAM sur le système d'alerte précoce • Rapports sur la cartographie de la vulnérabilité • Rapports de suivi des activités nutritionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Plate Forme Nationale de Gestion des Risques et Catastrophes : stratégie et planification de la réponse • MINAGRIE : rôle de coordination 	Total: 76 812 370 Dispo : 25 829 097 Gap : 50 983 273 UNHABITAT : 850 000 Dispo : 850 000 Gap : 0 FAO : 5 100 000 Dispo : 750 000 Gap : 4 350 000 PAM : 50 362 370 Dispo : 3 729 097 Gap : 46 633 273 PNUD : 500 000 Dispo : 500 000 Gap : 0 FIDA : 20 000 000 Dispo : 20 000 000 Gap : 0