



Evaluation finale

du

**Produit DPP-CPD 2014-2017
«Renforcement des capacités nationales
de planification stratégique et
de coordination de l'aide
en vue de l'atteinte des OMD
et des
objectifs de la Vision 2025»**

**faisant partie du DPP-CPD 2014-2018
du Bureau Pays PNUD Burundi**

Version finale du Rapport de l'Evaluation effectuée en Août 2017

soumise le 6 Décembre 2017

au Bureau-Pays PNUD Burundi

par

Craig Naumann

(Consultant indépendant)

Sigles et abréviations

AC	Administrateur Communal
AL	Autorité Locale
AMP	Aid Management Platform
BAD	Banque Africaine de Développement
BIF	Franc Burundais
BINUB	Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi
BRB	Banque de la République du Burundi
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CCDC	Comité Communal de Développement Communautaire
CDC	Comités de Développement Communautaire
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
COOPEC	Coopératives d'Epargne et de Crédit
COP	Comité d'Orientation du Programme
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
CT	Comité Technique
CTAS	Conseiller Technique aux Affaires Sociales (commune)
CTB	Coopération Technique Belge
CTD	Conseiller Technique au Développement (commune)
CTP	Conseiller Technique Principal
DAD	Development Assistance Database
DEX	Direct Execution
DfID	Department for International Development
FDC	Fonds de Développement Communal
FONIC	Fonds National d'Investissement Communal
GCP	Groupe de Coordination des Partenaires
GIZ	Coopération Technique Allemande
IATI	International Aid Transparency Initiative
IMF	Institutions de Micro-Finance
LoA	Letter of Agreement
MDC	Ministère du Développement Communal
MININTER	Ministère de l'Intérieur
MOC	Maîtrise d'Ouvrage Communale
MoU	Memorandum of Understanding
NEX	National Execution
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PACTE	Programme d'Appui à la mise en Convergence Territoriale et l'Engagement (PACTE) pour le développement humain
PCDC	Plan Communal de Développement Communautaire
PIP	Plan d'Investissements Publics
PMCEA	Projet micro-crédit aux pauvres économiquement actifs
PMCED	Partenariat Mondial pour une Coopération Efficace au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBSE	Programmation-Planification-Budgétisation-Suivi-Evaluation
PRECA	Programme de Renforcement des Capacités de l'Administration
PRODOC	Document de Projet (du PACTE)
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités locales
SIGEFI	Système Intégré de Gestion des Finances publiques
SNU	Système des Nations Unies ;
SP/CNCA	Secrétariat Permanent du Comité National de Coordination des Aides
SP/REFES	Secrétariat Permanent aux Réformes Economiques et Sociales
STD	Services Techniques Déconcentrés
SYGADE	Système de Gestion des Aides
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
UNDAF	Programme Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UPS	Unité Politique et Stratégie
USD	Dollar Américain
VP	Vice-Présidence

Remerciements

L'auteur tient à remercier les gérants et techniciens des entités étatiques rencontrés dans le cadre de la mission ainsi que le staff du PNUD et en particulier, l'équipe de l'UPS du BP PNUD Burundi, pour avoir fait preuve d'un grand 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.

Table des Matières

Synthèse / Résumé exécutif (v)

1. Introduction (p 1)

- 1.1 Contexte et Objectifs de l’Evaluation (p 1)
- 1.2 Approche méthodologique (p 4)

2. Analyse des données - Observations et déductions par objectif spécifique (p 7)

- 2.1 Mise en place des mécanismes de coordination et de suivi de la Vision 2025 et du CSLP II et l’organisation des consultations nationales et du débat inclusif sur une action en faveur du développement au-delà de 2015 (OS/Effet 1) (p 7)
 - 2.1.1 Pertinence (p 7)
 - 2.1.2 Efficacité et Signes précurseurs d’Impact (p 7)
 - 2.1.3 Efficience et Durabilité (p 8)
- 2.2 Le renforcement du système de collecte, d’analyse et de diffusion de donnée statistiques (OS/Effet 2) (p 9)
 - 2.2.1 Pertinence (p 9)
 - 2.2.2 Efficacité et Signes précurseurs d’Impact (p 10)
 - 2.2.3 Efficience et Durabilité (p 10)
- 2.3 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’énergie, des TIC et de l’intégration régionale (OS/Effet 3) (p 11)
 - 2.3.1 Pertinence (p 11)
 - 2.3.2 Efficacité et Signes précurseurs d’Impact Pertinence (p 13)
 - 2.3.3 Efficience et Durabilité (p 16)
- 2.4 Accompagnement du pays dans l’élaboration d’un cadre d’accélération pour l’atteinte des OMD 4 et 5 (OS/Effet 4) (p 17)
 - 2.4.1 Pertinence (p 17)
 - 2.4.2 Efficacité et Signes précurseurs d’Impact (p 17)
 - 2.4.3 Efficience et Durabilité (p 18)

3. Conclusions et Recommandations (p 19)

- 3.1 Enseignements tirés – Bonnes pratiques et leçons apprises (p 19)
- 3.2 Recommandations globales & spécifiques (23)
 - 3.2.1 Propositions concernant la Programmation des activités UPS pour le prochain cycle de programmation PNUD-CPD (23)
 - 3.2.2 Propositions en appui à la planification pour achever les ODD (SND-PND/CSLP, UNDAF) (27)

4. Annexes du rapport

- A. TDR de l’évaluation (30)
- B. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités (38)
- C. Liste des documents révisés (39)

Synthèse / Résumé exécutif

L'architecture de la planification stratégique macro-économique et de la coordination de l'aide au Burundi est caractérisé par un certain manque de cohésion, vu la fragmentation voire carence dans certains domaines couplé par des chevauchements de structures, mandats et processus. De par son rôle et mandat, le PNUD et notamment sa cellule « Unité Politique et Stratégie » (UPS) qui a pour vocation d'accompagner le Gouvernement voire l'Etat dans le domaine de la planification stratégique, se doit de jouer un rôle prépondérant dans les efforts de rationaliser la machinerie y afférente.

Le 8ème et ultime produit du premier axe de l'actuel CPD PNUD est intitulé « 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 ». Ce résultat qui se trouve sous la houlette de l'UPS, adresse le renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025.

Le résultat est composé d'un faisceau de sous-produits comme proposé dans le document CPD, notamment :

- a. la mise en place des mécanismes de coordination et de suivi de la Vision 2025 et du CSLP II et l'organisation des consultations nationales et du débat inclusif sur une action en faveur du développement au-delà de 2015 (OS/Effet 1) ;
- b. le renforcement du système de collecte, d'analyse et de diffusion de donnée statistiques (OS/Effet 2) ;
- c. 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'énergie, des TIC et de l'intégration régionale (OS/Effet 3) ; et
- d. accompagnement du pays dans l'élaboration d'un cadre d'accélération pour l'atteinte des OMD 4 et 5 (OS/Effet 4).

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.

Pour le moment, les défauts principaux dans la machinerie de la planification et de la coordination se laissent résumer comme suit:

1. Manque d'opérationnalisation voire de transmission entre la Vision 2025 et le CSLP (pas d'indicateurs de performance pour la Vision) ;
2. Carence prolongée d'un nouveau CSLP de 3^{em} génération et de son plan d'action voire SND/PND ;
3. Manque de cohérence dans la périodicité et durée des stratégies sectorielles voire ministérielles existantes ;
4. Manque de périodicité des cadres et outils de planification stratégique en vigueur (CSLP de 4 ans ; PCDC de 5 ans)
5. Chevauchements dans les mandats des structures étatiques y inclus commissions, agences, entités, ministères etc. pouvant prétendre à concourir sinon piloter la planification stratégique étatique de part leur mandats respectifs ;
6. Eclatement fonctionnel, institutionnel et procédural, entre les processus de planification, programmation globale et sectorielle, budgétisation, suivi-évaluation et coordination de l'aide ;
7. Marasme de leadership actuel en matière de planification à cause de l'immobilisme forcé des quelques éléments/individus très expérimentés en la matière qui se voient bloqués par les redondances dans les attributions et chevauchements des mandats ;
8. Manque d'une ligne budgétaire dédiée à la planification, créant une dépendance envers un financement externe (de la part des PTF voire d'un financement ad hoc étatique (pour le moment, il n'y a que les salaires du staff qui sont couverts) ;
9. Administrations locales pas ou peu impliqués dans la mise-en-œuvre et le suivi des réalisations en matière d'activités de développement (en matière des ODD voire, précédemment, les OMD, à cause du manque d'un cadre légal approprié de déconcentration administrative ;
10. Planification locale (déconcentrée voire décentrale) impotente car sans réel dynamisme ascendant ;
11. Pratiques embryonnaires sinon absence, de consultations populaires dans la planification ;
12. Pseudo-consultation des femmes dans la planification communale ;
13. Absence de véritables compétences en matière de planification décentrale, à tous les niveaux, débouchant sur une sorte de mise-en-scène de (pseudo-)consultations populaires ;

14. Manque de budgets consistants en vue d'une relative pénurie de budgétisation déléguée financée par le centre, ainsi d'assiettes fiscales décentralisées qui permettraient une véritable gestion locale financièrement autonome ;
15. Au niveau des PCDC, absence des caractéristiques nécessaires pour les inscrire dans le PIP et le CBMT/CDMT ;
16. Manque de compétences et moyens financiers et techniques pour déclencher une révolution statistique dans l'immédiat (en dépit de la loi existante depuis 2015 stipulant l'introduction de services statistiques voire de planification au niveau des ministères sectoriels, ces derniers ne sont pas outillés conformément au mandat et aux obligations légales, à quelques exceptions près) ;
17. Manque d'intérêt de la part des plus hautes Autorités étatiques pour la planification stratégique ;
18. Emigration interne ou externe d'un bon nombre de l'ancienne garde des planificateurs depuis 2015, suivi par leur remplacement avec une nouvelle génération pas ou peu formé en la matière
19. Depuis 2015, peu d'enthousiasme parmi les bailleurs pour l'idée d'appuyer les institutions centrales de l'Etat, avec peu d'indications que cela change dans le court à moyen terme à moins qu'il n'y ait une décrispation spectaculaire de la situation politique qui, du reste, semble assez peu probable pour le moment ;
20. Faible niveau de coordination des politiques entre secteurs et ministères ;
21. Faible niveau de coordination dans la planification et le zonage d'activités, entre divers acteurs opérationnels sur l'échiquier de la planification et mise-en-œuvre du développement ;
22. Pas d'articulations organiques dans les sens horizontal et vertical, c.à.d. entre la planification centrale, sectorielle et locale ;
23. Absence d'une revue à mi-parcours de la Vision 2015 qui aurait dû se faire en 2015/2016 ;
24. Absence d'une révision des visions structurelles ;
25. Traçage des portefeuilles ministériels pas toujours suivant la logique suivant une logique traditionnelle (c.à.d., existence d'un potentiel en vue d'une rationalisation).

Depuis la fin du CSLP antérieur (CSLP II) le pays suit, en quelque sorte, un mode de pilotage à vue. Des recherches et études se penchant sur la question comment on pourrait redresser la situation, ont été lancées. Suite aux missions extérieures dont celle de la BAD (2009), de la SOFRECO (2011) et de l'expert Sougoufara (2014), fin 2015 la Vice-Présidence décréta la création 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 ; suivi par un autre décret issu du Cabinet du Président, daté du 31 Mai 2017, annonçant la création d'un Comité national de Pilotage chargé de l'Elaboration du Plan National de Développement du Burundi.

Dés lors, des travaux ont été lancés débouchant sur des recommandations palpables telles que celle évoquant la désirabilité d'une superstructure située au-dessus des ministères sectoriels unifiant toutes les fonctions PPBSE ainsi que la coordination de

l'aide. Or, la décision concernant le fusionnement des organes existants se fait toujours attendre. Néanmoins, et face à cet impasse, il paraîtrait recommandable de rapidement adresser ces blocages et faiblesses par un catalogue de mesures intégrées afin de redresser la situation dans les plus brefs délais, dont les mesures les plus importantes sont :

1. Réorienter la tendance de la planification stratégique dans le sens ascendant, de manière radicale ;
2. Introduire un cycle de planification à temporalité uniforme et suivant le paradigme dogmatique de la transversalité voire transectorialité afin de pouvoir transiter vers la logique (transectorielle) des ODD, et aligner les quelques documents voire projets de politiques et stratégies existantes (éducation, santé, agriculture, industrialisation, emploi);
3. Sortir une nouvelle planification (CSLP III et PND) « légère » se limitant à un niveau élevé permettant aux démembrements territoriaux de décliner les grands préceptes dans le sens de projets et faisceaux voire mélanges d'interventions, sur mesure et articulé avec les besoins et aspirations des populations ;
4. Se doter d'une superstructure coiffant toutes les fonctions relevant de la chaîne « Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation » (PPBSE) et coordination de l'aide, en mettant l'accent sur la démultiplication de la structure au niveau régional voire décentral, reprenant la même superstructure indépendante pour le grand pilotage structurant ainsi que la coordination de l'aide, muni de quatre cellules opérationnelles (1. Coordination/gestion opérationnelle des programmes et projets ; 2. Statistiques et Recherches ; 3. S/E et Rapportage ; 4. Services généraux) ;
5. Considérer un trust fund géré par le PNUD en tant que Agent administratif, soit sous forme de pool voire *basket fund*, ou selon les modalités de *pass-through* ou *parallel funding*, suivant la déontologie orthodoxe de gestion des programmes conjoints. Appliquer cette logique sur deux niveaux, nommément le niveau central comme point de contact et *clearing house* et au niveau de cellules régionales indépendantes gérées par le PNUD ;
6. Favoriser la planification innovatrice dépassant l'orthodoxie de projets sectoriels, en liant les angles et domaines d'interventions (exemple : accès au micro-crédit et au crédit tout court pour lancer des projets dans le domaine de l'éco-tourisme, en ciblant des groupes socio-économiques voire politiques mixtes favorisant la promotion de la cohésion sociale, tout en intégrant l'emploi jeunes surtout à travers les travaux du type HIMO dans l'aménagement voir la réhabilitation puis le maintien voir l'expansion et amélioration des infrastructures etc.).
7. Promouvoir la révolution statistique à travers une campagne massive de formation de capacités en PPBSE, au niveau régional et local/communal.
8. Revoir le poids des catégories des « associations communautaires » (hommes, jeunes gens (garçons), gente féminine (jeunes et adultes) au niveau des communes, afin de ré-équilibrer les dynamiques entre les sexes lors des consultations de planification, qui du reste devraient complètement revoir la procédure actuelle et sa logique descendante (du haut vers le bas), dans le sens d'une reorientation vers un modèle basé sur une logique ascendante.

1. Introduction

1.1 Contexte et Objectifs de l'Évaluation

Contexte

Dans le cadre du cycle UNDAF 2012-2016, le PNUD Burundi met en œuvre son Programme de Pays pour la période 2014-2016. Ce programme de Pays est centré sur la consolidation de la paix vers un développement durable. Les deux cadres programmatiques mentionnés ci-dessus furent étendus jusqu'à la fin 2018. Le premier axe stratégique du CPD 2014-2016 ainsi que de l'UNDAF 2012-2016 visent l'Appui à la planification stratégique et à la Coordination.

Le produit y relatif pour lequel le PNUD signe responsable porte sur le « *renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025* ». En effet, l'atteinte de cet objectif permet d'assurer la qualité du cadrage national des OMD, et par extension des ODD en vue du prochain cycle de la planification macro-économique, auquel sont censés s'arrimer et le prochain cycle UNDAF ainsi que le prochain CPD/DPP PNUD.

Dans ce contexte, il faut rappeler que le Burundi a adhéré à l'Agenda 2030 sur les Objectifs de développement durable (ODD) et que 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 national et, par extension, la programmation du prochain cycle UNDAF et des programmations des agences SNU y inclus le prochain DPP/CPD PNUD.

Dans ce sens, ce diagnostic évaluatif s'attèlera à faire ressortir un bilan des capacités nationales actuelles en matière de planification stratégique et de coordination pour non seulement apprécier et analyser l'atteinte des résultats dans ce domaine, mais aussi pour cerner les défis qui se dressent d'ores et déjà (par exemple, en vue de la transition de la batterie des objectifs et indicateurs et cibles y relatifs, des OMD vers les ODD) ainsi que les perspectives éventuelles en termes de nouveaux appuis du PNUD.

Vu que la phase initialement prévue pour le cycle de programmation a déjà été dépassée et le cycle d'extension de deux ans va aussi bientôt tirer à sa fin, une évaluation en profondeur de la pertinence, de l'impact, de l'efficacité, l'efficience et durabilité de l'appui consenti est de mise. Ceci comprendra de jauger le niveau de capacités et la qualité des mécanismes, procédures, processus et outils de planification stratégique étatiques, et d'en apprécier l'impact de l'appui technico-financier fourni par le PNUD.

Il s'agit ainsi de l'évaluation de fin de cycle de programme, pour assurer avant la fin du cycle de programmation actuelle que les changements produits par différentes

interventions que le PNUD a développées et appuyées dans ce domaine, soient soigneusement revus et appréciés de manière objective. Ceci permet d'en tirer les leçons à apprendre ainsi que des recommandations en vue du prochain cycle de programmation (du CPD/DPP et, par extension, de l'UNDAF).

Outre cela, ce bilan analytique permet d'assurer la redevabilité envers les parties prenantes (état, bailleurs, société civile et, finalement, le SNU y inclus le siège du PNUD ainsi que même les autres membres de l'Equipe Pays). L'évaluation rentre également dans le cadre général de suivi-évaluation des résultats du programme et constitue une disposition statutaire prévue dans le document de programme pays et dans les politiques et procédures du PNUD.

L'évaluation s'intéresse surtout à la question si les divers outils et techniques proposés sinon introduits par le projet ainsi que des résultats y liés, ont fait l'objet d'une réelle appropriation des institutions et de leur staff, et à quel point ils reflètent les principes fondamentaux de l'appropriation nationale, du renforcement des capacités et du développement humain. Cet approche s'inscrit dans la logique de la Gestion axée sur les résultats de développement (ou GRD) promu par le PNUD.

La GRD représente un effort de réponse à la demande croissante de la redevabilité publique vis-à-vis des citoyens, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, afin qu'ils soient informés sur la manière avec laquelle l'aide est utilisée, les résultats enregistrés et dans quelle mesure ces résultats apportent les changements souhaités au développement humain.

Cette approche encourage ainsi les entités chargées du développement à mettre l'accent sur l'établissement de partenariats et de mesures de collaboration en vue d'une meilleure cohérence, et de capter puis partager les évidences et informations par rapport aux performances réalisées et résultats réels atteints, mesurés à travers les indicateurs pertinents bien spécifiques.

Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation rentre dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'évaluation 2015-2017 du PNUD-Burundi et trouve son fondement dans le respect de la conformité de la politique d'évaluation et des exigences en matière de planification du PNUD. L'évaluation se base sur une approche à portée large en ce qui concerne tous les engagements politiques et stratégiques pris par le PNUD Burundi dans le domaine de la planification stratégique et de la coordination à travers le CPD 2014-2016 avec son extension jusqu'en 2018.

Il s'agit de montrer notamment si lesdits engagements ont été respectés et dans quelle mesure les niveaux d'atteinte des résultats ont contribué ou contribuent à l'atteinte des effets du UNDAF et des objectifs nationaux (CSLPII) avec accent particulier sur la période 2014-2016. Une mention est 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).

Cette évaluation offre 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. Les principaux objectifs de cette évaluation se laissent alors résumer comme suit :

- Evaluer le degré d'atteinte des engagements pris en matière de «*renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025*» dans le cadre du CPD 2014-2016 étendu jusqu'en 2018; et fournir 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 indicateurs de performances fixés dans ce domaine et se prononcer sur l'importance des synergies développées et le degré d'implication des différents acteurs dans la réalisation des produits visés;
- 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- et bilatéraux 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 2014-2018;
- 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 sur cette thématique;
- Proposer les axes stratégiques de future intervention en prenant en compte des ODD dans le cadre du prochain CPD. L'atteinte (même partielle) des objectifs majeurs du CPD 2014-2018 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 en matière de planification stratégique et de coordination.

L'évaluation répond 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 et la durabilité. Les points suivants sont alors adressés dans l'analyse:

- I. Jauger la pertinence du résultat évalué par rapport aux orientations stratégiques et programmatiques du CPD 2014-2018
 - Dans quelle mesure ce résultat stratégique est-il 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?
 - Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non dudit résultat?
- II. Mesurer l'efficacité et l'efficience de la contribution du PNUD
 - Quels sont les niveaux de réalisation de tous les sous-produits visés pour ce produit principal du CPD 2014-2018 du PNUD Burundi: résultats et défis majeurs?
 - Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils contribué aux effets du CPD et de l'UNDAF et du Plan Stratégique du PNUD?
 - Quelles sont les pistes et propositions pertinentes pour guider les améliorations significatives pour la formulation du nouveau Programme pays dans le domaine de la planification stratégique et coordination?
- III. Evaluer les progrès réalisés et les perspectives en matière de l'égalité entre les sexes:
 - Etablir dans quelle mesure les résultats atteints dans ce domaine ont contribué à la promotion de l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion, tout en dressant 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.
- IV. Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité
 - Comment est-ce que l'appropriation nationale de toutes les initiatives développées dans le cadre de la mise en œuvre des produits visés pour ce résultat a été prônée?
 - Dans quelle mesure les produits développés ont-ils contribué à la création, à l'amélioration et au maintien des capacités des individus et des organisations dans le domaine de la planification stratégique et de coordination?

1.2 Approche méthodologique

Aperçu global de l'approche analytique

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. Des synergies importantes ont été

enregistrés grâce aux recherches réalisées dans le travers l'évaluation finale du CPD, qui eut lieu en parallèle à la présente évaluation. D'un point de vue global, la méthodologie utilisée comprenait les plages de travail suivants, qui dans la pratique actuelle du travail se sont souvent interluchés de manière itérative:

- Une revue documentaire (*desk review*) qui 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 dans le domaine de la Planification stratégique et de la coordination, les rapports nationaux sur le développement humain (RNDH) et sur les OMD, les Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR), tous les documents relatifs aux programmes/projets liés à l'effet sur la planification stratégique, ainsi que les accords de partenariat;
- Une analyse des tendances, des défis et des perspectives issues des rencontres (entretiens, 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);
- Une analyse approfondie des progrès réalisés ainsi que du degré d'atteinte de chaque (sous-)produit visé, des principaux facteurs ayant favorisé ou entravé l'atteinte du résultat stratégique, de la pertinence de la stratégie de partenariat et de la contribution de l'assistance du PNUD pour l'atteinte des résultats visés;
- Des sessions de travail bi- voire multilatérales avec les principaux partenaires gouvernementaux, les bailleurs et les acteurs clés de la société civile pour identifier les orientations stratégiques et programmatiques dans ce domaine.

Méthodologie détaillée

En adressant les objectifs spécifiques de l'évaluation un certain nombre d'outils techniques furent appliqués pour évaluer le produit CPD «Acteurs bien outillés» (voire, en sa formulation complète, le «renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025» dans le cadre du CPD 2014-2016 étendu jusqu'en 2018). Les outils et techniques proposés sont décrits par la suite:

- Critère Pertinence: Pour en arriver sur un bilan eu égard à la pertinence des interventions, les chaînes de valeur des axes furent soumis à une revue critique pour établir d'éventuels défauts au niveau a. de l'équilibre horizontal entre les produits au sein des axes et en comparaison des axes, et b. l'articulation verticale par rapport au degré de complexité sinon la portée, des effets et produits.-Pour la sous-catégorie de la dimension du suivi-évaluation: Revue de l'échafaudage des indicateurs, des cibles et moyens de vérification dans le sens de l'équilibre horizontal respectif et de ces éléments, et en ce qui concerne le

degré de correspondance entre l'énoncé des résultats escomptés et l(es) indicateur(s) y respectif(s).

- Critères Efficacité-Efficience: Afin d'identifier et apprécier le degré d'atteinte des engagements pris en matière sous les deux axes programmatiques du CPD, chaque produit fut analysé de manière détaillée et holistique y inclus la dimension qualitative. Ainsi, les outils déployés permirent de faire ressortir des aspects bien au-delà des observations qu'on pourra tirer d'une analyse descriptive basale d'éventuels écarts entre l'état d'avancement actuel et la cible de l'indicateur quantitatif respectif.
- Critères Durabilité et Impact: En vue d'apprécier l'impact et la durabilité des actions du PNUD en matière de renforcement de capacités, les entretiens approfondis furent accompagnés par une analyse de maturité institutionnelle et d'éventuels chevauchements en vue de jauger l'état de santé des pratiques voire du système de coordination inter-institutionnelle entre agences étatiques intervenant dans la sphère de planification stratégique nationale.
- Leçons à apprendre: Les éléments qualitatifs fournis en guise de justification pour expliquer des écarts entre la valeur d'état d'avancement par rapport à la cible, laissent identifier et analyser les principaux facteurs internes et externes ayant favorisé ou entravé l'atteinte des cibles de performances des produits. Toujours dans ce même registre, les diverses parties prenantes seront invités à se prononcer sur le degré et l'importance des synergies développées, ainsi que le niveau d'implication des différents acteurs dans la réalisation des produits visés.
- La revue de la pertinence de la stratégie de partenariat utilisée concernant 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- et bi latéraux d'autre part: tout en se prononçant sur le bien-fondé de la concentration de l'assistance du PNUD pour l'atteinte des objectifs visés à travers le CPD 2014-2018.
- Afin de faire valider le bilan des observations ainsi que les recommandations et orientations stratégiques et programmatiques y afférentes issues de l'analyse du contexte actuel et futur, des séances de restitution interne et externe furent organisées avec les parties prenantes, permettant de peaufiner les propositions initiales ainsi que d'enrichir l'analyse des leçons apprises et des recommandations pour la formulation de la prochaine programmation portant sur la thématique en question.

2. Analyse des données - Observations et déductions par objectif spécifique

2.1 Mise en place des mécanismes de coordination et de suivi de la Vision 2025 et du CSLP II et l'organisation des consultations nationales et du débat inclusif sur une action en faveur du développement au-delà de 2015 (OS/Effet 1)

2.1.1 Pertinence

L'absence d'un nouveau PND et d'un nouvel CSLP entrave jusqu'à présent la planification d'un nouveau cycle UNDAF et du CPD y découlant. A l'origine de ce blocage ne se trouvent pas forcément, ou du moins pas uniquement, les séquelles au niveau sécuritaire des élections de 2015. Ce qui pèse plus lourd dans ce contexte est la fragmentation au niveau des organes impliqués dans la chaîne PPBSE, partiellement ou à part entière, de manière implicite ou explicite, directe ou indirecte, nouvellement ou avec un antécédent temporel.

S'il est vrai que depuis 2015, la constellation ne s'est pas foncièrement améliorée, la fragmentation avait déjà commencé bien avant. En fait, c'est depuis l'année 1993 que la situation a commencé à s'enliser, aboutissant sur l'abandon d'un plan unifié en l'an 2005. On ne compte à ce jour pas moins que cinq structures rivalisantes, dont le Secrétariat Permanent du Comité National de Coordination des Aides (SP/CNCA), le Secrétariat Permanent aux Réformes Economiques et Sociales (SP/REFES), le Bureau Economique et Stratégique de Développement à la Présidence de la République, le Bureau général de la Planification au Ministère du Plan, et la Direction de la Planification et Prévision au niveau de la Vice-Présidence Nationale.

Avec l'introduction récente des plans communautaires, il y a encore d'autres entités qui ont rejoint l'échiquier PPBSE, comme le Ministère du Développement communal qui signe responsable pour l'évaluation indépendante des PCDC des 129 communes. D'où la très haute pertinence de ce résultat qui vise à appuyer le gouvernement pour mettre de l'ordre permettant de sortir un nouveau CSLP et, le cas échéant, une revue voire refonte de la Vision 2025. Le CSLP allait s'accompagner par un SCR/PND ce qui allait permettre au SNU de s'arrimer à la planification nationale au travers d'un nouvel UNDAF, duquel le nouveau serait tributaire le nouveau CPD du PNUD.

2.1.2 Efficacité et signes précurseurs d'Impact

Les résultats atteints sont assez probants : 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.

Indirectement lié à l'objectif en question, même si ces réalisations se situent (aussi voire plutôt) dans le champ de la croissance inclusive et son au moins légèrement en dehors du champ direct d'intervention de l'objectif en question, on peut aussi noter que 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 fut adoptée en 2016 ; de 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 ce qui augure bien pour une éventuelle future budgétisation et un co-financement communal des PCDC, dans l'avenir.

Ceci étant dit, il faut aussi rappeler que le PNUD a joué un rôle centrale ces 20 dernières années dans la mise en place des outils de référence pour la planification stratégique, y compris au niveau du suivi et de la prise en compte des engagements internationaux (Rapports sur le Développement Humain, Vision 2025, CSLP II et ses bilans annuelles et global, Rapports de suivi des ODD, Deux rapports de consultations nationales pour la préparation de l'Agenda 2015 et Rapport National de contextualisation des ODD).

2.1.3 Efficience et Durabilité

L'assistance technique sur les aspects de la planification stratégique et de la coordination a aussi contribué à la création, à l'amélioration et au maintien des capacités des individus et des organisations dans le domaine de la planification stratégique et a ainsi agi dans le sens d'une appropriation nationale :

- Plaidoyer pour la rationalisation du dispositif national de planification stratégique et de coordination de l'aide. Deux retraites regroupant les hauts cadres représentant les principales institutions nationales les plus impliquées en matière de planification stratégique et de coordination de l'aide ont été organisés avec l'appui du PNUD. Cette équipe a pu avoir un consensus sur les défis qui se posent dans ce domaine et adopté une matrice des réformes à mettre en œuvre ainsi qu'un guide sur la planification stratégique ;
- La participation de trois points focaux du Gouvernement et des deux Economistes du PNUD à l'Atelier de Dakar sur le partage des outils pour l'intégration de l'Agenda 2030 sur les ODD et de l'Agenda 2063 de l'UA dans les Plans et Stratégies nationaux de développement a renforcé les capacités nationales y inclus en vue de l'adoption des, et de l'adaptation nationale aux, statistiques des ODD ;
- La revue stratégique du CSLP II 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 ;
- 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 a permis aux décideurs, cadres et techniciens d'échanger sur les ODD avec leurs égaux provenant d'autres pays dissimilaires mais aussi semblables, dans un contexte international, ce qui a prôné en faveur des liens Sud-Sud ainsi que, potentiellement, futures partenariats voir échanges bénéfiques dans le cadre voire sur les ODD ;

- 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 ;
- Participation active et grande visibilité du Burundi dans le processus de formulation de l'Agenda Post 2015 à travers l'appui à la contribution du Burundi dans l'élaboration de la Matrice des Indicateurs de Suivi des Objectifs de Développement Durable (Atelier d'Alger de Mai 2015 sur les ODD) ;
- Edition, impression et diffusion du rapport sur la priorisation des ODD ;
- Lancement du processus d'élaboration d'une Politique Nationale d'Industrialisation du Burundi et adoption d'un premier draft y relatif ;
- 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 ;
- Participation active et grande visibilité du Burundi dans le processus de l'Adoption des ODD (ateliers nationaux et internationaux) ;
- Elaboration et adoption d'un dernier rapport sur les ODD, édition 2015 ;
- Plaidoyer pour la rationalisation du dispositif national de planification stratégique et de coordination de l'aide (Retraite, projet de Guide pour la planification stratégique) ;
- Lancement du processus d'élaboration d'une Politique Nationale d'Industrialisation du Burundi.

2.2 Le renforcement du système de collecte, d'analyse et de diffusion de données statistiques (OS/Effet 2)

2.2.1 Pertinence

Comme discuté en haut, la Vision 2025 ne possédant pas, en tant que tel, ni d'indicateurs ni de mécanismes de mise-en-œuvre directe, toute l'opérationnalisation y inclus le suivi-rapportage et l'évaluation se joue en fait au niveau de la mise-en-œuvre du CSLP voire du SCRP. Ainsi, l'accent de renforcement de capacités devait-il focaliser sur l'ISTEEBU, ce qui fut effectivement le cas suivi par l'UPS.

Le renforcement des capacités de ministères sectoriels en matière des statistiques, hormis l'ISTEEBU, fut poursuivi par le FNUAP, l'UNICEF, l'OMS, le UN Women etc., selon les domaines de spécialité respectives et conformément à la repartition du travail interagences SNU. Au niveau du renforcement des compétences de collecte et gestion des données, ce sont donc ces autres agences qui assurent le leadership.

En ce qui concerne l'ISTEEBU, pour les questions qui ne sont pas liées aux enquêtes spécialisés mais à la coordination générale et aux grandes lignes stratégiques, d'habitude le FNUAP et le PNUD sont les partenaires de choix de cet organisme. En vue de la domestication des ODD, la priorisation des cibles et des indicateurs y liés a eu lieu. Ce processus fut appuyé par l'UPS. Le FNUAP appuie la collecte des données à travers les divers rounds de l'EDS en aval de la chaîne de production statistique, qui s'avérera complémentaire au travail en amont de priorisation des cibles et indicateurs mené par le du PNUD pour beaucoup d'indicateurs des ODD comme ce fut le cas pour les OMD.

2.2.2 Efficacité et signes précurseurs d'Impact

En vue du renforcement du système de collecte, d'analyse et de diffusion de données statistiques, le PNUD a su réaliser :

- La finalisation et l'adoption dans le cadre d'un atelier regroupant toutes les parties prenantes du nouveau et dernier Rapport National sur les OMD, édition 2015 (RNOMD 2015) ;
- La finalisation, le lancement et dissémination du RNDH 2013 (précurseur au prochain RNDH qui portera sur le thème pertinent sur la question de la dividende démographique), y compris l'organisation d'un grand débat y relatif dans les enceintes de l'Université du Burundi ;
- Un appui au renforcement des capacités de recherche spécialisées domestiques, par le biais d'un don de 15 licences du logiciel économétrique STATA, au CURDES (Université du Burundi), suite à la signature d'une convention de partenariat sur deux ans entre le PNUD et le Recteur de l'Université, visant l'appui à la recherche et l'enseignement en matière d'études socio-économiques appliquées ;
- La dissémination du Cahier de Recherches du CURDES (100 exemplaires du Cahier no.17 (Décembre 2017) ainsi que la création d'un site web en ligne permettant au CURDES de disponibiliser ses résultats de recherches en ligne et disséminer les annonces d'événements, appels aux concours académiques etc.

2.2.3 Efficience et Durabilité

Toutes ces interventions énumérés ci-haut sont des services de facilitation voire de coordination alors il n'est pas garanti que l'effet espéré soit atteint, ni y'a-t-il une garantie concernant le temps qui s'écoulera, voire l'échéance, jusqu'à ce que le résultat tangible visé se présente. Dans ce sens, toutes ces activités et services suivent la logique d'un investissement qui, comme toutes les spéculations, encourent un certain risque d'échouer. Ceci étant dit, le positionnement des investissements faits est bien ancré qui connaissent alors un risque amoindri.

Dans ce contexte il est à noter que les licences STATA devraient aussi intéresser l'ENA et ont été vivement sollicités par l'ISTEEBU pour ses propres recherches. D'ailleurs, le

PNUD est félicité pour sa décision d'investir dans la matière grise locale, ainsi misant sur le renforcement de capacités de la nouvelle génération. Car effectivement, ce sont les ressources humaines qui présentent le point d'ancrage de toutes les activités visant le renforcement de capacités en planification et statistiques.

Sur cette même lancée, le PNUD devrait s'intéresser au plus haut degré au projet de lancement de l'Institut Supérieur de Statistiques Appliquées piloté par l'ISTEEBU. Ce projet, dont l'Ordonnance fut signée il y a plusieurs mois de cela, vise la création d'un centre d'enseignement voire d'un pôle académique d'excellence sur le sol burundais.

Ceci permettra aux éléments doués en statistiques et économétrie de poursuivre des études poussées au pays ainsi permettant de former la nouvelle génération des experts nationaux dont le pays aura besoin en masse si vraiment une révolution statistique et planificatrice devra avoir lieu dans les années et décades à venir. Ce même projet aura besoin d'appuis financiers permettant l'achat de matériels, d'équipement, de bourses d'études etc.

2.3 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'énergie, des TIC et de l'intégration régionale (OS/Effet 3)

2.3.1 Pertinence

La pertinence de ce domaine d'interventions est extraordinaire comme le démontrent les aspects suivants :

Sous-Effet Coordination de l'Aide

La gestion efficace de l'aide relève d'une importance primordiale au Burundi vu que le pays reste extrêmement dépendant de l'Aide Publique au Développement qui actuellement 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.

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, April 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 faible mobilisation des ressources domestiques et de la volatilité de l'Aide extérieure par rapport au contexte politique actuel constitue la principale source de financement pour l'investissement public. De surcroît, 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, d'où l'importance de ce créneau.

Sous-Effet Promotion d'une Croissance pro-pauvres

Contrairement à la Vision 2025 qui aspire à propulser le pays au niveau des pays à revenu moyen, a connu une régression par rapport à des indicateurs phares économiques et les indices de développement humain. Ainsi, malgré ses atouts voire le potentiel indéniable dans les domaines minier, agricole et touristique, la cote du pays concernant l'indice de développement humain a en fait décliné ainsi que, depuis le début du cycle CPD, le pays a dégringolé de plusieurs places du 180^{ème} au 184^{ème} rang sur l'indice mondial qui compte actuellement 186 pays.

Environ les deux tiers (65%) de sa population vivent en-dessous du seuil de pauvreté. La pauvreté touche principalement les petits agriculteurs en milieu rural où la fécondité reste très élevée : malgré une tendance décroissante par rapport à sa vitesse de croissance démographique, le pays connaît toujours un taux de fécondité élevé qui se situe actuellement autour de 6,4 enfants par femme. La densité démographique par rapport à la surface nationale est de 0.5 ha par habitant et cette relation continue pour le moment à s'empirer.

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. La dépendance de ces cultures de rente expose le tissu économique à un risque quasi-permanent de chocs causés par de faibles prix de vente pour ses denrées tropicales sur le marché des commodités. 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 se traduisant par une vulnérabilité aux chocs extérieurs sinon dépendance extrême de la stabilité économique envers les conditions climatiques et du niveau de récoltes, 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.

Tous ces facteurs pris ensemble, risquent de lourdement hypothéquer les chances du pays de bénéficier du dividende démographique et, au contraire transforme la croissance démographique à un défi sinon facteur de risque pour la croissance économique et la stabilité économique, ainsi que pour la cohésion sociale et politique du pays. C'est précisément au niveau de cette charnière structurelle que les initiatives

de mettre en place des Politiques de l'Emploi, de l'Industrialisation et des Energies renouvelables trouvent leur place ; car ces appuis structurants sont censés transformer les défis en opportunités en vue de booster l'économie du pays.

2.3.2 Efficacité et signes précurseurs d'Impact

Les résultats atteints sous cette rubrique comprennent les points suivants :

Sous-Effet Coordination de l'Aide

- Mise-en-place et gestion/coordination du « Basket Fund du CNCA » et appuis techniques additionnels y relatifs : Le Groupe de Coordination des Partenaires (GCP) et ses organismes (Groupes sectoriels, Forum Stratégique et Forum Politique) constituaient un excellent cadre de dialogue entre le GoB et toutes les parties prenantes au développement du pays (à savoir les PTF, la société civile, le secteur privé, etc.). Or, le CNCA n'est plus fonctionnel depuis la crise de 2015. (Dès lors, si on veut éviter le collapse de l'économie, il faudrait que le Gouvernement s'approprie réellement de ce mécanisme en commençant par inscrire, dans le budget de l'Etat, une ligne budgétaire à la structure en charge de la coordination de l'aide. Ceci rentre dans les réformes proposées dans le cadre de la rationalisation du dispositif national de planification stratégique présentée ci-bas.)
- 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 ;

Sous-Effet Promotion d'une Croissance pro-pauvres

- Nouveaux textes d'application du code minier 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.
- Mise à disposition au Ministère de deux consultants (un expert international et un national), permettant à ce dernier de se doter d'une nouvelle politique minière et d'un code règlementaire minier.
- Par le biais de la mise à disposition d'un consultant international, le PNUD a appuyé le Gouvernement à se doter d'une Stratégie Nationale sur les Energies nouvelles et renouvelables.
- En 2017, le PNUD a aidé le Ministère en charge de l'Industrie à conduire un processus participatif qui a abouti à l'adoption d'un projet de Politique Nationale d'Industrialisation du Burundi, projet qui est actuellement en attente de validation par le Conseil des Ministres. (Ici, il convient de noter que l'industrialisation constitue un des piliers de l'Agenda 2030 des Nations Unies et de l'Agenda 2063 de l'UA.)

En ce qui concerne les autres sous-résultats escomptés, il faut mentionner que plusieurs interventions planifiées connurent des délais à cause des événements de 2015 et les séquelles y afférentes. Parmi ces activités voire sous-produits ont figuré la préparation d'un programme de développement des chaînes de valeurs pour promouvoir une croissance inclusive et accroître l'offre d'énergie (la version finale n'ayant pas pu être adoptée suite à la dégradation de la situation politique et sécuritaire) ; et la finalisation d'un rapport national *du Module SHaSA-GPS* sur les indicateurs relatifs à la Gouvernance démocratique, la Paix et la Sécurité, en étroite collaboration avec l'ISTEEBU et DIAL-IRD. Ce rapport n'a pas pu être adopté et diffusé à cause de la sensibilité du sujet et du contexte politique très difficile.

Les activités qui étaient initialement programmées avec l'appui des consultants internationaux mais qui ont été reportées étaient les suivantes :

1. L'élaboration de la Stratégie de Mise en Œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi (N.B.: Cette stratégie est actuellement en cours de finalisation et l'atelier national de validation est prévu pour le 14 décembre 2017);
2. L'élaboration d'un Plan Stratégique pour promouvoir l'Economie verte au Burundi.

A part cela, le tableau de performance par rapport aux produits et indicateurs y relatifs du CPD préétabli démontre une performance solide concernant les interventions de l'Unité de Programme PNUD animant la majorité des interventions au sein de ce bloc portant sur la croissance durable et donc responsable pour la plupart des produits sous cet axe CPD.

OBJECTIF NATIONAL: Axe 2 CSLP II: Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice
EFFET PNUD/PROGRAMME DE PAYS N° 2: L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement)
promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des T
respectueux de l'environnement

Résultat :	Indicateur	Valeur ligne de base	Performance réalisée/progrès réel
<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: 4</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 : Validation de la Stratégie nationale d'intégration régionale (2016)</p> <p>2. Valeur : Document de Politique nationale de l'emploi finalisée en 2014 et diffusée en 2016 ; Politique nationale d'Industrialisation adoptée en 2016</p> <p>3. Valeur : 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>4. Valeur : 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>5. Valeur : (valeur pas disponible)</p> <p>6. Valeur : 6.654 emplois permanents et de 16.718 emplois temporaires (dont 60.5% pour les femmes)</p> <p>6'. Valeur : (valeur pas disponible)</p> <p>7. Valeur : Partenariat acquis</p> <p>8. Valeur : n.a.</p> <p>9. Valeur : 5</p>

2.3.3 Efficience et Durabilité

Eu égard à l'objectif spécifique visant l'appui à l'efficacité et à la gestion de l'aide publique au développement, il faut noter une très faible appropriation des produits du projet CNCA. Ceci a finalement conduit vers l'abandon du système de gestion, effectivement rendant la base de données caduque. L'actuelle réticence des bailleurs de fournir des appuis financiers directs ou indirects au Gouvernement fait d'ailleurs que de toutes les façons, la base ne servirait pas à grand-chose, actuellement, car il n'y a pas les flux d'aide d'antan qu'il faudrait gérer ou coordonner.

Les bailleurs se sont réorientés vers les interventions à modalité DEX au lieu de l'approche NEX puis se concentrent pratiquement tous exclusivement sur les projets en faveur des populations à la base. Ceci fait qu'il y a eu une ruée sur les créneaux d'activités situées très proche au, ou carrément dans, la catégorie de l'aide humanitaire. Cependant, les bailleurs reconnaissent volontiers que l'humanitaire est caractérisé par une pérennité nettement plus faible par rapport à l'aide structurante visant le développement.

Ils voient alors le risque qu'à la longue, une telle négligence sapera les acquis structurels réalisés depuis bien avant. Alors, les bailleurs cherchent une échappatoire et le PNUD devrait réfléchir comment naviguer cet impasse qui représente en même temps une opportunité.

Pour ce qui en est des autres appuis « promotion pro-pauvres », en amont, structurants (élaboration de Politiques et Stratégies sectorielles) leur durabilité semble bonne pourvu qu'ils restent suffisamment flexibles pour s'arrimer à une éventuelle orientation macroéconomique qui exigerait l'alignement de part les contenus, le cycle temporel, le budget, l'approche S/E etc. (par exemple, une nouvelle orientation fournie par un nouveau CSLP largement inspirée par une approche holistique intersectorielle basée sur le paradigme des ODD).

Comme achèvement principal atteint sous cette rubrique on peut noter la dissémination des nouveaux textes d'application du code minier parmi plus de 900 représentants de l'administration, des élus locaux et des leaders de la société civile, censée faciliter la mise en application du code et la collecte de taxes y afférente.

Quant au besoin d'un alignement de la formulation et de la mise-en-œuvre des politiques, stratégies et d'autres outils pour promouvoir une croissance pro-pauvres dans les secteurs de l'emploi, des mines, de l'énergie, des TIC et de l'intégration régionale, il convient de faire la part des choses en ce qui concerne les limites de responsabilité du PNUD vis-à-vis le champ de responsabilité attribué aux Autorités.

Ainsi, faut-il noter que la Stratégie Nationale sur les Energies nouvelles et renouvelables, rédigée et soumise conformément aux engagements ainsi respectés par le PNUD, souffre toujours par un manque d'appropriation de la part des Autorités ; pourtant commanditaires originaux de cet appui. En effet, la qualité de l'outil correspond

aux standards de qualité en vigueur et certains estiment même qu'il s'agit d'une excellente stratégie avec de formidables recommandations stratégiques (Energie hydroélectrique, solaire, substitution du bois, etc.) avec des chiffres et un logiciel pour simulation des scénarios en appui. Ceci implique alors que la sous-utilisation de cet outil n'est guère imputable au PNUD.

Egalement, au niveau du secteur minier et énergétique, même si certaines voix à l'extérieur du SNU suggèrent que l'UPS présente un bilan quelque peu mitigé en ce qui concerne les produits 3. et 8. de l'axe 2 du CPD (respectivement, « Stratégie, plan action secteur minier, et code minier rénové adoptés et appliqués »; et « Stratégie sectorielle Energie et plan action tenant compte des énergies renouvelables mis en œuvre »), l'analyse approfondie des faits démontre que le PNUD s'en est plutôt bien sorti en mettant à la disposition des Autorités tous les outils promis dans le respect des délais impartis ; et que la sous-exploitation des ressources mises à disposition et des textes produits ne peut pas être reproché au fournisseur de ces intrants voir outils, qu'est le PNUD.

2.4 Accompagnement du pays dans l'élaboration d'un cadre d'accélération pour l'atteinte des OMD 4 et 5 (OS/Effet 4)

2.4.1 Pertinence

Les OMD 4 et 5 sont ceux qui adressent la mortalité des enfants de moins 5 ans ainsi que l'amélioration de la santé maternelle. Lors de l'élaboration et la validation du rapport final sur les OMD (édition 2015) appuyé par le PNUD, les indicateurs de performance des cibles de ces OMD démontraient tous un niveau de non-atteinte faible (indicateurs 1 et 2 de la cible 1 de l'OMD 4 : niveau faiblement atteint; indicateurs cibles 1 et 2 de la cible 1 de l'OMD 5 faiblement atteint, moyennement atteint pour les 3 indicateurs de la cible 2, et non atteint pour la cible 3). L'unique indicateur atteint fut le «3^{ème} indicateur de la cible de l'indicateur 4, à savoir la proportion d'enfants vaccinés contre la rougeole.

Les OMD y relatifs revêtent de l'importance qui leur incombait à la veille de l'horizon 2015 évidemment dépassé même par la fin de la durée de vie initialement prévue pour le CPD en question, ici (à savoir, 2016). En effet, ce sont ces OMD qui sont probablement les plus parlants par rapport à la « vi(v)abilité » d'un pays pour les plus vulnérables. Ainsi, vu le niveau de contre- performances assez minables du pays dans ce département, les efforts de les redresser déployés par le PNUD étaient vivement appréciés et bienvenus, ce qui indique une très haute pertinence.

2.4.2 Efficacité et signes précurseurs d'Impact

Les mesures prises pour accompagner le pays dans la lutte contre les fléaux déplorables de la mortalité infantile, néo-natale et maternelle ont globalement fait

preuve d'effet, vu que les indicateurs ont tous connu un avancement au moins moyen. Vu les conditions précaires des infrastructures comme les routes, la faible présence des dispensaires voire la densité d'habitants par rapport aux médecins, le faible niveau d'équipement existant etc. les cibles resteront en toute probabilité au moins partiellement sans être atteinte pour encore quelque temps.

L'insécurité alimentaire du Burundi est alarmante : le pays s'est classé le tout 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).

A cause de la crise socio-économique de 2015, l'accès aux services de santé de base comme les soins obstétricaux ainsi que la sécurité alimentaire furent violemment affectées et ceci à tel point que le taux de mortalité maternelle, au lieu de s'améliorer pendant la fenêtre 2014-2016, grimpa de 257 en 2014 à 459 en 2015 selon l'OMS, et jusqu'à 712 en 2016 selon le CIA World Fact Book. Pour mieux se situer par rapport à ces chiffres: Les seuls pays placés au-delà de cette marge sont la Somalie, le Soudan du Sud, la République Centrafricaine, le Nigéria, la Sierra Léone, le Libéria, et le Tchad. Même l'Afghanistan à un taux bien inférieur à celui du Burundi.

2.4.3 Efficience et Durabilité

Le Burundi connaît toujours une forte croissance démographique avec un taux de 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. Ceci sous-entend que le vrai fléau, dans les conditions actuelles, est le taux de fécondité élevé car avec chaque acte de naissance et surtout les naissances de mères soit très jeunes ou d'un âge avancé, connaissent un risque de mortalité infantile et/ou maternelle tragiquement bien réel.

A priori, la façon la plus sûre d'amoinrir ces risques serait de réduire le nombre d'enfants par mère comme l'avait démontré la Chine, par exemple qui, elle, optait pour cette mesure drastique à cause du spectre de la surpopulation comme frein à l'essor économique.

Vu les facteurs conjoncturels, la structure de son économie et la densité démographique très élevée le pays serait en fait mieux indiqué de se pencher sur le

problème de l'explosion démographique suivant le modèle réactif chinois, au lieu de rêver d'une quelconque dividende démographique basé sur la conviction voire un changement naturel des us et coutumes qui reste assez spéculatif sinon commence d'ores et déjà à poser un réel danger pour la paix et la cohésion sociale qui, du reste, est déjà fragilisée.

Ce travail est évidemment plutôt du ressort du FNUAP qui, du reste, se penche déjà depuis un certain temps sur cette question avec acharnement. Ceci étant dit, l'UPS aurait aussi son mot à dire en jouxtant ses capacités de prévision économique aux simulations démographiques et communications y relatives en direction des décideurs et personnages d'influence au niveau des communautés religieuses etc. Il serait par exemple aussi indiqué de démontrer ce que le pays pourrait réaliser sous forme de gains matériels et immatériels comme, par exemple, en matière de qualité de service si la pression démographique pourrait être allégée sinon maîtrisée.

Il est vrai aussi, comme on le sait des cas antécédents comparables de pays catholiques à hauts taux de naissance, que la croissance du PIB par habitant à une incidence décroissante sur la fécondité globale. Les améliorations des mesures de mortalité infantile et maternelle allaient probablement presque suivre automatiquement, comme effets collatéraux dans une telle simulation axée sur les aspects purement non-médicaux. Une telle simulation pourrait aussi enrichir les efforts déployés par le FNUAP dans le créneau en question ici.

3. Conclusions et Recommandations

3.1 Enseignements tirés – Bonnes pratiques et leçons apprises

Dans le rapport de revue de la CSLP II soumis en décembre 2016, le verdict suivant assez sec mais toujours très pertinent ressort : « A l'issue de la période de mise en œuvre du CSLP II, les défis qui méritent une attention particulière pour arriver à des impacts significatifs sur la population sont essentiellement liés aux nombreuses lacunes dans les textes légaux, à la carence de ressources humaines compétentes, à l'insuffisance des moyens matériels et aux déficiences des outils de supervision et de suivi-évaluation.

On ne peut le formuler de manière plus succincte pour la situation se présentant à la fin 2017, même si entretemps quelques leviers ont été manipulés qui potentiellement permettront au système de la planification stratégique à se rebiffer. Notamment la priorisation des cibles et indicateurs des ODD et les propositions sorties visant la refonte de la machinerie de la planification sont des balises fondamentales qui, si les choses progressent à bon escient, permettront au pays de se catapulte dans l'ère des ODD.

Afin d'achever cette vision, toutefois, faudrait-il réactiver le tremplin du système de la coordination de l'aide vu que les ressources domestiques sont de loin insuffisantes pour lancer un CSLP aux programmes et projets dynamiques axés sur les ODD. Pour le moment, les défauts principaux dans la machinerie de la planification et de la coordination se laissent résumer comme suit:

- ✓ Manque d'opérationnalisation voire de transmission entre la Vision 2025 et le CSLP (pas d'indicateurs de performance pour la Vision) ;
- ✓ Carence prolongée d'un nouveau CSLP de 3ème génération et de son plan d'action voire SND/PND ;
- ✓ Manque de cohérence dans la périodicité et durée des stratégies sectorielles voire ministérielles existantes ;
- ✓ Manque de périodicité des cadres et outils de planification stratégique en vigueur (CSLP de 4 ans ; PCDC de 5 ans)
- ✓ Chevauchements dans les mandats des structures étatiques y inclus commissions, agences, entités, ministères etc. pouvant prétendre à concourir sinon piloter la planification stratégique étatique de part leur mandats respectifs ;
- ✓ Eclatement fonctionnel, institutionnel et procédural, entre les processus de planification, programmation globale et sectorielle, budgétisation, suivi-évaluation et coordination de l'aide ;
- ✓ Marasme de leadership actuel en matière de planification à cause de l'immobilisme forcé des quelques éléments/individus très expérimentés en la matière qui se voient bloqués par les redondances dans les attributions et chevauchements des mandats ;
- ✓ Manque d'une ligne budgétaire dédiée à la planification, créant une dépendance envers un financement externe provenant des bailleurs/PTF voire d'un financement ad hoc étatique (pour le moment, il n'y a que les salaires du staff qui sont couverts) ;
- ✓ Administrations locales pas ou peu impliqués dans la mise-en-œuvre et le suivi des réalisations en matière d'activités de développement (en matière des ODD voire, précédemment, les OMD, à cause du manque d'un cadre légal approprié de déconcentration administrative ;
- ✓ Manque d'articulation et de cohérence entre la planification locale et centrale ;
- ✓ Importance de mettre en place des mécanismes de planification de type ascendante en veillant à garantir toutes les articulations indispensables ;
- ✓ Pseudo-consultation des femmes dans la planification communale ;
- ✓ Absence de véritables compétences en matière de planification décentralisée, à tous les niveaux, débouchant sur une sorte de mise-en-scène de (pseudo-)consultations populaires ;
- ✓ Manque de budgets consistants en vue d'une relative pénurie de budgétisation déléguée financée par le centre, couplé avec une pénurie d'assiettes fiscales décentralisées qui permettraient une véritable gestion locale financièrement autonome ;
- ✓ Au niveau des PCDC, absence des caractéristiques nécessaires pour les inscrire dans le PIP et le CBMT/CDMT ;

- ✓ Manque de compétences et moyens financiers et techniques pour déclencher une révolution statistique dans l'immédiat (en dépit de la loi existante depuis 2015 stipulant l'introduction de services statistiques voire de planification au niveau des ministères sectoriels, ces derniers ne sont pas outillés conformément au mandat et aux obligations légales, à quelques exceptions près) ;
- ✓ Manque d'intérêt de la part des plus hautes Autorités étatiques pour la planification stratégique ;
- ✓ Emigration interne ou externe d'un bon nombre de l'ancienne garde des planificateurs depuis 2015, suivi par leur remplacement avec une nouvelle génération pas ou peu formé en la matière
- ✓ Depuis 2015, peu d'enthousiasme parmi les bailleurs pour l'idée d'appuyer les institutions centrales de l'Etat, avec peu d'indications que cela change dans le court à moyen terme à moins qu'il n'y ait une décrispation spectaculaire de la situation politique qui, du reste, semble assez peu probable pour le moment ;
- ✓ Faible niveau de coordination des politiques entre secteurs et ministères ;
- ✓ Faible niveau de coordination dans la planification et le zonage d'activités, entre divers acteurs opérationnels sur l'échiquier de la planification et mise-en-œuvre du développement ;
- ✓ Pas d'articulations organiques dans les sens horizontal et vertical, c.à.d. entre la planification centrale, sectorielle et locale ;
- ✓ Absence d'une revue à mi-parcours de la Vision 2015 qui aurait dû se faire en 2015/2016 ;
- ✓ Absence d'une révision des visions structurelles ;
- ✓ Traçage des portefeuilles ministériels pas toujours suivant la logique suivant une logique traditionnelle (c.à.d., existence d'un potentiel en vue d'une rationalisation).

Vu les multiples blocages de cet imbroglio paraissant sans issue, et le Gouvernement et les bailleurs cherchent une échappatoire. Le PNUD qui de part son mandat détient la clé de voûte à la coordination de l'aide, est de ce fait appelé à réfléchir comment naviguer cet impasse qui représente en même temps une opportunité.

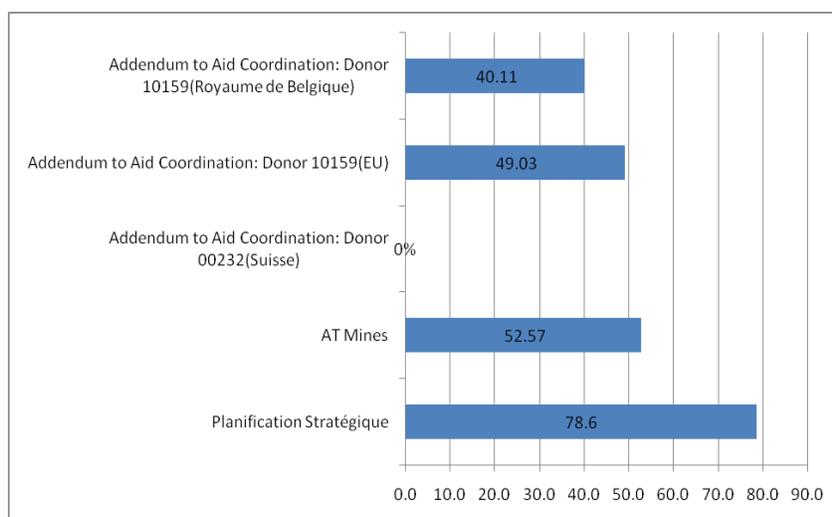
Comme tous les produits du CPD et d'ailleurs probablement tous les programmes de développement que ce soit au sein du SNU ou au-delà, le bilan d'exécution de la planification stratégique nationale depuis 2014 a rencontré quelques difficultés. Pour ne citer que quelques exemples de délais encourus malgré la volonté et disponibilité du PNUD :

1. Au niveau de la préparation du programme de développement des chaînes de valeurs pour promouvoir une croissance inclusive et accroître l'offre d'énergie, la version finale n'a pas pu être adoptée suite à la dégradation de la situation politique et sécuritaire ;
2. Egalement, la finalisation du rapport national sur le module SHaSA-GPS portant sur les indicateurs relatifs à la Gouvernance démocratique, la Paix et la Sécurité, en étroite collaboration avec l'ISTEEBU et DIAL-IRD, n'a pas pu être adopté et diffusé à cause de la sensibilité du sujet et du contexte politique très difficile.

3. D'autres activités qui étaient initialement programmées avec l'appui des consultants internationaux mais qui ont dû être reportées comprenaient l'élaboration de la Stratégie de Mise en Œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi ainsi que l'élaboration d'un Plan Stratégique pour promouvoir l'Economie verte au Burundi.

La faible appropriation de certaines interventions inscrites dans le CPD (coordination de l'aide, appui UPS au niveau du Ministère de l'Energie 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 remplacés ou mutés vers d'autres fonctions lors des remaniements ministériels et sectoriels, voire quittèrent leurs postes.

Sur le plan financier, en 2015, sur les USD 590 000 initialement prévus dans le PTA annuel, USD 254 000 ont pu être décaissés, soit un taux de réalisation de 43%, ce qui est assez bien compte tenu des grandes contraintes qui ont prévalu durant cette année. Pendant la 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 le faible taux de décaissement observé pour la plupart des interventions analysées ci-haut, il convient de noter que 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 des interventions. Le PNUD ne peut qu'appuyer ces processus en se portant disponible pour appuyer les Autorités et la population sur le chemin de la rationalisation des mécanismes et outils de la planification stratégique ; ainsi que, dans la mesure des possibilités dépendant surtout du financement disponible voire mobilisé, aussi dans une certaine mesure leur mise-en-œuvre.

3.2 Recommandations globales & spécifiques

3.2.1 Propositions concernant la Programmation des activités UPS pour le prochain cycle de programmation PNUD-CPD

Recommandations phares

Depuis la fin du CSLP antérieur (CSLP II) le pays suit, en quelque sorte, un mode de pilotage à vue. Des recherches et études se penchant sur la question comment on pourrait redresser la situation, ont été lancées. Suite aux missions extérieures dont celle de la BAD (2009), de la SOFRECO (2011) et de l'expert Sougoufara (2014), fin 2015 la Vice-Présidence décréta la création 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 ; suivi par un autre décret issu du Cabinet du Président, daté du 31 Mai 2017, annonçant la création d'un Comité national de Pilotage chargé de l'Elaboration du Plan National de Développement du Burundi.

Dès lors, des travaux ont été lancés débouchant sur des recommandations palpables telles que celle évoquant la désirabilité d'une superstructure située au-dessus des ministères sectoriels unifiant toutes les fonctions PPBSE ainsi que la coordination de l'aide. Or, la décision concernant le fusionnement des organes existants se fait toujours attendre. Néanmoins, et face à cet impasse, il paraîtrait recommandable de rapidement adresser ces blocages et faiblesses par un catalogue de mesures intégrées afin de redresser la situation dans les plus brefs délais, dont les mesures les plus importantes sont :

- Réorienter la tendance de la planification stratégique dans le sens ascendant, de manière radicale ;
- Introduire un cycle de planification à temporalité uniforme et suivant le paradigme dogmatique de la transversalité voire transectorialité afin de pouvoir transiter vers la logique intersectorielle des ODD, et aligner les quelques documents voire projets de politiques et stratégies existantes (éducation, santé, agriculture, industrialisation, emploi);
- Sortir une nouvelle planification (CSLP III et PND) « légère » se limitant à un niveau élevé permettant aux démembrements territoriaux de décliner les grands préceptes dans le sens de projets et faisceaux voire mélanges d'interventions, sur mesure et articulé avec les besoins et aspirations des populations ;
- Se doter d'une superstructure coiffant toutes les fonctions relevant de la chaîne « Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation » (PPBSE) et coordination de l'aide, en mettant l'accent sur la démultiplication de la structure au niveau régional voire décentral, reprenant la même superstructure indépendante pour le grand pilotage structurant ainsi que la coordination de l'aide, muni de quatre cellules opérationnelles (1. Coordination/gestion

opérationnelle des programmes et projets ; 2. Statistiques et Recherches ; 3. S/E et Rapportage ; 4. Services généraux) ;

- Inscrire une ligne budgétaire pour la superstructure centrale ainsi que de ses démembrements régionaux, visant la sécurisation et stabilité de la fonction de planification (au-delà des salaires du staff y impliqué, en incluant les dépenses du travail de coordination et programmation opérationnelles) ainsi que de celle de la coordination de l'aide qui y est intimement liée ;
- Considérer un trust fund géré par le PNUD en tant que Agent administratif, soit sous forme de pool voire *basket fund*, ou selon les modalités de *pass-through* ou *parallel funding*, suivant la déontologie orthodoxe de gestion des programmes conjoints. Appliquer cette logique sur deux niveaux, nommément le niveau central comme point de contact et *clearing house* et au niveau de cellules régionales indépendantes gérées par le PNUD ;
- Favoriser la planification innovatrice dépassant l'orthodoxie de projets sectoriels, en liant les angles et domaines d'interventions (exemple : accès au micro-crédit et au crédit tout court pour lancer des projets dans le domaine de l'éco-tourisme, tout en ciblant des groupes socio-économiques voire politiques mixtes favorisant la promotion de la cohésion sociale, tout en intégrant l'emploi jeunes surtout à travers les travaux du type HIMO dans l'aménagement voir la réhabilitation puis le maintien voir l'expansion et amélioration des infrastructures etc.).
- Promouvoir la révolution statistique à travers une campagne massive de formation de capacités en PPBSE, au niveau régional et local/communal. Voir dans ce contexte l'utilisation des applications pour smart phone/cellulaire pour le transfert d'argent et de données, lors de la crise Ebola en Afrique de l'Ouest, afin de s'inspirer concernant l'utilisation des TIC.
- Revoir le poids des catégories des « associations communautaires » (hommes, jeunes gens (garçons), gente féminine (jeunes et adultes) au niveau des communes, afin de ré-équilibrer les dynamiques entre les sexes lors des consultations de planification, qui du restent devraient complètement bousculer de la procédure actuelle qui suit, en l'occurrence, une logique du haut vers le bas, dans le sens du bas vers le haut.

Recommandations secondaires

-Favoriser une réorientation de l'UPS en vue de se positionner comme un pourvoyeur de services de réflexion approfondie voir d'études prospectives PNUD. Ceci devrait inclure et la programmation innovatrice holistique dans l'esprit transversal des ODD ainsi que la dimension de la recherche appliquée et de constellations comparatives dans la conception de projets (« *experimental research design* »).

-Considérer le développement d'un canevas voire d'une maquette de projet en vue de la simulation énergétique de réseaux autonomes villageois, utilisant les appuis éoliennes, panneaux solaires, petites turbines hydrauliques, et de digesteurs biomasse.

-Voir avec le PNUD en DRC par rapport à leur expérience en matière de planification régionale (plans OMD régionaux ascendants). Dans le même sens, étudier l'exemple indonésien de planification ainsi que de suivi-rapportage de routine indonésien des années 1970/1980, pour piquer des idées en vue de l'implication des communes dans le rapportage sur les indicateurs voire proxies eu égard aux indicateurs ODD.

-Après relecture des ODD il paraît qu'il y ait une faille dans l'échafaudage vu que les cibles et indicateurs pour l'ODD 14 (Vie marine) ignorent l'importance de la vie lacustre y inclus son potentiel halieutique, commercial lié au transport, touristique etc. Dans l'application de l'outil de priorisation rapide du PNUD, la commission semble avoir directement sauté l'ODD sans trop y réfléchir. L'UPS est appelé à redresser ce mauvais pas en revenant sur la question de passer à revue les indicateurs de cet ODD en vue d'une sélection adaptée. En vue de la communication internationale et Sud-Sud, le PNUD devrait aussi vérifier avec d'autres pays autour des Grands Lacs, qu'ils n'aient pas commis la même erreur basée sur une décision semblable, prématurée.

-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, l'UPS devrait directement proposer aux bailleurs de 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.

-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 2025 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.

-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. Considérer aussi si on pourrait revoir le manuel de performance des Communes et introduire les contrats de performance institutionnels au niveau des Secrétariats administratifs des Communes.

-Au niveau des question liées à la dimension genre, il faut noter que, au niveau de l'ISTEEBU, 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. L'UPS est invité à relever ce défi, conjointement avec la conseillère Genre du PNUD, l'UN Women, et la direction de l'institution en question.

-Se rapprocher du FNUAP pour voir si on peut partager un LTA Achats afin de procurer des licences STATA additionnelles réclamées par l'ISTEEBU, tout en dédiant quelques unités au CURDES et à l'ENA qui pourraient aussi s'en servir.

-Prôner la mise sur pied de l'ISSA (Institut Supérieur de Statistiques Appliquées) au niveau des bailleurs.

3.2.2 Propositions en appui à la planification pour achever les ODD (SND-PND/CSLP, UNDAF)

a. 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.

b. Recommandations soumises aux Bailleurs

Les bailleurs sont appelés à appuyer le PNUD pour davantage renforcer les capacités de l'ISTEEBU, 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'ISTEEBU 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.

c. Recommandations en vue de l'UNDAF (y inclus le CPD-PNUD)

En ce qui concerne l'UNDAF, qui coiffe le CPD, le PNUD est censé assurer le leadership dans l'élaboration des axes stratégiques de l'UNDAF, tout en assurant son arrimage au CSLP de 3ème génération dérivé de la Vision 2025, et aux ODD avec leurs cibles priorisées. La conception et formulation du nouvel UNDAF exigent un travail d'analyse approfondie qui devra largement se fonder sur les grandes orientations stratégiques proposées par les unités stratégiques des agences dont, pour le PNUD, l'UPS, en collaborant à travers les groupes thématiques et le BCR. A part les travaux d'évaluation de l'UNDAF et le futur CCA il doit y avoir, par la suite, une bonne articulation entre l'UNDAF et le CPD, avec ce dernier comme démembré, au moins théoriquement, sur le plan chronologique et légal.

Dans la pratique, cependant, c'est souvent l'amalgame sinon la consolidation des CPD des agences qui jettent les bases de l'UNDAF, et donnent le ton par rapport au degré de collaboration effective des agences SNU. En vue du défi des ODD qui exigent une programmation hautement articulée afin d'assurer les résultats escomptés, les enchères sont ainsi haussées d'un cran vu que le PNUD est l'agence hôte du BCR et du CR. L'UPS est ainsi appelé à aussi peser dans le sens d'assurer une bonne articulation de la programmation concernant particulièrement les effets et produits de l'UNDAF auxquels le PNUD contribuera. Il sied d'étudier et, dans la mesure du possible, d'y établir déjà pendant l'ultime année du cycle étendu du CPD (-décembre 2018) un maximum de passerelles concrètes, entre tous les projets des axes 1 et 2.

Ces passerelles s'inscriraient dans la logique de tester des passerelles permettant un resserrage entre les activités du CPD actuellement dispersées mais aux synergies certaines. Ceci est vrai notamment pour tout ce qui est déployé à travers les PTA/CPAP découlants du CPD, en matière d'activités ciblant 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, le PNUD, guidée par les orientations stratégiques de l'UPS, devrait 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.

Sur cette même lancée il conviendrait d'œuvrer dans le sens d'une bonne articulation intersectorielle de la programmation visant l'articulation intégrale des diverses politiques existantes ou en cours de préparation; et d'adresser les vides existants en prévoyant justement l'élaboration de telles politiques essentielles qui manquent toujours.

Car en vue des ODD, et afin de les réaliser, il faut assurer l'ensemble des politiques de planification démographique, de l'éducation, de la santé, de l'emploi, de l'industrialisation, des infrastructures et de l'énergie, du commerce, du tourisme etc. De part son mandat et ses compétences, l'UPS est le mieux placé parmi toutes les sous-entités des agences SNU afin d'identifier les interstices propices et de s'y engager à expliquer leur importance et y apporter des réponses propices.

Dimension Genre

En vue de la formulation de l'UNDAF, le PNUD est appelé d'appuyer les efforts en vue de la bonne ventilation des principes du respect de l'approche genre dans la planification et programmation stratégique des contre-parties nationales. Un renforcement du rôle et des fonctions des communes voire communautés, passe par le

respect de ces notions, afin de pleinement libérer et faire peser, le potentiel socio-économique des femmes. L'UPS devrait voire avec l'Unité Genre et les experts des sous-programmes et projets ciblant la réforme de la machinerie administrative, les activités économiques à la base etc., comment on pourrait appuyer les Autorités dans une revue visant un tel renforcement des aspects Genre.

Une idée majeure y relative consiste à 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 marginaux 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.

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.

4. Annexes du Rapport

A. TDR de l'évaluation

Termes de Référence

Programme des Nations Unies pour le développement Burundi

Termes de référence de l'Evaluation finale du Produit du CPD 2014-2018 portant «le renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025»

1) **Contexte**

Dans le cadre de la contribution à la mise en œuvre de la stratégie intégrée des Nations Unies au Burundi UNDAF 2012-2016, le PNUD a convenu avec le Gouvernement du Burundi, un Programme de Pays pour la période 2012-2016 qui intervient dans le contexte de consolidation de la paix vers un développement durable. Ces deux cadres programmatiques sont aujourd'hui étendus jusqu'à fin 2018. Le premier axe stratégique de l'UNDAF 2012-2016 et du CPD 2012-2016 porte sur l'Appui à la planification stratégique et à la Coordination pour lequel le PNUD s'est engagé à atteindre un produit portant sur le « **renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025**».

Conformément aux dispositions pertinentes de la politique d'évaluation du PNUD, il a été programmé une évaluation en profondeur des dites capacités avant la fin du cycle de programmation actuelle afin d'apprécier de manière objective les changements produits par différentes interventions que le PNUD a développées et appuyées dans ce domaine. Cet exercice rentre également dans le cadre général de suivi-évaluation des résultats du programme et constitue une disposition statutaire prévue dans le document de programme pays et dans les politiques et procédures du PNUD.

Il faut aussi rappeler que le Guide du PNUD en matière d'évaluations reconnaît que la planification, le suivi et l'évaluation doivent se concentrer davantage sur l'appropriation par les pays des priorités et des résultats du développement, et devraient refléter les principes fondamentaux de l'appropriation nationale, du renforcement des capacités et du développement humain. De manière générale, il y a eu un passage significatif d'une approche axée sur le projet en faveur d'approches plus axées sur les programmes et les pays. Il s'agit de la Gestion axée sur les résultats de développement (ou GRD) qui est mis en avant par le PNUD, et qui représente un effort de réponse à la demande croissante de la redevabilité publique vis-à-vis des citoyens, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, afin qu'ils soient informés sur la manière avec laquelle l'aide est utilisée, les résultats enregistrés et dans quelle mesure ces résultats apportent les changements souhaités au développement humain. Cette approche encourage ainsi les entités chargées du développement à mettre l'accent sur l'établissement de partenariats et de mesures de collaboration en vue d'une meilleure cohérence.

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 cette évaluation sur les capacités nationale de planification stratégique et de coordination pour non seulement apprécier et analyser l'atteinte des résultats dans ce domaine, mais aussi de procéder à un diagnostic des défis qui se posent ainsi que les perspectives éventuelles en termes de nouveaux appuis du PNUD.

2) Justification de l'évaluation

Cette évaluation rentre dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'évaluation 2015-2017 du PNUD-Burundi et trouve son fondement dans le respect de la conformité de la politique d'évaluation et des exigences en matière de planification du PNUD.

3) Portée de l'évaluation et ses principaux objectifs

• Portée de l'évaluation

Cette évaluation doit avoir une portée large en ce qui concerne tous les engagements politiques et stratégiques pris par le PNUD Burundi dans le domaine de la planification stratégique et de la coordination à travers le CPD 2014-2018. Il s'agira de montrer notamment si lesdits engagements ont été respectés et dans quelle mesure les niveaux d'atteinte des résultats 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.

• Les principaux objectifs de l'évaluation

Les principaux objectifs de cette évaluation sont :

- Evaluer le degré d'atteinte des engagements pris en matière de « **renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025** » dans le cadre du CPD 2014-2016 étendu jusqu'en 2018 ;
- 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 indicateurs de performances fixés dans ce domaine et se prononcer sur l'importance des synergies développées et le degré d'implication des différents acteurs dans la réalisation des produits visés ;
- 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 2014-2018 ;
- 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 sur cette thématique.

- Proposer les axes stratégiques de future intervention en prenant en compte les ODD dans le cadre de la planification stratégique.

4) 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 du résultat évalué par rapport aux orientations stratégiques et programmatiques du CPD 2014-2018 :

- Dans quelle mesure ce résultat stratégique est-il 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 ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non dudit résultat ?

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

- Quels sont les niveaux de réalisation de tous les sous-produits visés pour ce produit principal du CPD 2014-2018 du PNUD Burundi : résultats et défis majeurs ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils contribué aux effets du CPD et de l'UNDAF et du Plan Stratégique du PNUD ?
- Quelles sont les pistes et propositions pertinentes pour guider les améliorations significatives pour la formulation du nouveau Programme pays dans le domaine de la planification stratégique et de coordination ?

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

- Evaluer dans quelle mesure les résultats atteints dans ce domaine ont contribué à la promotion de l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion, tout en dressant 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

4. Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité

- Comment est-ce que l'appropriation nationale de toutes les initiatives développées dans le cadre de la mise en œuvre des produits visés pour ce résultat a été prônée ?
- Dans quelle mesure les produits développés ont-ils contribué à la création, à l'amélioration et au maintien des capacités des individus et des organisations dans le domaine de la planification stratégique et de coordination ?

5. Définir les axes stratégiques pour le prochain CPD

L'atteinte (même partielle) des objectifs majeurs du CPD 2014-2018 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 en matière de planification stratégique et de coordination.

5) 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 dans le domaine de la Planification stratégique et de la coordination, les rapports nationaux sur le développement humain (RNDH) et sur les OMD, les Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR), tous les documents relatifs aux programmes/projets liés à l'effet sur la planification stratégique, 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 produit visé, des principaux facteurs ayant favorisé ou entravé l'atteinte du résultat stratégique, de la pertinence de la stratégie de partenariat et de la contribution de l'assistance du PNUD pour l'atteinte des résultats visés ;
- d) Des rencontres stratégiques avec les principaux partenaires gouvernementaux, les bailleurs et les acteurs clés de la société civile pour identifier les orientations stratégiques et programmatiques dans ce domaine.

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.

6) Principaux Produits attendus de l'évaluateur

Les produits spécifiques attendus de l'évaluateur sont:

- I. 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**).
- II. Un Rapport provisoire en français établi selon le format fourni en Annexe 1 est disponible (**produit N° 2**).
- III. Présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion des parties prenantes à Bujumbura et la facilitation de ladite réunion en utilisant des méthodes participatives (**Produit N°3**).

- IV. Un Rapport final en français validé élaboré suivant le format fourni en Annexe 1 et tenant en compte de toutes les recommandations pertinentes issues de la réunion de présentation avec les toutes les parties prenantes (**Produit N° 4**).

7) **Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises**

Ce travail sera réalisé par un consultant International. Le Consultant devra avoir le profil ci-après :

1. **Le Consultant International**

- Etre titulaire d'au moins une Maîtrise en Economie du Développement ou dans une discipline similaire ;
- Avoir une expérience d'au moins quinze (15) ans dans l'analyse et le suivi des Politiques macroéconomiques, des problématiques de développement et de Lutte contre la Pauvreté (DSRP) ;
- Avoir une expérience d'au moins dix (5) dans la planification stratégique et le suivi des outils de coordination de l'aide (Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide) ;
- Une expérience pertinente dans le suivi et le contrôle des mécanismes de la gestion publique ;
- Avoir une forte connaissance des mécanismes de fonctionnement des projets du PNUD ;
- Avoir une expérience dans l'élaboration et le Suivi des Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté et des OMD/ODD ;
- Une expérience pertinente dans l'évaluation des programmes en Afrique ;
- Avoir une grande capacité à diriger et à travailler en équipe avec un sens réel des relations humaines, donc des aptitudes à établir des relations de travail efficaces, dans *un cadre multinational, multiculturel et pluriethnique, en faisant preuve de tact et de respect de la diversité ;
- Avoir des aptitudes à la communication, notamment dans l'animation d'ateliers de formation, de séminaires d'études, groupes et autres séances de travail, auxquels peuvent prendre part des hauts fonctionnaires et les plus hautes autorités de l'État ;
- Avoir une Maîtrise pratique du français et connaissance usuelle de l'anglais ;
- Avoir d'excellentes aptitudes à la rédaction et à la communication tant orale qu'écrite, se traduisant notamment par la rédaction de rapports de qualité ;
- Avoir une maîtrise de l'outil informatique, la pratique de l'Internet et des principales applications bureautiques de traitement de texte, de tabulation et de présentation publiques.

8) **Documents à fournir dans le dossier de candidature**

Les dossiers de soumission devront comprendre les éléments ci-après :

Une proposition technique

- 1) Note explicative sur la compréhension des TDRs et les raisons de la candidature ;
- 2) Offre technique développée - approche méthodologique et organisation de la mission envisagée ;
- 3) Curriculum Vitae incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références et leurs contacts ;
- 4) Formulaire P11 dûment rempli et signé du consultant International.

Une proposition financière

1. La proposition financière complète doit être soumise sur la base de l'approche forfaitaire (lump sum) et libellée en USD ou toute autre monnaie convertible. Tous les coûts liés à cette mission seront considérés par le consultant, le PNUD ne prendra pas de frais additionnels en charge.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent spécifier dans cette ventilation budgétaire **TOUS** les frais logistiques (frais de mission lors des descentes sur terrain, communication, location véhicule, carburant, etc. si cela fait partie du terme de références) et les honoraires, en tenant compte du nombre de jours de travail prévus, ainsi que du nombre de descentes, conformément à ce qui aura été décrit dans la proposition technique. Le PNUD ne prendra en charge aucun frais supplémentaires.

Le réalisme des coûts indiqués pour les descentes sur terrain pourra être vérifié par le PNUD en effectuant une comparaison indépendante avec les prix du marché. Le PNUD n'accepte pas les frais de mission excédant les taux en vigueur au sein du SNU. Le PNUD se réserve le droit de négocier l'offre retenue dans les limites budgétaires et dans le cadre de référence.

Toute dépense non prévue par les TDR ou explicitement inscrite à l'offre financière telle qu'acceptée par le PNUD, quelle qu'en soit la nature, doit être convenue par écrit entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel à l'avance, sous peine de ne pas être remboursée.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est à dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TDR et après validation de ces livrables par le responsable désigné par le PNUD.

9) **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](#)¹ et [le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies](#)².

10) **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 Planification : 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, le Chef de l'Unité Politique et Stratégie (UPS) du PNUD 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

¹ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

² <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

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.

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.

11) **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.

12) **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 20 jours prestés (4 semaines calendaires).

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de la réunion et un délai maximum de cinq jours, 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.

Tout en sachant que certaines activités pourront être faites concomitamment, les principales phases sont déclinées comme suit :

- a. **Préparation et présentation du rapport initial de l'évaluation (Produit 1)**: Trois jours après de début de la mission ;
- b. **Revue documentaire et interviews** : Sept jours après de début de la mission
- c. **Transmission du Rapport provisoire** : Treize jours après de début de la mission
- d. **Organisation de la réunion des parties prenantes (Produit N°3)** : Dix-huit jours après de début de la mission
- e. **Soumission du Rapport final (Produit N°4)** : Vingt jours après de début de la mission

13) **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
 - 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 2 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) Dédutions et conclusions
 - 11) Recommandations
 - 12) Enseignement tirés
 - 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

B. Liste des personnes ou groupes interviewés ou 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 ; Directeur
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 ; Diomètre Manirakiza
4. BESD, Directeur – Dr Serge Ngendakumana
5. Min Energies & Mines, Ir. Siméon Habonimana (Secrétaire Permanent) ; Paul Ndarihonyoye (DG Recherche Géologique & Cadastre minier)
6. Institut Statistique (ISTEEBU) ; Directeur Dr . Nicolas
7. ENA, Directeur, Dr. Hakiza Gaston
8. MinFonction publique : SP, Charles Berahino
10. Institut Géographique du Burundi (IGEUBU) : Gitega, Directrice
11. Projet GCRCCPN, Coordonnateur national, Alexis Nihubona
13. Staff / point focal ministériel projet Biodiversité : Gitega
14. Min Réforme publique, du Travail et de la Sécurité sociale : Centre de traitement informatique ; Balthazar Batungwanayo (Responsable Administratif)
15. Conseillers socio-culturels et économiques du Gouverneur: Ngozi, Bubanza, Gitega

b. Bailleurs

16. 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)
17. Ambassade du Royaume des Pays-Bas (Esther Loeffen)
18. Ambassade Suisse (Cédrine Beney, Directrice de Coopération)
19. Délégation UE (Géza Stammer, Senior Expert/Chef de Coopération)

c. *SNU*

20. UNFPA : Dr. Pierre, Janvier Ndizeye, Chargé de Programme ; Dr Georges Gahungu, NPO Youth Officer Kaurio Pierre Claver (Consultant/Agent ISTABU)
21. UNICEF, Jeremy Hopkins, Représentant
22. UN Women, Scholastique Ntirampeba
23. VNU, Béatrice Nibizi, Mathieu Lembrez
24. Staff PNUD (Direction, S/E, Staff Programme):
 - CR/RR
 - Natalie Boucly, DP
 - Adama Bocar Soko, DPA/Opérations
 - Arthur Rushemeza, Economiste National, UPS
 - Françoise H. (UPS)
 - Aminata Bâ, Unité Genre
 - Jocelyne Sabukwigura, Associée au Budget/Programme Management Support Unit
 - Marie-Ange Kigeme, Spécialiste de Programme Développement Durable et Création d'Emplois, Directrice Unité DDCE)

C. Liste des documents révisés

- Agenda pour le Développement Post-2015 ; Rapport sur les Consultations nationales au Burundi ; PNUD 2013
- Analyse du rapport transmis par le SP/CNCA sur les « perspectives d'avenir et rôle du SP/CNCA dans la coordination de l'Aide Post 2015 »
- Cadre stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté CSLP II : 2012-2015 ; Bilan de Mise en Œuvre ; République du Burundi ; Décembre 2016
- 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
- Evaluation finale du Projet d'Addendum au Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Nationales en Vue d'une meilleure Efficacité de l'Aide ; Rapport Final ; par François Tambi Kaboré, Avril 2016, PNUD/ République du 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)
- 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

- Plan de Travail Annuel (PTA) 2017 UPS, PNUD-Burundi
- Note technique - Perspectives de croissance de l'économie burundaise et analyse du budget 2017 de l'État ; PNUD, Mai 2017
- Plan Stratégique du PNUD (2014-2017) / « Changing with the World »; Executive Board of the United Nations Development Programme, the United Nations Population Fund and the United Nations Office for Project Services; November 2013
- Plan Stratégique du PNUD (2018-2021); Executive Board of the United Nations Development Programme, the United Nations Population Fund and the United Nations Office for Project Services; November 2017
- 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
- 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 Annuel 2015 ; 00073896 Planification Stratégique (UPS)
- 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
- Rapport de Revue 2010-2015 ; Addendum au Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Nationales en Vue d'une meilleure Efficacité de l'Aide : Elargissement des Activités du Basket Fund; Décembre 2015 ; PNUD/République du Burundi
- 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
- Rapport sur le projet Appui à la Planification Stratégique (Année 2016) ; PNUD, Janvier 2017
- Rapports d'Evaluation / RMP des Projets
- Results oriented Annual Report / ROAR 2015
- Results oriented Annual Report / ROAR 2016
- Revue à mi-Parcours UNDAF (2012-2017)
- Site web accédé en ligne le 2 Décembre 2017: "<http://www.who.int/emergencies/response-plans/2017/burundi/en/> »
- UNDP Rapport annuel 2013-2014 vers 2015
- Vision Burundi 2025 – Synthesis ; Ministry of Planning and Communal Development/Forecasting Unit, PNUD Burundi; June 2011