

The logo for baastel features the word "baastel" in a dark blue, lowercase serif font. To the left of the text are five small dots of varying shades (dark blue, grey, and brown). The text and dots are overlaid on a large, light blue circular graphic that contains a white silhouette of a world map. A dark blue curved shape is visible on the right edge of the page.

baastel

Évaluation finale de L'UNDAF Burundi 2012-2018

Rapport final

Présentée par : Le Groupe-conseil baastel Itée

Demandé par : UNICEF Burundi

27 décembre 2018

Le Groupe-conseil baastel ltée
92, rue Montcalm
Gatineau (Québec) Canada, J8X 2L7
Tél : +(1) 819-595-1421
Télec. : +(1) 819-595-8586
www.baastel.com
Contact: ali_anwer@hotmail.com
mylene.castonguay@baastel.com



Table des matières

1.	Introduction	14
1.1.	Mise en contexte	14
1.2.	But de l'évaluation	17
1.3.	Portée et objectifs de l'évaluation	17
1.4.	Questions de l'évaluation	18
2.	Méthodologie de l'évaluation	20
2.1.	La revue documentaire de l'évaluation	20
2.2.	Les entretiens	21
2.3.	Cadre d'analyse	21
2.4.	Limites de l'évaluation	21
3.	Contexte national et international de la formulation et de la mise en œuvre de l'UNDAF ..	23
4.	Contenu du programme	25
4.1.	Axes stratégiques	25
4.2.	Programmation budgétaire	25
5.	Évaluation de la performance de l'UNDAF	27
5.1.	Pertinence de l'UNDAF	27
5.2.	Efficacité de l'UNDAF	32
5.3.	Efficiences	52
5.4.	Durabilité de l'UNDAF	66
6.	Leçons apprises	70
6.1.	Leçons tirées de la phase de préparation du Programme.	70
6.2.	Leçons tirées de la phase d'exécution et gestion du Programme.	71
6.3.	Leçon tirée du suivi du Programme	72
7.	Conclusions et recommandations	73
7.1.	Conclusions	73
7.2.	Recommandations	78
	Annexes	83
A.	Termes de référence de l'évaluation	83

B.	Liste des principaux documents consultés	90
C.	Guide d'entretien	91
D.	Liste des personnes rencontrées	96
E.	Modèle logique du Programme	98
F.	Matrice d'évaluation	101
G.	Tableaux d'analyse de l'efficacité des axes.	109

Table des tableaux

Tableau 1: Thèmes et questions d'évaluation	18
Tableau 2: Programmation budgétaire de l'UNDAF	25
Tableau 3 Mécanisme de l'approche «Unis dans l'Action»	59



Avant-propos et remerciements

Au terme du travail d'évaluation du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2012 -2018, l'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les personnes qui ont offert généreusement leur temps et leur expérience tout au long de l'exercice d'évaluation. Des conseils judicieux et de nombreux renseignements de base sur l'UNDAF, sur les projets et programmes des différentes agences des Nations Unies au Burundi lui ont été généreusement prodigués. Qu'il nous soit permis d'adresser nos sentiments de reconnaissance, principalement au chef de fil, en l'occurrence au Coordonnateur et Représentant Résident du Système des Nations Unies au Burundi, au Représentant Résident de l'UNICEF, à tous les chefs d'agences, à l'équipe du Bureau de la Coordination, au Programme management Team, au groupe intégré de Suivi-évaluation de l'UNDAF et à toutes les personnes qui, de près ou de loin nous ont appuyés dans l'exercice d'évaluation en nous accordant des entretiens ouverts et instructifs et en mettant à notre disposition une documentation pertinente.

Nous aimerions également remercier les intervenants et responsables des organisations partenaires gouvernementales et des ONG qui ont bien voulu nous rencontrer et qui n'ont pas manqué d'apporter leur soutien au bon déroulement de l'exercice. Nous espérons que l'analyse et les suggestions fournies dans le présent rapport sauront rendre justice à la qualité de cet appui et, in fine, que ce travail puisse contribuer à améliorer la programmation du nouveau Plan Cadre des Nations Unies (NU) pour l'aide au développement au Burundi.

Sigles et abréviations

Sigle / Abréviation	Définition
ARC	Antirétroviral Drug
BIT	Bureau International du Travail
BNUB	Bureau des Nations Unies au Burundi
CAE/EAC	Communauté Économique de l'Afrique de l'Est
CFPJ	Centre de Formation Professionnel pour les Jeunes
CPC	Comité de Pilotage Conjoint
CMS	Comité Mixte de Sécurité
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
CVR	Commission Vérité et Réconciliation
EDS	Enquêtes Démographiques de Santé
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FAPS	Fonds d'Appui à la Sécurité Sociale
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
HACT	Harmonized Approach for Cash Transfer
IDH	Indice de Développement Humain
IPC	Indice des Prix à la Consommation
GIC	Groupe Intégré de Communication
GISE	Groupe Intégré de Suivi Évaluation
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
MOI	Index Mo Ibrahim
NU	Nations Unies
OCHA	Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OMT	Operation Management Team
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONU Femmes	Fonds des Nations Unies pour les Femmes
ONUSIDA	Organisation des Nations Unies pour la Lutte contre le SIDA
OMD/ODD	Objectifs du Millénaire pour le Développement/ Objectifs pour le Développement Durable
OSC	Organisations de la Société Civile
OT	Objectif transversal
OSC	Organisations de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises



PNDS	Programme National de Développement de la Santé
PNSR	Programme National de Santé de la Reproduction
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTME	Prévention de la Transmission du VIH/SIDA de la Mère à l'Enfant
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEP	Secrétariat Exécutif Permanent
SNU	Système des Nations Unies
SNBG	Stratégie Nationale pour la Bonne Gouvernance
SNPS	Stratégie Nationale de Protection Sociale
SONUB	Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence de Base
SONUC	Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence Complets
SP/CNLS	Secrétariat permanent Comité national de Lutte contre le SIDA
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNCT	United Nations Country Team
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNGASS	United Nations General Assembly Special Session
UNHABITAT	Programme des Nations Unies pour l'Habitat
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Résumé analytique

Le présent résumé analytique passe en revue le but de l'évaluation, la méthodologie utilisée, les principaux constats, les conclusions et les recommandations.

But de l'Évaluation

Le but de la présente évaluation était de **rendre compte des résultats obtenus par le SNU et de l'utilisation des dépenses d'aide** auprès des parties prenantes, mais aussi de tirer les leçons sur la mise en œuvre de l'UNDAF.

Méthodologie utilisée

L'évaluation a été conduite dans le cadre d'une démarche participative impliquant les gestionnaires et partenaires du Programme, en s'appuyant sur l'exploitation documentaire, les entretiens selon un guide développé en annexe C, et l'exploitation des données, en focalisant l'attention sur la performance du Programme dans ses 8 effets et 33 produits.

Principaux résultats

Sur base des critères d'évaluation de l'OCDE/CAD (pertinence, efficacité, efficience et durabilité), mais aussi des principes programmatiques des Nations Unies, à savoir : l'approche Genre, le VIH/SIDA et les droits de l'homme, la mission a dégagé les constats suivants :

1. De la pertinence du Programme UNDAF

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2012-2016 et 2017-2018) est articulé sur les priorités nationales définies dans le CSLP II (2012-2016), les objectifs de la Vision « Burundi, 2025 », ainsi que les Objectifs du Millénaire et les Objectifs de Développement Durable.

L'UNDAF 2012-2016 s'est aligné de manière remarquable sur trois des quatre axes prioritaires du CSLP-II en l'occurrence : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre (**Axe 1**); Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois (**Axe 2**); et Amélioration des taux d'accès et de la qualité des services de base et renforcement du socle de la protection sociale (**Axe 3**), le tout s'articulant autour de 8 effets portés par 33 extrants.

À l'échéance du CSLP II en 2016, l'UNDAF a été étendu pour la période 2017-2018 en gardant les mêmes axes programmatiques et les mêmes effets. Alors qu'il avait été conçu pour accompagner substantiellement le développement structurel, le programme a été confronté aux effets de la crise intervenue en 2015, amplifiés par la réduction des ressources extérieures subséquentement au retrait de certains PTF.



Même si le Programme a pu s'ajuster par le biais des interventions rapides et ciblées vers des besoins urgents de la population, entre autres la mise en œuvre de projets conjoints visant la résilience et l'amélioration des conditions de vie des personnes vulnérables, la dégradation de la situation socio-économique générale a été telle que les mesures sont restées difficiles d'application au sein de l'UNDAF. Pour le prochain UNDAF, l'état de la persistance de la situation pose la question de la poursuite des orientations du Programme dans le format actuel.

2. Efficacité du Programme

2.1. Efficacité de l'Axe 1

L'Effet 1 concernait l'amélioration de la performance des systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que des institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale.

Les Résultats attendus de l'Effet 1 figurent à l'annexe G du rapport.

Au niveau de résultats atteints, il convient de mentionner les plus significatifs à savoir que :

- Le nombre de personnes dont les dossiers étaient pendans devant les cours et tribunaux (2003 dont 598 concernent les femmes) ayant bénéficié des services d'un avocat a augmenté de 89,65 %.
- Les arriérés judiciaires en matière pénale ont connu une réduction de 22,06% , et les dossiers civils une diminution de 95%.
- Un nombre non précisé de magistrats et magistrates, d'officiers de police judiciaire ainsi que des avocats ont renforcé leurs capacités /compétences sur des thématiques en rapport avec l'exercice de leurs métiers à savoir : la VBG, la protection de l'enfance, dont 16.41% certifiés par le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (CFPJ).

L'Effet 2 concernait l'amélioration de l'efficacité de l'État doté d'un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne y compris la lutte contre la corruption, la consolidation de la paix et la réforme administrative.

Les résultats majeurs de l'effet 2 ont concerné :

- Un cadre national et des cadres provinciaux de dialogue pour les jeunes ont été mis en place.
- Des outils de gestion électorale ont été développés dans le cadre du Centre de traitement des données et fichier électoral.
- Cinq guichets uniques provinciaux des formalités administratives ont été mis en place et opérationnalisés dans le but de rapprocher les services administratifs des populations.
- Des outils de gestion des performances pour l'administration publique ont été développés et la politique de gestion des performances a été institutionnalisée.



- La planification stratégique et l'appui à la récolte des données ont été renforcés par le biais de la priorisation des ODD (rapport validé) et la conduite de l'enquête EDSB.
- Six institutions supérieures de contrôle et de lutte contre la corruption ont été renforcées par le biais du développement d'outils opérationnels, les formations techniques, et l'accompagnement dans l'accomplissement des missions d'audit.
- Dix organisations de la société civile impliquées dans la lutte contre la corruption ont été appuyées en vue de renforcer la veille citoyenne.
- Le Plan d'action de lutte contre la corruption a été mis en place et renforcé par la mise à disposition et l'exploitation d'un logiciel de gestion des données de la BSAC.
- Le Portail des marchés publics a été rendu opérationnel et accessible au public.
- L'indice de Transparency International s'est amélioré, passant du 172ème rang sur 178 dans le monde en 2011, avec comme cible la 150ème place ; au 159ème rang sur 176 en 2016, mais toujours loin de la cible du 150ème rang visé. Nous n'avons pu pas accéder aux données les plus récentes, concernant les années 2017 et 2018.
- L'Indice Mo Ibrahim s'est également amélioré de 10%; passant de 45/100 en 2011 à 55% en 2014.

Ces résultats ont été néanmoins peu performants sur 3 points en l'occurrence au niveau:

- Du nombre de femmes siégeant au Sénat et au Parlement qui a stagné voire diminué (la proportion des femmes siégeant au Parlement est restée stationnaire au cours des deux mandatures de 2010 et 2015 et plafonnée à 32%, alors qu'elle a diminué au Sénat, passant à 41,4% en 2015 contre 46% en 2010.
- De la régression de l'Indice de Mo Ibrahim de 2015 à 2016, passant de 41,9 à 39,9 soit une régression de plus de 11 points par rapport à la situation de 2014.
- De l'absence de cadre légal électoral révisé d'une manière consensuelle.

2.2. Efficacité de l'Axe 2

L'Effet 1 concernait l'amélioration de l'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre

Les principales réalisations de l'effet ont été :

- La Politique Nationale d'Intégration Régionale au sein de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE/EAC) a été mise en place ;
- La Politique Nationale de l'Emploi a été élaborée en 2014 et la Stratégie de sa mise en œuvre a été lancée en 2018;
- La Stratégie de promotion des énergies nouvelles et renouvelables a été adoptée,
- Un nouveau système d'information sur les marchés et les chaînes de valeur a été créé;
- Quatre chaînes de valeur ont été créées et sont opérationnelles;

- Le système de microcrédits a été mis en place, touchant néanmoins 8% de la cible en l'occurrence 20 000 au lieu de 250 000 bénéficiaires ciblés.

L'Effet 2 concernait l'existence d'un secteur agro-sylvo-pastoral modernisé, adapté aux changements climatiques, sensible au genre et répondant aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnel.

Les résultats obtenus concernent:

- Un système d'information portant sur la sécurité alimentaire activé par le biais de la publication de rapports y relatifs : 22 rapports publiés de 2012 à 2018,
- Un cadre institutionnel pour la gestion des catastrophes et la réduction des risques créé et opérationnel; comprenant notamment la Stratégie Nationale de Réduction des Risques de Catastrophes Naturelles et son Plan d'Action, ainsi que le Projet de Loi portant politique nationale de prévention des risques et de gestion des Catastrophes. Ce cadre institutionnel pour la gestion des catastrophes et la réduction des risques permet d'identifier les zones à risque en matière d'insécurité alimentaire, mais également d'alerter l'État burundais et les partenaires techniques concernés sur les zones à risque par rapport aux catastrophes naturelles (sécheresses, inondations, etc.).

Toutefois, force est de constater que ces cadres institutionnels sont confrontés à des difficultés d'opérationnalisation liées à la faiblesse des capacités (ressources humaines et financières) à tous les niveaux et à une faible coordination des acteurs.

2.3. Efficacité de l'Axe 3

L'Effet 1 concernait l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services de base et le renforcement du socle protection sociale.

Les données utilisées sont tirées de la revue annuelle UNDAF 2017-2018. Si ces celles-ci enregistrent effectivement les progrès réalisés entre la date de démarrage : 2012 et la date d'échéance du Programme : 2018 ; en revanche, le document ne retrace pas l'évolution réalisée au cours de la période intermédiaire; soit pour chacune des années de la période d'intervention.

On note en effet que :

- l'accès aux services de la planification familiale: 39% des besoins sont satisfaits contre 40% ciblés;
- 85% d'enfants de 12 à 23 mois ont reçu tous les vaccins contre 97% prévus;
- l'insuffisance pondérale des enfants de 0 à 5 ans n'est pas encore résolue, elle est encore établie à 29,3% alors que le Programme pensait la ramener à 21%;

- le taux de fécondité des adolescentes, passé de 65 à 58 pour mille contre une cible de 40 pour mille est encore important, le taux de progrès n'étant que de 40% par rapport à l'objectif;
- l'accès aux services de la planification familiale a été atteint : 39% des besoins sont satisfaits contre 40% ciblés;

L'Effet 2 concernait le renforcement des structures sanitaires centralisées et décentralisées en matière de couverture en ARV.

Les Résultats de l'effet 2 sont :

- 81% des femmes séropositives ont eu accès aux ARV en 2018 contre 38% en 2012, pour une cible fixée à 85% ;
- L'accès des femmes séropositives aux ARV a atteint 81% en 2018 contre 38% en 2012, pour une cible fixée à 85% ;
- L'accès des adultes aux ARV a atteint pour sa part une proportion de 71% contre 81% ciblés, soit un taux de réalisation de 89%;
- L'accès des enfants aux ARV à savoir 25% pour une cible de 90% reste très faible;
- Le pourcentage des tests VIH des nouveaux nés a baissé drastiquement par rapport à la situation de référence, il est de 10,2% contre 17% en 2012 versus une cible établie à 60%, soit un niveau de 17% de réalisation de la cible.

L'Effet 3 avait trait au renforcement du système d'éducation

Les résultats obtenus concernent:

- Le ratio élèves/enseignant aux trois premiers cycles de l'enseignement fondamental montre un progrès intéressant de 47 élèves contre 53 à la période de référence, soit un progrès par rapport à la valeur cible de 48. Si ce ratio de 2018 repris par la revue était confirmé, il indiquerait un progrès significatif au cours de l'année 2018, dans la mesure où l'annuaire des statistiques scolaires rapportait un ratio élèves/enseignants de 57 aux trois premières années du cycle fondamental en 2016/2017.
- Le ratio élèves/salle de classe aux trois premiers cycles de l'enseignement fondamental est resté au niveau de départ soit celui 74 élèves par classes contre 49 ciblés.
- Le nombre d'élèves ayant bénéficié d'un filet de sécurité n'a pas pu être documenté.

L'effet 4 concernait le renforcement du système de protection sociale.

L'action de UNDAF s'inscrit dans la perspective de bâtir un socle de protection sociale axé sur 4 garanties essentielles à savoir :

- La gouvernance du secteur de la protection sociale redynamisé;

- Un système de collecte des données et des mécanismes d'information et de communication sur la vulnérabilité en matière de protection sociale opérationnel et efficace;
- Un programme national de transferts sociaux monétaires créé et opérationnel;
- Des filets de sécurité et de solidarité existants renforcés et élargis pour soutenir les groupes vulnérables affectés par les chocs.

Les Résultats de l'effet 4 sont :

- Un cadre institutionnel pour la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) comprenant notamment des cadres légaux sur la protection sociale, une base de données actualisée de la vulnérabilité, et un modèle national de protection social est créé et est fonctionnel ;
- Un plan d'action pluriannuel budgétisé de la SNPS est élaboré ;
- Un cadre de collaboration entre les différents partenaires pour recueillir les données sur les nombreux programmes de protection sociale dispersés dans les Ministères sectoriels est mis en place et opérationnel;
- Des textes de loi portant sur la protection sociale sont élaborés;
- Une cartographie des intervenants institutionnels de la protection sociale est élaborée.

Avec un taux de couverture sociale pour le secteur formel de 20%, il est encore trop tôt pour juger des résultats de la SNPS, car sa mise en œuvre vient juste de débuter. Toutefois, la volonté des autorités burundaises est bien présente comme en témoigne la mise en place de la Commission Nationale de Protection Sociale Intersectorielle, présidée par SE le Président de la République.

3. Axes transversaux

Conformément aux principes de planification du SNU, l'UNDAF devait prendre en compte les 3 dimensions transversales suivantes : le genre, le VIH/SIDA et les droits de la personne humaine.

a. La prise en compte du genre

En matière du genre, le SNU s'est efforcé d'assurer un traitement égal et un accès équitable des hommes et des femmes aux bénéficiaires de ses programmes de développement; de renforcer les capacités et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble de ses programmes et de promouvoir la parité au sein du personnel des agences.

La place de l'ONU Femmes de Co-présidence dans le Program Management Team (PMT) est un signe éloquent du souci que les chefs des agences des Nations Unies accordent à la problématique de l'égalité de sexes et l'autonomie de la femme.



L'adoption de la loi spécifique sur la répression des violences basées sur le genre, la loi n.01/13 du 22 septembre 2016 portant prévention, protection des victimes et répression des violences basées sur le genre (VBG) est l'une des réalisations importantes.

b. La prise en compte du respect des droits de la personne humaine

L'équipe pays des Nations Unies s'est dotée d'une stratégie des Droits de l'homme dont un des axes stratégiques est la promotion de la non-discrimination, avec un accent particulier sur les femmes, les jeunes, les minorités ethniques et sociales.

Au niveau de l'axe 1, on remarque que des réalisations importantes ont été faites en matière de protection et de défense des droits humains. Avec pour texte phare, l'adoption de certaines lois visant à protéger les droits humains comme la loi portant protection des victimes et des témoins, la loi sur les défenseurs des droits de l'homme ainsi que la loi spécifique sur les VBG qui est aussi une loi en rapport avec les droits humains en plus d'être une loi en rapport avec le genre.

En marge de cet axe, le volet des droits de la personne humaine n'est pas très perceptible dans les deux autres axes.

c. La lutte contre le VIH/SIDA

L'ONUSIDA est l'agence phare de lutte contre ce fléau et son mécanisme de fonctionnement est traduit par deux entités qui sont : le groupe thématique ONUSIDA qui est une unité stratégique et l'équipe conjointe qui est une unité opérationnelle.

L'axe 3 de l'UNDAF est concerné explicitement par la lutte contre le VIH SIDA. L'effet 2 de cet axe a mené des actions de prévention et de traitement du VIH qui ont atteint des résultats satisfaisants notamment au niveau des femmes séropositives et des adultes.

Les autres effets, bien que traitant des secteurs d'intervention qui intéressent au plus haut niveau la prévention de cette maladie, ne s'inscrivent pas directement dans la lutte contre ce fléau.

3. Efficience

Cette partie examine: i) la cohérence interne lors de la conception de l'UNDAF selon la GAR; ii) le système de suivi évaluation; iii) la coordination des interventions du SNU selon le principe de « Unis dans l'action » ; iv) la communication ; et enfin, v) la contribution et la gestion des ressources mobilisées à l'atteinte des résultats.

3.1. De la conception du Programme selon l'approche GAR

L'UNDAF n'a pas été doté, dès sa conception, d'une théorie du changement et d'une chaîne de résultat suffisamment claires qui permettraient d'apprécier et d'analyser le phasage des interventions et la cohérence des différentes initiatives (logique verticale et horizontale menant à l'impact global).

Même si on note que des efforts importants ont été déployés pour que les exigences de la GAR (un des 5 principes programmatiques des NU) soient mieux comprises et opérationnalisées, on peut relever, à la première lecture de la matrice des résultats de l'UNDAF, qu'il y a plusieurs faiblesses relativement à la Gestion Axée sur les Résultats.

La conception s'est heurtée aux aspects suivants :

- Une faible maîtrise des concepts et de la syntaxe de l'approche GAR ;
- Un nombre excessif de résultats et des indicateurs vagues et peu précis rendant difficile la gestion de l'UNDAF et son suivi ;
- Une absence d'informations clés dont notamment la situation de référence sur certains indicateurs ce qui a handicapé le suivi ;
- Une inadéquation entre les moyens mobilisés et les résultats attendus (cibles trop vagues et excessivement ambitieuses).

3.2. Du système de S&É

Le GISE est un élément essentiel du dispositif de S&É. Il travaille étroitement avec les Groupes Thématiques de l'UNDAF pour appuyer la formulation des résultats et activités du Plan de Travail Conjoint, et l'élaboration d'un cadre d'indicateurs de l'UNDAF efficace, cohérent et complet au niveau des effets et des produits, avec des lignes de base et des cibles pour chaque indicateur.

Toutefois, par manque de ressources (financières et humaines), de capacités et de moyens coercitifs, le GISE fait face à de nombreux défis pour effectuer un suivi performant et centralisé des résultats de l'UNDAF.

À cet égard, en l'état actuel, on observe que :

- le dispositif formel et institutionnel gagnerait à être plus performant, notamment par l'amélioration du suivi systémique;
- un nombre trop élevé de produits et d'indicateurs imprécis requérant des ressources importantes pour leur gestion affectant ainsi la qualité du système de S&É;
- une structure de suivi éclatée au sein de plusieurs services et organisations;
- des ressources humaines et financières insuffisantes au sein du BCR pour assurer un suivi performant des résultats de l'UNDAF.

3.3. Unis dans l'action et la coordination

En effet, si l'UNDAF 2012-2016 n'a connu que très peu d'initiatives pour opérationnaliser l'approche « Unis dans l'Action » au Burundi, l'UNCT a saisi l'occasion de l'extension de l'UNDAF à la fin de 2018 pour effectuer une refonte de la structure de gouvernance de l'approche ainsi que les rôles et fonctions spécifiques de chacun de ses mécanismes dans les domaines de la programmation, du financement, des opérations et des communications.



Si certains projets ont été mis en place durant l'UNDAF 2012-2016, la tendance s'est accélérée pour l'UNDAF 2017-2018.

Néanmoins, les structures et mécanismes mis en place souffrent des handicaps suivants :

- les groupes techniques et les groupes thématiques ne semblent pas jouer suffisamment leur rôle d'espaces de partage d'informations, de connaissances, d'expériences, de leçons apprises et de bonnes pratiques comme nous l'ont signalé plusieurs intervenants;
- les synergies et les échanges entre groupes particulièrement les groupes thématiques et les groupes opérationnels ne sont pas systématiquement recherchés;
- les programmes conjoints n'ont pas été suffisamment utilisés pour obtenir des effets de levier afin d'améliorer l'image du Système des Nations Unies qui reste compartimentée (par agence) et renforcer le positionnement stratégique du SNU dans des secteurs clés ou névralgiques.

Des initiatives s'inscrivant dans le sens de « Unis dans l'Action » et visant: (i) la réduction des coûts de transaction; (ii) l'amélioration de la qualité des services des prestataires ; et (iii) l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations, devront être encouragées et mises à l'échelle.

3.4. De la communication

Un des objectifs prioritaires visant à consolider le processus « Unis dans l'action » est le renforcement du pilier « One Voice » avec une communication commune pour l'ensemble du SNU.

Le SNU s'est doté d'une stratégie de communication, et initié un bulletin trimestriel "Écho des Nations Unies", a créé un site Web commun des Nations Unies et a organisé des séances d'information du personnel des agences sur l'approche « Unis dans l'action ».

Malgré ces initiatives intéressantes, force est de constater que le GIC n'a pas joué un rôle déterminant dans la promotion de l'UNDAF selon les principes de « Unis dans l'action » et encore moins de « One Voice », les différentes agences étant plus intéressées à communiquer principalement sur leurs propres activités.

En revanche, on constate une volonté forte au niveau du BCR d'inciter les agences pour qu'elles aillent vers de véritables synergies de communication. Cette volonté s'est également matérialisée avec le recrutement récent d'un chargé de la communication inter-agence. Ce dernier a développé une nouvelle stratégie de communication 2018-2023 commune basée sur les principes de « One Voice ».

3.5. De la contribution et de la gestion des ressources mobilisées dans l'atteinte des résultats

En l'absence des données consolidées portant sur la mobilisation et l'affectation de toutes ressources financières planifiées, la mission a pris au titre d'étude de cas, les seules données disponibles de l'axe 3, sachant néanmoins que la situation peut ne pas être généralisable à tout le Programme.

Toutefois, l'importance des ressources attribuées à cet axe qui représente 47 % des ressources totales planifiées, soit environ 300 millions sur les 642 257 504 USD planifiés est telle que son analyse permet de tirer des leçons utiles capitalisables dans les cycles de planification ultérieure.

L'analyse des données financières de cet axe permet de faire les constats suivants, à savoir :

- une faible mobilisation des ressources planifiées : seuls 35 773 589 USD ont été mobilisés, sur environ 300 000 000 USD de ressources planifiées constituées de 269 503 665 USD pour la phase 2012-2016 et environ 20 000 000 USD pour la phase 2017-2018 et pour les frais de suivi-évaluation et de la communication, soit 11% du taux de mobilisation des ressources;
- la non-affectation dans l'axe 3 du Programme, de toutes les ressources déclarées comme disponibles lors de la phase de planification, à savoir : 86 420 000 USD et l'allocation de 41% de ce montant, soit uniquement 35 773 589 USD comme déjà indiqué;
- une révision des priorités au niveau de l'affectation des ressources par effets de l'axe. Les ressources planifiées dans le cadre de l'effet 1 relatif à l'appui au système de santé, estimées alors à 28% des ressources prévues, se sont effondrées pour être ramenées à 0,16% des ressources finalement mobilisées ; tandis que les ressources prévues pour l'effet 2 relatif à l'appui au système éducatif sont passées de 22% des ressources planifiées à 69% des ressources mobilisées, entraînées par des interventions plus poussées sur le volet cantine scolaire.
- une relation évidente entre les ressources affectées et les résultats obtenus, en particulier en matière de système de santé et d'éducation, où le nombre de bénéficiaires a été en fonction des ressources injectées ;
- un report de certains produits sans révision ou transfert des ressources dans la réalisation d'autres produits : certains produits en rapport avec l'appui dans l'élaboration des outils stratégiques sectoriels ont été suspendus sans entraîner l'affectation des fonds associés à d'autres usages ;
- une absence de mutualisation des charges entre agences, chaque agence intervenant dans son propre créneau sans mise en commun des charges ;
- une absence des mesures spécifiques de réduction des coûts de services offerts par voie de contribution des bénéficiaires et/ou de participation financière des pouvoirs publics.



4. De la durabilité

Le Programme a été conçu dans une dynamique de durabilité notamment pour assurer la soudure entre la fin du CSLP II et l'adoption d'un nouveau programme national, en même temps qu'il devrait préparer les interventions ultérieures aux OMD/ODD.

On note une forte appropriation nationale surtout au niveau politique en raison d'une implication et un engagement de l'exécutif élevés.

Au niveau opérationnel aussi, les bénéficiaires directs (ministères partenaires et autres institutions gouvernementales ainsi que leurs personnels) ont montré un engagement et un enthousiasme très élevés pour les actions menées dans le cadre de l'UNDAF 2012-2018.

Des actions de pérennisation des acquis du Programme ont été réalisées à travers 3 instruments essentiels en l'occurrence :

- i. le transfert des compétences dans le cadre du renforcement institutionnel des structures partenaires;
- ii. l'approche inclusive et participative des partenaires dans les différentes phases d'exécution de l'UNDAF; et,
- iii. l'introduction des innovations dans le fonctionnement des services et la vulgarisation de certaines techniques au-delà des bénéficiaires.

À l'inverse, les acquis observés en matière de livraison de services au citoyen dans certaines structures (éducation, santé notamment) sont menacés par les faibles ressources de l'État, d'où l'importance de sensibiliser les pouvoirs publics (mais aussi les autres PTF) pour allouer les ressources nécessaires à la préservation de ces acquis.

5. Leçons apprises

L'évaluation a permis de tirer **six leçons développées** plus loin à capitaliser dans le cadre des cycles de programmation ultérieurs. L'évaluation reprend comme leçon à capitaliser, **l'arrimage du Programme aux orientations stratégiques nationales**, en particulier le CSLP. L'évaluation a également permis de réaliser la nécessité d'une meilleure coordination des échéances entre les deux outils que sont le Programme et le CSLP. Cette précaution ayant pour finalité de s'assurer que le cadre stratégique national bénéficie à son échéance de tous les financements requis maximisant l'atteinte des résultats attendus.

Dans le cas d'espèces, autant le CSLP que le Programme, couvraient tous les deux, la période allant de 2012 à 2016. Compte tenu du poids très important du Programme dans le financement de la stratégie nationale : CSLP et des délais variables dans la mobilisation des financements provenant des partenaires, l'exécution réussie dépend en partie de la disponibilité des ressources. Il a été relevé que la **synchronisation des échéances** ne permettait pas au cadre stratégique d'obtenir à son échéance les résultats désirés, entre autres pour des raisons liées à la mobilisation évolutive des fonds. À sa clôture, l'UNDAF a été prorogé pour poursuivre la réalisation des résultats du CLSP II (alors que ce dernier était terminé), ce qui en termes de coordination et d'interaction avec d'autres partenaires **a été**



limitant. Cette situation doit inspirer des ajustements de programmation en vue d'une meilleure efficacité.

L'évaluation a également relevé une **relation étroite entre la performance du Programme et la qualité des outils de préparation, d'exécution et de suivi mis en place.** Plus les outils sont performants, plus grande est la chance que le Programme atteigne les résultats attendus. De même, **les capacités des acteurs** de la mise en place du Programme ainsi que l'implication des organes de la gouvernance et de la coordination sont essentielles au succès du Programme.

L'évaluation a enfin noté l'importance à accorder à **l'anticipation et à la gestion des risques** et souligné les points d'attention particuliers à accorder à ce volet.

Les leçons relevées ont inspiré les recommandations formulées ci-devant.

6. Conclusions et recommandations

6.1. Conclusions

L'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 et plus tard 2017-2018 ont permis un positionnement stratégique du SNU en vue de la prise en charge des priorités nationales, notamment celles relatives aux stratégies nationales de développement sociales et économiques. Il est totalement aligné sur les priorités nationales que ce soit le CLSP II ou la "Vision 2025".

De manière générale, l'UNDAF 2012-2018 a eu une efficacité certaine au niveau des agences, et une efficacité globale mitigée en tant que Programme-cadre commun. En effet, malgré de nombreuses réalisations, qui pour certaines durables, les performances globales du Programme sont inégales et mitigées, en raison des circonstances difficiles et de l'environnement changeant après 2015.

Même s'il y a eu des progrès par rapport aux UNDAF précédents, le cadre de résultat présente plusieurs faiblesses au chapitre de la Gestion Axée sur les Résultats, tant au niveau du nombre (pléthorique) de résultats et d'indicateurs, mais également dans les libellés et la syntaxe utilisés pour leur formulation.

Malgré le dispositif institutionnel qui a consacré la mise en place du GISE, le système de S&É montre certaines faiblesses qui nuisent à la visibilité technique et stratégique souhaitée de l'UNDAF.

L'absence d'un système de S&É efficace et fiable adossé à un SIG performant ainsi que d'un système efficace de gestion des connaissances ont certainement réduit la capacité du BCR, à avoir une vue globale de la mise en œuvre de l'UNDAF.

Bien qu'il y ait eu plusieurs initiatives communes dans l'esprit de « Unis dans l'action », les programmes conjoints n'ont pas été suffisamment utilisés pour faire jouer les synergies



inter-agences et obtenir les effets de levier destinés à améliorer l'image du SNU qui reste quelque peu compartimentée.

La communication commune n'a pas toujours été optimale pour rendre compte des réalisations de l'UNDAF, mais la mise en place de la nouvelle stratégie de communication devrait amener davantage de synergie entre les agences dans l'esprit des principes de « One Voice ».

7.2. Recommandations

Les recommandations sont schématiquement structurées autour de cinq volets en l'occurrence :

- i. l'amélioration de la Gouvernance du Programme impliquant deux actions concrètes à savoir : l'implication plus substantive du BCR dans la coordination du Programme et l'organisation plus régulière de cadres de communication des résultats;
- ii. le renforcement des capacités techniques des acteurs faisant également appel à deux actions à savoir : l'intégration plus volontariste et systématique des actions transversales dans les axes réguliers du Programme et la dotation des budgets spécifiques conséquents;
- iii. l'amélioration du suivi-évaluation induisant les actions suivantes, à savoir : recruter; étoffer et former les unités responsables du suivi-évaluation;
- iv. l'impulsion de la communication par la mise en œuvre la stratégie de communication commune élaborée dans l'esprit de « One Voice » et par le renforcement du GIC en le dotant d'un budget autonome sous l'autorité du BCR.
- v. la préparation du prochain UNDAF par un meilleur ciblage des interventions et des résultats compatibles avec les priorités du contexte et les moyens mobilisables ; ainsi que la recherche de l'équilibre entre des actions de développement et des actions de résilience.



1. Introduction

En septembre 2018, Le Groupe-conseil Baastel a été mandaté par l'UNICEF pour conduire une évaluation de fin de programme de l'UNDAF (United Nations Development Assistance Framework) de 2012-2018. Ce programme est dans sa troisième phase d'exécution. La première phase de l'UNDAF couvrait la période 2007-2009. La deuxième phase couvrait la période 2010-2014 et la troisième phase couvrait la période 2012-2016. La deuxième phase de l'UNDAF qui couvrait la période de 2010-2014 a été révisée en 2011 dans la perspective d'alignement du principal outil d'intégration de l'appui du SNU sur les nouvelles priorités nationales issues du CSLP II ainsi que l'accroissement de la conformité du SNU à la déclaration de Paris et à la politique nationale de l'aide publique au développement élaborée en novembre 2011 par le Gouvernement burundais. La troisième phase de l'UNDAF 2012-2016 a été prolongée en 2018 à la suite des événements socio-politiques qui ont bouleversé le Burundi en 2015.

1.1. Mise en contexte

À la suite de certaines recommandations issues de la révision de l'UNDAF 2010-2014, et en collaboration avec le Gouvernement burundais de cadrer ses stratégies de développement sur les priorités nationales de développement du Burundi telles que libellées dans le CLSP II, le SNU a élaboré un nouveau Plan Cadre 2012-2016 qui avait pour objectif principal, le cadrage des stratégies de développement des Nations Unies sur les priorités nationales du Burundi. Ce cadrage devait tenir compte des avantages comparatifs des Agences des NU et portait sur **trois axes stratégiques** parmi les quatre retenues par le Gouvernement burundais dans la mise en œuvre du CSLP II.

Compte tenu de l'extension du CSLP-II au-delà de 2016 et de la pertinence continue de ses axes et objectifs stratégiques, le Comité de Pilotage dans sa réunion en mai 2016 a convenu de prolonger la durée de l'UNDAF pour rester aligné sur le cycle national de planification du développement. Plus concrètement, une décision a été prise d'étendre l'UNDAF actuel au moyen de plan de travail conjoint pour la période 2017-2018.

Il a en outre été décidé d'élaborer ce plan de travail conjoint sur la base des trois axes et huit effets actuels de l'UNDAF 2012-2016 qui provient directement du CSLP-II.

Il s'agissait de :

- **Axe 1** : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre ;
- **Axe 2** : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois ;



- **Axe 3** : Amélioration des taux d'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base et renforcement du socle de la protection sociale.

Le programme UNDAF 2012-2016 se voulait une Stratégie Intégrée d'Appui des Nations Unies au Burundi. Il y a un ensemble de 18 agences des Nations Unies qui participent à la mise en œuvre de ce programme y compris le gouvernement burundais. La raison d'être du programme est l'alignement des interventions de développement des Nations Unies sur les **objectifs de développement et des priorités** du Burundi.

Les résultats spécifiques attendus de l'UNDAF s'articulaient entre autres autour des énoncés dont certains ne sont malheureusement pas documentés dans le rapport, faute de données disponibles. Il s'agit notamment de :

- Réduction de la durée moyenne de la procédure pénale,
- Augmentation du nombre d'individus qui apprécient favorablement le comportement des forces de sécurité,
- Augmentation du nombre de femmes occupant des postes de responsabilités politiques et techniques dans les institutions,
- Consensus autour de la révision du cadre légal électoral,
- Meilleur niveau de la politique nationale d'intégration régionale,
- Réalisation des études diagnostiques sur l'emploi,
- Meilleur niveau de stratégie de promotion des marchés inclusifs,
- Augmentation d'octroi de microcrédits,
- Meilleur niveau de la mise en place de la stratégie de promotion des énergies renouvelables,
- Augmentation des chaînes de valeurs fonctionnelles,
- Augmentation des rapports par an sur l'analyse et la cartographie de la sécurité alimentaire,
- Augmentation du nombre d'enfants vaccinés,
- Augmentation du taux de prévalence contraceptive des méthodes modernes,
- Réduction du taux élèves/classe et du ratio élève/enseignant du programme.

Les objectifs du Programme **étaient multiples et ambitieux** à savoir :

- Contribuer à la réalisation de progrès significatifs basés sur les résultats, les droits humains, le genre et l'environnement.
- Atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement en 2015, qui selon le rapport du PNUD de 2015 n'avaient pas encore été atteints notamment en matière de réduction de la faim, de développement durable en matière d'habitant décent, et de préservation de l'environnement ; en dépit des progrès notables, en matière du taux de scolarisation au primaire et secondaire, la promotion de l'égalité des sexes et la réduction du taux de la mortalité infantile, et du décès imputable au SIDA



- Atteindre les objectifs de la Vision « Burundi, 2025 »
- Atteindre les objectifs du CSLP II en 2016 consistant essentiellement dans la transformation de l'économie du pays en vue d'une croissance soutenue pour réduire sensiblement la pauvreté à travers le renforcement des mécanismes de mobilisation et de coordination des ressources extérieures et fondée sur les priorités nationales et le leadership du Gouvernement. Objectifs qui selon l'évaluation du PNUD intervenue en 2017 souligne des résultats contrastés, à savoir satisfaisants pour l'axe 1 relatif à la création d'un État de droit, en raison des ressources importantes affectées et des réformes majeures du secteur, à poursuivre et à consolider ; et résultats mitigés en matière de transformation économique en partie dus à la décélération de la conjoncture économique

Pour atteindre les résultats escomptés, l'UNDAF a opté pour **des interventions ciblées** menées par les 18 Agences du Système des Nations Unies intervenant au Burundi ainsi que le **renforcement des capacités des acteurs gouvernementaux** impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF.

Le budget global pour la réalisation de l'UNDAF s'élevait à **642 257 504 USD** prévu sur les cinq années (plus deux : 2017-2018) de mise en œuvre et des activités de renforcement des capacités des acteurs gouvernementaux impliqués dans **les différents comités ad hoc** créés pour la mise en œuvre. Budget dont nous ignorons comme déjà indiqué, la mobilisation globale effective à ce jour, en raison de l'absence de la situation consolidée. Ce qui limite la documentation objective sur le lien entre les ressources engagées et les résultats atteints. Une étude de cas portant sur l'axe 3 dont la situation financière consolidée existe sera développée plus loin.

Parmi les principales approches de l'UNDAF, on retrouve entre autres :

- Mise en place d'un système de communication et de suivi évaluation ;
- Création de plusieurs organes de mise en œuvre de l'UNDAF de 2012-2016 ;
- Appropriation des programmes par la partie nationale ;
- Gestion axée sur les résultats ;
- Harmonisation des approches de programmation et des modalités de mise en œuvre ;
- Partenariat stratégique ;
- Focalisation géographique ;
- Réduction des coûts de transaction (et adaptation à la capacité d'absorption) ;
- Conformité aux accords et instruments internationaux en termes de : droits de l'homme, équité et égalité de genre, équité à l'accès aux services sociaux et réduction des inégalités.



Ces différentes activités devaient permettre de **produire des extraits (33 produits)** qui sont énumérés dans la matrice des résultats. Ces 33 produits étaient destinés à **l'atteinte des 8 effets au niveau des trois axes stratégiques**.

1.2. But de l'évaluation

Le but de la présente évaluation est de **tirer des leçons** sur la mise en œuvre de l'UNDAF et de **rendre compte des résultats obtenus et de l'utilisation des dépenses d'aide** auprès des parties prenantes :

- Les partenaires burundais bénéficiaires et parties prenantes de l'UNDAF, particulièrement les ministères et institutions gouvernementales et les organisations de la société civile;
- Les Agences des NU impliquées dans la mise en œuvre de l'UNDAF;
- Autres bailleurs de fonds.

1.3. Portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation devait permettre d'apprécier la **pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité** de l'UNDAF 2012-2018. Il s'agit donc d'une évaluation thématique de fin de programme et non une évaluation d'impact.

De façon spécifique, l'évaluation devait permettre :

- i. d'évaluer la contribution de l'équipe pays dans l'atteinte des résultats escomptés de l'UNDAF en utilisant des critères fondés sur des preuves (pertinence des résultats et indicateurs de mesure et difficultés rencontrées) ;
- ii. d'identifier les facteurs qui ont affecté la contribution de l'équipe pays et à expliquer les goulots d'étranglement (apprentissage ou les leçons de la mise en oeuvre et capitaliser les meilleures pratiques) ;
- iii. d'analyser les progrès réalisés vers la mise en oeuvre des recommandations de la revue à mi-parcours de l'UNDAF;
- iv. de formuler des recommandations pour améliorer la contribution de l'équipe pays à prendre en compte dans le nouvel UNDAF ;
- v. d'analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en oeuvre des interventions ;
- vi. d'analyser les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en oeuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) ainsi que les résultats atteints par rapport aux objectifs initiaux ;



- vii. d'analyser les mécanismes et la stratégie de communication, Plan de suivi et évaluation de l'UNDAF (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- viii. d'analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et/ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- ix. d'apprécier le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONGs, Secteur privé, collectivités locales) dans la mise en oeuvre de l'UNDAF ;
- x. d'identifier les enjeux, opportunités et contraintes, en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies sur la période 2019-2021; et
- xi. de faire des propositions pour l'accélération de l'approche « Unis dans l'Action » au Burundi.

1.4. Questions de l'évaluation

L'évaluation répondra aux **thèmes et questions suivants** tels qu'identifiés dans les termes de références figurant à l'annexe A du rapport. Les questions ci-après sont explicitées dans la matrice d'évaluation plus détaillée figurant à l'annexe F. Leur administration auprès des partenaires a été encadré par un guide d'entretien figurant également à l'annexe C du rapport.

Tableau 1: Thèmes et questions d'évaluation

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> a) Dans quelle mesure les effets UNDAF sont-ils demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national; b) Dans quelle mesure les avantages comparatifs du SNU ont-ils permis un positionnement stratégique du Système dans la réponse aux priorités de développement national? c) Est-ce que les résultats sont pertinents et de ce fait, correspondent-ils aux besoins et priorités des parties prenantes principales?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> a) Quel est le niveau de réalisation des Effets UNDAF comparativement aux prévisions initiales? b) Dans quelle mesure la réalisation des Effets UNDAF a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs de développement au Burundi ? c) Est-ce qu'il y a eu d'autres résultats inattendus – qui sont positifs et/ou négatifs? d) Quels sont les facteurs qui ont affecté la contribution de l'équipe pays et quels sont les goulots d'étranglement (apprentissage ou les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques) ?



Autres Questions d'évaluation	
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> a) Dans quelle mesure et de quelle manière l'UNDAF a-t-il contribué à une réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour chacune des Agences des NU? b) Comment s'est articulé le partenariat dans la mise en œuvre des interventions des agences des NU dans le cadre de l'UNDAF ? c) Quels ont été les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en œuvre en termes de : pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés ? d) Quels sont les mécanismes et la stratégie mise en œuvre par l'UNDAF en matière de communication, Plan de suivi et évaluation de l'UNDAF? e) Quels ont été les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) ? f) Comment les ressources financières ont-elles été utilisées en termes de proportion entre les dépenses administratives et celles du Programme et des projets? g) Est-ce que les extrants ont été atteints dans les délais et le budget impartis?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> a) Quelle est la probabilité que les résultats et bénéfices perdurent au-delà de l'UNDAF? b) Quel est le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONGs, Secteur privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre de l'UNDAF ; c) Y a-t-il des ressources financières/humaines engagées pour maintenir les acquis et les résultats? d) Est-ce que l'environnement externe est favorable au maintien des résultats?
Autres Questions d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> a) Quelles seraient les principales recommandations pour améliorer la contribution de l'équipe pays à prendre en compte dans le nouvel UNDAF? b) Quels seraient les enjeux, opportunités et contraintes, en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies sur la période 2019-2021? c) Quelles seraient les actions à entreprendre pour accélérer l'approche «Unis dans l'Action» au Burundi?



2. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie ci-après a été développée pour répondre aux besoins de l'évaluation finale de l'UNDAF-Burundi.

Au niveau de l'approche méthodologique, ce mandat a fait l'objet d'un travail participatif conjoint avec les principaux responsables de l'UNICEF mandataire de l'évaluation, mais également en concertation avec les responsables des autres Agences des NU impliquées dans la mise en œuvre de l'UNDAF ainsi que les autorités gouvernementales burundaises et les responsables de la société civile et partenaires ayant bénéficié du programme.

Les consultants de Baastel se sont appuyés sur les principes suivants :

- Une démarche participative dans la conduite de l'évaluation, afin de prendre totalement en compte les préoccupations, besoins et visions des acteurs associés au programme de l'UNDAF;
- La prise en compte des problématiques transversales, particulièrement celle ayant trait au genre ;
- L'élaboration de conclusions et recommandations ainsi que leçons apprises utiles à la prise de décision pour l'élaboration de l'UNDAF 2019-2021.

Plusieurs méthodes de collecte de données ont permis de recueillir des données provenant de différentes sources afin d'assurer une triangulation rigoureuse des informations. Les sources de données comprennent des personnes, des documents et l'observation directe lors de visites et rencontres sur le terrain.

2.1. La revue documentaire de l'évaluation

Bien que la mission n'ait pas pu trouver de rapport de suivi consolidé, la revue documentaire a concerné certains plans de programmations et des rapports d'exécution des activités qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu par les évaluateurs à l'aide de gabarits préparés sur la base des questions d'évaluation. Bien que nous n'ayons pas pu obtenir un certain nombre de documents importants, l'analyse documentaire a porté sur les données secondaires des agences du SNU et des institutions gouvernementales, notamment les statistiques internes et autres données. Ceci nous a permis de vérifier des indicateurs clés liés aux enjeux évaluatifs (pertinence, efficacité, efficience et durabilité de l'UNDAF).



2.2. Les entretiens

Bien que bon nombre d'intervenants clés n'étaient pas disponibles pour nous rencontrer, les entretiens semi-structurés et les groupes de discussions focalisés avec les différentes parties prenantes de l'UNDAF nous ont permis de collecter des informations sur tous les critères de l'évaluation à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'UNDAF. Les différentes thématiques abordées proviennent des critères de l'évaluation ainsi que les questions associées et issues de la matrice d'évaluation. Ces entretiens ont porté sur l'examen des résultats (au niveau des effets et des produits) à travers les indicateurs de suivi des résultats du programme. L'approche exécution par rapport à la stratégie de mise en œuvre de l'ensemble du programme a été également examinée ainsi que les principaux facteurs qui ont permis ou entravé la réalisation des résultats du programme. Le guide d'entretien ainsi que la liste des personnes rencontrées figurent en annexe C.

2.3. Cadre d'analyse

Les implications méthodologiques par rapport aux questions d'évaluation et à la matrice d'évaluation développée à partir du Modèle Logique reconstitué sont les suivantes :

- L'évaluation a été effectuée sur la base de la matrice d'évaluation développée en annexe B qui constitue l'option la plus indiquée pour examiner dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints, les conditions et raisons de l'atteinte ou non des résultats et leur contribution aux résultats globaux du programme.
- L'évaluation des résultats a été réalisée sur deux niveaux – niveau des 8 effets et niveau des produits (33 extraits) afin de déterminer dans quelle mesure les résultats du programme ont été atteints.
- Partant de là, la stratégie de collecte des informations est basée sur une triangulation des informations évaluatives obtenues sur la base de :
 - 1) une auto-évaluation et validation des résultats de la revue documentaire ;
 - 2) entretiens auprès des partenaires bénéficiaires du projet et ;
 - 3) rencontres des principaux intervenants.

2.4. Limites de l'évaluation

L'évaluation du projet a été pilotée par M. Ali Anwer (consultant international), chef de mission, qui a été appuyé par une Mme Anne-Marie Bihirabake (consultante nationale), pour la collecte des données, les visites de terrain et la réalisation d'entretiens.



Il été également appuyé pour la revue documentaire par une équipe de Baastel au Canada comprenant MM. Joanes Hippolyte Sylli et Bernard Nyaburerwa ainsi que Mme Mylène Castonguay.

Outre le temps très court qui a été alloué à la mission sur le terrain (deux semaines) et à l'ensemble de l'exercice, les limites de l'évaluation se situent à trois niveaux principalement: (i) au niveau de la documentation dispersée au sein des Agences, (ii) au niveau de la disponibilité des responsables dans les différentes Agences ; (iii) au niveau des rencontres avec les officiels du gouvernement et les OSC.

i) Au niveau de la documentation

L'équipe n'a pas pu obtenir bon nombre de rapports consolidés sur le suivi des activités de l'UNDAF des années 2016 à 2018. Si les documents contextuels du Burundi et du SNU en matière de planification/programmation stratégique (UNDAF) étaient disponibles, en revanche les rapports des revues annuelles de certaines agences étaient incomplets. Certaines comme l'UNICEF ayant néanmoins transmis des rapports consolidés à jour.

Par ailleurs, l'équipe n'a pas pu mettre la main sur la totalité des informations actualisées sur les activités menées par les Agences des NU de 2015 à 2018. En effet, au moment où se déroulait l'évaluation, certaines agences n'avaient pas encore achevé l'élaboration de leur rapport annuel d'activités.

Aussi, avec l'absence d'un système de suivi évaluation qui réunit les informations sur les contributions de chaque agence à l'atteinte de chaque effet et produit, il n'a pas été possible d'actualiser certaines informations programmatiques et financières dans le temps disponible et au niveau attendu par l'évaluation.

ii) Au niveau de la disponibilité des responsables dans les différentes agences

L'équipe n'a pas pu rencontrer plusieurs intervenants clés des Agences en raison de la programmation d'un certain nombre de retraites au même moment que la mission (entre autres les retraites de l'UNICEF, de l'ONUFEMMMES ainsi que la retraite de travail des responsables clés (PMT) pour la formulation du nouvel UNDAF 2019-2021.

iii) Au niveau des rencontres avec les officiels du gouvernement et les OSC

Le climat tendu suite à la mesure de suspension des ONG Internationales opérant au Burundi a limité nos déplacements tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de Bujumbura. La mission a pu néanmoins rencontrer certains responsables d'un projet de santé reproductive appuyé par le UNFPA. La mission s'est également heurtée à l'indisponibilité de plusieurs responsables gouvernementaux, seul un nombre restreint de partenaires institutionnels a été rencontré.



3. Contexte national et international de la formulation et de la mise en œuvre de l'UNDAF

Le Burundi s'est doté dans un premier temps d'un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP I) en 2006, après la fin de la crise sociopolitique qui a secoué le pays et à la suite de l'accord d'Arusha en 2000, pour la reconstruction matérielle et politique du pays.

Il s'agissait d'une planification à court et moyen terme du développement du Burundi. Dans le cadre de la planification à long terme, le Burundi s'est doté de la Vision 2025 qui est un document de consensus national, véritable feuille de route pour le développement économique et social qui servira aux générations actuelles et celles à venir. La Vision repose sur huit piliers qui introduisent un nouveau paradigme qui redéfinit les options stratégiques afin de mettre le Burundi sur la voie de la croissance économique et de lutte contre la pauvreté. Les huit piliers sont : (1) la bonne gouvernance et le renforcement des capacités de l'État, (2) le Capital humain, (3) la Croissance économique et la lutte contre la pauvreté, (4) l'intégration régionale, (5) la démographie, (6) la Cohésion sociale, (7) l'aménagement du territoire et l'urbanisation, ainsi que (8) le Partenariat.

C'est à partir de cette vision 2025 que le CSLP II a été élaboré. Officiellement lancé par le Président de la République en février 2012, il est bâti sur quatre axes stratégiques principaux à savoir : (1) Renforcement de l'État de droit, consolidation de la Bonne gouvernance et promotion de l'égalité des genres ; (2) Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois ; (3) Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services de base et renforcement de la Solidarité nationale ; (4) Gestion de l'espace et de l'environnement pour un développement durable.

Rappelons à toutes fins utiles qu'en 2006 au moment de l'élaboration du premier CSLP I, les OMD ont été également lancés par les partenaires internationaux au développement (PTF) ainsi que d'autres projets de développement au Burundi par les agences internationales de développement. Dans le cadre d'une harmonisation des efforts de développement des agences internationales et des partenaires au développement ainsi que l'alignement des priorités de développement de ces derniers sur les priorités nationales de développement du Burundi, le SNU au Burundi a révisé, de concert avec le gouvernement burundais, son programme UNDAF 2010-2014 en cours d'exécution pour enfin élaborer un programme de développement qui s'aligne sur les priorités nationales de développement du Burundi d'où l'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 et plus tard 2017-2018.

Outre le Comité de Pilotage Conjoint (SNU/gouvernement), des organes de gestion de la mise en œuvre ont été mis en place. Il s'agit entre autres de l'UNCT qui est le plus haut



niveau de prise de décisions pour la mise en oeuvre de l'UNDAF, notamment en ce qui concerne les programmes conjoints, et la définition d'une position commune des Nations Unies au sein des différents mécanismes de coordination avec le Gouvernement et les Partenaires au développement. Il assure également la revue périodique de l'état d'avancement de l'ensemble des interventions appuyées par le SNU au Burundi, analyse les rapports des groupes thématiques conjoints et évalue la performance du programme.



4. Contenu du programme

Le contenu de l'UNDAF renvoie à l'alignement des priorités d'action du SNU sur les priorités des programmes de développement du gouvernement burundais et des programmes de développement déjà en cours dans le pays. Il s'agit de l'alignement de l'UNDAF sur les priorités nationales, de l'alignement de l'UNDAF sur le CSLP II et de l'alignement de l'UNDAF sur les OMD/ODD. Le modèle logique figurant à l'annexe E et les tableaux des effets et des produits de l'annexe G donnent un aperçu détaillé du contenu du Programme.

4.1. Axes stratégiques

Dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016, trois axes stratégiques ont été retenus par le SNU et ont fait l'objet de financement de la part des agences onusiennes impliquées.

Il s'agit de :

Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre ;

Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois,

Axe 3 : Amélioration des taux d'accès et de la qualité des services de base et renforcement du socle de la protection sociale.

4.2. Programmation budgétaire

La programmation budgétaire de l'UNDAF 2012-2016 était estimée à 616.316.924 USD alors que l'UNDAF 2017-2018 s'élevait à 25.940.580 USD. Cette programmation budgétaire est assurée par les 18 agences du SNU et se présente comme suit :

Tableau 2: Programmation budgétaire de l'UNDAF

Axes Stratégiques	Ressources Planifiées (a)	Sources de Financement
Axe 1 : Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre	70 419 129	UNDP, BNUB/PGS, BNUB/OHCDH, UNICEF, UNWOMEN, UNFPA, UNCDF, UNV



Axes Stratégiques	Ressources Planifiées (a)	Sources de Financement
Axe 2 : Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois	276 394 129	PNUD, FIDA, UNWOMEN, BIT, UNCDF, FAO, UNHABITAT, ONUDI, PAM
Axe 3 : Amélioration des taux d'accès et de la qualité des services de base et renforcement du socle de la protection sociale	269 503 665	UNICEF, UNFPA, OMS, PAM, UNHABITAT, UNCDF, ONUSIDA, UNESCO, BIT, UNHCR
Suivi-Évaluation et Communication	30 529 839	
Total (2012-2016)	616 316 924	
Total (2017-2018)	25 940 580	
TOTAL	642 257 504	



5. Évaluation de la performance de l'UNDAF

L'évaluation de la performance de l'UNDAF s'est effectuée sur la base des critères d'évaluation de l'OCDE/CAD (pertinence, efficacité, efficience et durabilité), mais aussi avec comme axes transversaux, les principes programmatiques des Nations Unies, à savoir, l'approche Genre, le VIH/SIDA et les droits de l'homme.

Le cadre de résultat ainsi que la matrice d'évaluation ont servi de base à l'analyse.

5.1. Pertinence de l'UNDAF

La pertinence de l'UNDAF est définie ici par son alignement sur les priorités nationales, les politiques de développement du Burundi, en réponse aux besoins des populations, ainsi que la mesure dans laquelle l'UNDAF a ciblé les groupes les plus vulnérables. L'analyse de la pertinence porte sur trois grands points : la pertinence stratégique par rapport à l'alignement aux priorités nationales de développement ; la pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies ; et, la pertinence technique du cadre des résultats.

Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2012-2016, étendu jusqu'en 2018, signé par le Gouvernement du Burundi et les agences, Fonds et Programmes des Nations Unies au Burundi, constitue le cadre stratégique de la coopération entre les deux parties qui met en exergue la vision commune et intégrée pour un appui au Burundi, dans l'atteinte de ses priorités nationales de développement.

Il définit les domaines et résultats attendus de cette coopération. L'UNDAF s'aligne, à ce titre, sur les priorités nationales, notamment sur les stratégies sectorielles identifiées par les agences des Nations Unies, en étroite collaboration avec la partie burundaise, Gouvernement et Société civile. Il répond également aux engagements internationaux du Burundi, notamment en matière d'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et des Objectifs de Développement Durable (ODD).

5.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

Articulé sur les priorités nationales définies dans le CSLP II (2012-2016), l'UNDAF 2012-2016 et 2017-2018, convenu entre la République du Burundi et le Système des Nations Unies visait à



contribuer à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement en 2015, les objectifs de la Vision « Burundi, 2025 », et les objectifs du CSLP II, ainsi que les Objectifs de Développement Durable.

Il s'inscrit dans la suite de programmation du SNU tout en tirant les leçons pertinentes et en s'adaptant aux nouvelles exigences de l'heure. Il est l'outil avec lequel le SNU au Burundi a continué d'accompagner le pays dans la poursuite de ses objectifs de développement, naturellement ancrés dans les OMD/ODD avant d'être portés par la Vision 2025 du Gouvernement, et de trouver leur cadre d'opérationnalisation dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II).

À travers le CSLP II 2012-2015, le Gouvernement du Burundi s'était engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques sociales, économiques et environnementales, dont l'objectif primordial était de transformer l'économie du pays en vue d'une croissance suffisante pour une réduction sensible de la pauvreté. Ce processus de réformes était à la mesure des enjeux et des défis du développement du Burundi et des importantes transitions sociétales, démographiques et économiques en cours. Le CSLP II s'articulait autour des 4 axes stratégiques suivants:

- i) Renforcement de l'État de droit, consolidation bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre;
- ii) Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue créatrice d'emplois;
- iii) Amélioration du taux d'accès et de la qualité des services de base et renforcement du socle de la protection sociale; et,
- iv) Gestion rationnelle de l'espace et de l'environnement pour un développement durable.

Il se voulait à l'époque le mécanisme par excellence de mobilisation et de coordination des ressources extérieures, fondé sur les priorités nationales et le leadership du Gouvernement.

Le cycle de l'UNDAF 2012-2016 et plus tard celui de 2017-2018, s'est inscrit parfaitement dans ce cadre national de programmation, tout en se voulant par ailleurs un environnement de construction de cohérences et de synergies inter-agences dans l'esprit des principes de l'unité dans l'action (Deliver as one).

En se référant à la version initiale signée par le Gouvernement et l'équipe pays des Nations Unies, l'UNDAF visait à **contribuer à l'atteinte de huit (8) effets à travers la livraison de 33 produits**. L'appréciation de la pertinence des effets et des produits y afférents a permis de



répondre à la question ci-après posée dans les TDR et étayée dans la matrice d'évaluation, à savoir :

« dans quelle mesure l'approche de la mise en œuvre du plan d'action de l'UNDAF est toujours compatible avec les priorités nationales et les politiques de développement ? Et, quel est le degré de compatibilité des résultats ? »

En d'autres termes, l'équipe d'évaluation a tenté d'apprécier la pertinence des effets et des produits par rapport aux objectifs internationaux et nationaux de développement déclinés dans les politiques et les stratégies sectorielles.

Dans l'analyse de la pertinence de l'UNDAF, il s'est donc agi de vérifier la cohérence et la convergence entre, d'une part, l'UNDAF à travers ses effets, ses produits et ses activités, et d'autre part, les objectifs, axes du CSLP II, ainsi que les OMD/ODD et autres conventions internationales auxquelles le Burundi a souscrit.

L'UNDAF 2012-2016 s'est aligné de manière remarquable sur trois des quatre axes prioritaires du CSLP-II et dans ce sens il était pertinent par rapport aux besoins exprimés dans ce document au moment de la mise en œuvre du CSLP-II.

Suite au bilan globalement positif du CSLP-II, celui-ci fut étendu au-delà de 2016 en attendant de préparer un nouveau Plan national de Développement.

De la même manière, compte tenu de l'extension du CSLP-II au-delà de 2016 et de la pertinence continue de ses axes et objectifs stratégiques, il fut convenu de prolonger la durée de l'UNDAF pour rester aligné sur le cycle national de planification du développement.

C'est ainsi que l'UNDAF a été étendu pour la période 2017-2018 en gardant les mêmes axes programmatiques et les mêmes 8 effets tout en procédant à certains ajustements concernant les produits et certaines activités clés.

Les ajustements opérés dans UNDAF 2017-2018 étaient pertinents avec l'extension du CSLP-II même s'ils devraient refléter davantage la situation actuelle du pays. En effet, certains ajustements ont été apportés pour tenir compte des défis particuliers qu'a imposés le manque de ressources extérieures suite au retrait des PTF. Toutefois, il aurait fallu tenir davantage compte de la situation de la sécurité alimentaire préoccupante, de la malnutrition chronique et des problèmes de pauvreté extrême qu'a connus le Burundi ces dernières années, particulièrement après 2015.

À partir de cette date, les principaux **indicateurs de développement se sont dramatiquement détériorés**, ce qui a rendu plus difficile l'application de l'UNDAF 2017-2018 dans la mesure où



ce dernier, lors de sa conception, devait répondre davantage à **des besoins de développement** qu'à des besoins s'apparentant à **une situation d'urgence/résilience**. En effet, malgré un énorme potentiel, on assiste à une détérioration des conditions de production et de la gestion post-récoltes à cause des changements climatiques, de la croissance démographique et du contexte économique peu favorable aux investissements en agriculture.

Toutefois, le SNU **s'est admirablement ajusté** en programmant des interventions **rapides et ciblées vers des besoins urgents** de la population, entre autres la mise en **œuvre de projets conjoints** visant la résilience, l'amélioration des conditions de vie tout en palliant rapidement aux problèmes de malnutrition et d'insécurité alimentaire.

L'Équipe pays des Nations Unies s'est alignée sur les grands principes de programmation des NU en orientant sa planification stratégique de manière à intégrer dans ses actions au Burundi à la fois les domaines du développement, de l'aide humanitaire, des droits de l'homme, de la sécurité et de la consolidation de la paix.

Plus précisément, les agences du SNU ont tenté de réorganiser leurs activités pour faire face notamment aux problèmes de dégradation des moyens de subsistance, de manque d'emplois surtout chez les jeunes, de malnutrition élevée, de vulnérabilité des ménages à l'insécurité alimentaire, de dégradation continue des indices de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de vulnérabilité aux risques de catastrophes et de déficit énergétique qui constitue un frein à l'essor économique du pays.

5.1.2. Pertinence par rapport aux objectifs de Millénaire pour le Développement (OMD) et aux objectifs de Développement Durable (ODD)

De manière générale, l'UNDAF 2012-2016 était en droite ligne avec les OMD (2000 – 2015) qui avaient été établis à l'époque. Brièvement, les OMD étaient au nombre de 8 et se définissaient de la manière suivante :

- 1) Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim (**OMD1**)
- 2) Éducation primaire pour tous (**OMD2**)
- 3) Égalité des sexes et promotion de l'autonomie des femmes (**OMD 3**)
- 4) Réduction de la mortalité des enfants de moins de 5 ans (**OMD 4**)
- 5) Amélioration de la santé maternelle (**OMD 5**)
- 6) Combat contre le VIH/Sida, le paludisme et les autres maladies (**OMD 6**)
- 7) Environnement durable (**OMD 7**)
- 8) Partenariat mondial pour le Développement (**OMD 8**)



Lors de sa conceptualisation, l'UNDAF 2012-2016 s'est calqué, à travers le choix de ses 3 axes sur l'atteinte des OMD qui à l'époque avaient pour objectifs de consolider l'engagement de la communauté internationale et le renforcement des partenariats avec les gouvernements et la société civile pour bâtir un monde sans laissés-pour-compte.

De manière plus spécifique, les effets de l'Axe1 ciblent l'OMD 3 afin de renforcer le rôle économique des femmes et leur autonomie.

L'effet 2 de l'Axe 2 et les effets 3 et 4 de l'Axe 3 de l'UNDAF (lutte contre la pauvreté et promotion de l'environnement) sont spécifiquement alignés sur les OMD 1 et 2 (réduction de l'extrême pauvreté et éducation primaire pour tous), tout en étant en cohérence et en complémentarité avec les OMD 2, 3, 4, 5 et 6 (égalité du genre, mortalité infantile, santé maternelle et VIH/SIDA).

Les effets de l'axe 3 relatifs à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base (i. système de santé renforcé ; ii. institutions Centralisées et Décentralisées renforcées ; iii. système éducatif décentralisé et inclusif renforcé ; iv. existence d'un Socle de Protection Sociale) sont spécifiquement alignés sur la réalisation des OMD 2, 3, 4, 5 et 6. La réalisation de ces actions concourt à leur tour à la lutte contre la pauvreté (OMD 1).

Par ailleurs, les thématiques de développement contenues dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été, de manière à la fois spécifique et solidaire, prises en compte dans les effets de l'UNDAF 2017-2018 en ciblant davantage les populations nécessitant une attention particulière à savoir les jeunes, les femmes, les personnes à besoins spécifiques en matière de nutrition, les populations rurales, etc.

En plus des huit effets de l'UNDAF 2012-2016 qui constituent la base des plans de travail conjoints, le SNU a introduit dans l'UNDAF 2017-2018, quatre principes de programmation clés pour mieux coller au contexte changeant du Burundi, soit i) les droits de l'homme et le genre ; ii) le développement durable et la résilience ; iii) «ne laissant personne derrière » ; et iv) la redevabilité.

Les effets de l'UNDAF 2017-2018, sont en parfaite adéquation avec les ODD suivants :

- 1 à 8 (1. Éradication de la pauvreté; 2. Lutte contre la faim ; 3. Accès à la santé ; 4. Accès à une éducation de qualité ; 5. Égalité entre les sexes ; 6. Accès à l'eau salubre et à l'assainissement ; 7. Recours aux énergies renouvelables ; et, 8. Accès à des emplois décents).
- 10 : Réduction des inégalités;



- 12 : Consommation et production responsables;
- 13 : Lutte contre le changement climatique; et,
- 16 : Justice et paix.

L'alignement stratégique des UNDAF (2012-2016 et 2017-2018) sur les documents de programmation du Burundi se retrouve également dans le caractère participatif de leur processus d'élaboration, dans lequel la partie burundaise, particulièrement le Gouvernement, a assumé un rôle important que ce soit au niveau du diagnostic ou au niveau de la participation à sa mise en œuvre.

5.2. Efficacité de l'UNDAF

L'efficacité est la mesure selon laquelle les résultats de l'action de développement prévus ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Dans quelle mesure les résultats (effets et surtout produits) planifiés ont-ils été atteints ?

L'une des principales contraintes à l'analyse des produits atteints de l'UNDAF 2012-2018 est la formulation des effets et des produits, ainsi que la définition des indicateurs. Une bonne partie de ces derniers ne permet pas un suivi rigoureux de la réalisation des résultats, étant donné qu'ils ne remplissent pas, d'une part, toutes les caractéristiques de fiabilité et d'utilité et que, d'autre part, la situation de référence n'est pas toujours disponible.

En l'absence de tableaux de suivi des résultats consolidés élaborés par le GISE, la méthodologie utilisée a eu comme base la matrice de résultats ainsi que des documents généraux sur les projets que nous avons pu récupérer au sein des agences. Nous avons tenté, là où nous avons pu, d'analyser les résultats atteints en relation avec les indicateurs définis, et ce, même en absence de situation de référence, mais aussi en fonction du nombre de cibles prévues et celles atteintes, n'ayant que très peu d'informations sur le dernier semestre 2018.

5.2.1. Contribution de l'axe 1 aux résultats de l'UNDAF au niveau des effets et des produits

a) Analyse de l'effet 1 de l'axe 1

Les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants

Par rapport à cet effet, le Gouvernement burundais et le SNU attendaient pour 2018 une réduction de la durée moyenne de la procédure pénale entre l'ouverture d'enquête et le

jugement final de 88 semaines à 78 semaines et une augmentation de 30% du pourcentage de magistrats recrutés sur la base d'un concours (sensibilité au genre). Il prévoyait également pour 2018 un taux de satisfaction de 60% de la population dans les services des forces de sécurité (Police), la révision du code électoral sur une base consensuelle et inclusive, avec l'implication de tous les acteurs politiques et la société civile, la disponibilité d'un Cadre légal révisé et au moins 30 % des postes non électifs (de responsabilité) attribués aux femmes dans les institutions.

Certains indicateurs d'effets de l'effet 1 de l'axe 1 n'ont pas pu être renseignés. Toutefois, plusieurs autres indicateurs de produits et d'effets concernant le renforcement et la sécurisation du système judiciaire ont pu être collectés et nous permettent d'inférer une amélioration de cet effet. En ce qui concerne la réduction moyenne de la procédure pénale, nous notons une réduction de 22,06 % des arriérés judiciaires en matières pénales et une réduction de 95 % en matières civiles (PNUD 2017, «Promouvoir la bonne gouvernance, l'état de droit et la consolidation de la paix au Burundi»).

On relève, selon le rapport du PNUD 2017 précité que « La campagne d'exécution des arrêts et jugements ont permis de juger et d'exécuter 20 233 dossiers fonciers sur 21094 dossiers dans 12 provinces, soit un taux 95 % de réduction des arriérés judiciaires tandis que la CSTB a jugé 106 dossiers fonciers et en a exécuté 18 sur un stock de 111 dossiers, soit un taux de 95 % de réduction du stock de la CSTB ».

En effet, on note en 2017 une augmentation de 10% par rapport à 2016 du nombre de vulnérables (incluant les femmes et les enfants) ayant bénéficié d'un accès à l'aide juridique. Par ailleurs, plusieurs magistrats et magistrates, officiers de police judiciaire ainsi que des avocats ont été formés sur des thématiques en rapport avec l'exercice de leurs métiers : VBG, protection de l'enfance, dont 16.41% certifiés par le centre de formation professionnelle de la justice (CFPJ). Le rapport du PNUD 2017 précité confirme avec plus de détails l'accès à l'aide juridique des personnes vulnérables « Sur les 2234 personnes qui ont introduit la demande d'assistance judiciaire, 2003 personnes dont 598 femmes dont les dossiers sont pendants devant les cours et tribunaux ont bénéficié des avocats » soit un pourcentage de 89,65 %.

b) Analyse de l'effet 2 de l'axe 1

Des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'État avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du genre

D'après le rapport de l'évaluation finale du CPD du PNUD, concernant la promotion de l'égalité de genre jaugeé par le nombre de femmes occupant des postes de responsabilités politiques dans les institutions, on note que le nombre de femmes dans le Sénat et au Parlement a stagné voire diminué (32% en 2015 comme en 2010 au Parlement et 41,4% en 2015 après 46% en 2010, au Sénat) au lieu d'augmenter.

Corroboré par des responsables du Ministère de la Justice, ce même rapport signale, en ce qui concerne la transparence et la bonne gouvernance, une amélioration de l'indice de Transparency International. En effet, le Burundi occupait le 172ème rang sur 178 dans le monde en 2011, avec comme cible la 150ème place. Il se trouve qu'en 2016 l'Indice de TI s'était amélioré, mais était toujours loin de la cible, avec le 159ème (sur 176) au lieu du 150ème rang visé.

Concernant l'indice Mo Ibrahim, le Burundi a eu 45/100 en 2011 et la cible fut 55% ce qui équivaut à une amélioration de 10%. Seulement, cette mesure absolue a rétrogradé vers 41.9 en 2015 avec tendance négative (moins 2.1) à 39,9 pour 2016. Non seulement la cible est loin d'avoir été atteinte, force est de constater qu'il y a eu une régression de plus de cinq points par rapport à la situation de 2011.

Il n'existe pas encore, comme cela figure dans les indicateurs de cet effet « un cadre légal électoral révisé d'une manière consensuelle », toutefois les responsables gouvernementaux rencontrés par la mission, ont signalé l'existence de cadres de dialogue organisés pour les jeunes leaders affiliés aux partis politiques et jeunes membres des organisations de la société civile dans toutes les provinces.

Aussi, la performance de cet effet en matière préparation électorale est assez mitigée, la difficulté venant du fait que toutes les actions menées par l'UNDAF pour l'atteinte des résultats sont contributives et non attributives. En effet, le contexte socio-politique et son évolution conditionnent majoritairement l'atteinte des cibles fixées.

En revanche, des résultats importants ont été atteints en matière de réforme administrative notamment

- Cinq guichets uniques provinciaux des formalités administratives ont été mis en place et opérationnalisés dans le but de rapprocher les services administratifs des populations;
- Des outils de gestion des performances pour l'administration publique ont été développés et la politique de gestion des performances a été institutionnalisée ;
- La planification stratégique et l'appui à la récolte des données ont été renforcés par le biais de la priorisation des ODD (rapport validé) et la conduite de l'enquête EDSB ;
- Six institutions supérieures de contrôle et de lutte contre la corruption ont été renforcées par le biais du développement d'outils opérationnels, les formations techniques, et l'accompagnement dans l'accomplissement des missions d'audit ;
- Dix organisations de la société civile impliquées dans la lutte contre la corruption ont été renforcées en vue de renforcer la veille citoyenne (il y a régression à partir de 2015)

c) Analyse des produits de l'axe 1



Les produits de l'axe 1 concourent à l'atteinte des effets 1 et 2. Comme faits saillants, nous relevons que :

- Un plan d'action de lutte contre la corruption est réalisé à travers la mise en place d'un logiciel de gestion des données de la BSAC ;
- La mise en place d'un portail des marchés publics opérationnel et accessible au public
- Les activités liées à l'outillage des institutions nationales de planification stratégique et de production de l'information statistique ont été entièrement réalisées et les rapports d'enquête qui y sont associés sont disponibles.
- Nous constatons par ailleurs, conformément à l'évaluation faite par le PNUD et confirmée par les intervenants rencontrés, que des mécanismes de justice de transition (Tribunal Spécial) qui figurent parmi les cibles de cet effet n'ont pas été mis en place et ne sont donc pas fonctionnels conformément aux standards internationaux. À noter cependant que la CVR a été mise en place, selon les principes et modalités contestés par certains acteurs politiques

Force est de constater que les organisations de la société civile y compris les médias ne peuvent pas, non plus, efficacement exercer leur rôle de veille citoyenne.

Sur les 26 indicateurs qui concourent à la réalisation des 8 produits pour l'axe 1, 7 indicateurs (26,92 %) ont atteint leurs cibles. 3 indicateurs (11,53 %) n'ont pas pu atteindre le minimum de 50 % de réalisation et enfin, 16 indicateurs (61,53 %) n'ont pas été renseignés.

5.2.2. Contribution de l'axe 2 aux résultats de l'UNDAF au niveau des effets et des produits

a) Analyse de l'efficacité de l'effet 1 de l'axe 2

L'environnement des affaires (les politiques fiscales, commerciales et d'investissement) et la stratégie de promotion de l'emploi sensible au genre sont incitatifs et sous-tendus par une politique énergétique adéquate et des TICs diversifiés, accessibles et respectueux de l'environnement.

Par rapport à cet effet, le Gouvernement burundais et le SNU au Burundi attendaient pour 2018, à la création de 5 000 PME intégrant l'entrepreneuriat féminin, partant d'une situation de référence recensant 3 000 PME en 2011. De même, il était attendu pour le même effet, une évolution de la proportion d'emplois du secteur formel, informel et agricole désagrégée de l'ordre de 76,3% en 2018 versus une situation de référence indiquant une proportion des emplois du secteur privé formel et informel de l'ordre de 2,5%.

Pour atteindre de telles performances, une politique nationale d'intégration régionale a été

mise en œuvre ; ainsi qu'une politique nationale de l'emploi tenant en compte les femmes et les jeunes. Parallèlement, un système d'information statistique du marché du travail fiable a été adopté et mis en œuvre ; ainsi qu'une stratégie de promotion des marchés inclusifs intégrant les femmes et les jeunes dans la création des chaînes de valeur par le biais des investissements économiques favorisant les emplois aux jeunes.

Les principales réalisations quant à l'atteinte de cet effet en rapport à l'amélioration de l'environnement des affaires et la promotion de l'emploi au Burundi concernent :

Les documents de la Politique Nationale d'intégration régionale au sein de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE/EAC) ont été élaborés. Toutefois, les défis sont de taille pour rendre effectives l'harmonisation institutionnelle et des lois avec les cinq autres pays membres. D'aucuns déplorent la lenteur dans l'adoption des textes de loi et autres règlements pour s'aligner avec ceux des autres pays de la région. Des progrès ont certes été réalisés, mais le chemin à parcourir est encore long comme l'atteste les lenteurs pour mettre place l'«Autorité burundaise de régulation des médicaments et des aliments» (ABREMA), la «Commission des réformes de la législation» ou encore l'«Autorité burundaise sur la Concurrence». L'atteinte effective de ses effets devrait entraîner une transformation économique du Burundi avec un taux de croissance économique amélioré.

Pour ce qui est de la Politique Nationale de l'Emploi, la politique nationale a été élaborée avec l'appui du PNUD en 2014. Mais la problématique se situait au niveau de sa mise en œuvre qui a trainé en longueur jusqu'en avril 2018, date à laquelle la Stratégie de mise en œuvre a été lancée. Celle-ci visera essentiellement la création de grands travaux d'infrastructures publiques à Haute Intensité de Main d'Oeuvre (HIMO) générateurs d'emplois de masse tels que : le tracé ou la réfection de routes, la construction de barrages, la protection environnementale des bassins versants, comme le tracé de courbes de niveau, la reforestation, etc., et des travaux relatifs à l'hygiène et à l'assainissement. L'efficacité de cette stratégie devra être évaluée dans les années à venir, particulièrement en ce qui concerne les résultats en matière de promotion de marchés inclusifs, y compris les femmes et les jeunes pour lesquels les défis sont énormes. La finalité dans l'atteinte de cet effet est la création d'emplois en faveur des jeunes, le développement infrastructurel ainsi que la protection de l'environnement. Selon le rapport du PNUD, 45 579 emplois permanents et temporaires dont 14788 emplois ont été créés (UNDP, Result Oriented Annual Report, IWP-ROAR, Country Offices, 2017).

Il a été constaté une régression du nombre de microcrédits octroyés par les institutions de micro finance (IMF) en 2015 (-52,4% par rapport à la cible fixée). Malheureusement nous n'avons pas pu obtenir les chiffres pour les années 2016 et 2017. Selon les intervenants rencontrés par la mission, la situation ne s'est pas améliorée. La stratégie nationale devrait contribuer à améliorer ces chiffres en incitant davantage les IMF à prêter aux catégories les



plus vulnérables malgré le manque de ressources de ces dernières et le contexte socioéconomique difficile.

Une Stratégie de promotion des énergies nouvelles et renouvelables a été adoptée qui encourage le développement de la production électrique principalement hydraulique, mais éventuellement avec d'autres ressources (solaire, éolien, biomasse) sur le réseau électrique; l'électrification rurale décentralisée des centres ruraux par des méthodes alternatives (centrales mixtes et mini-réseaux) et la pré-électrification rurale de la majorité de la population par l'usage de petits systèmes (probablement photovoltaïques). Toutefois, de même que pour les autres stratégies, les problèmes se situent au niveau de la mise en œuvre, particulièrement avec la diminution des financements extérieurs.

b) Analyse de l'efficacité de l'effet 2 de l'axe 2

(Le Burundi dispose d'un secteur agro-sylvo-pastoral modernisé, adapté aux changements climatiques, sensible au genre et répondant aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnelle et orienté vers le marché).

Par rapport à cet effet, le gouvernement burundais et le SNU au Burundi attendait pour 2018, un taux de couverture des besoins alimentaires (bilan alimentaire) d'Équivalents céréales ≤ 20 % et une proportion de ménages avec une consommation alimentaire adéquate ≥ 80 %.

Pour atteindre les objectifs de cet effet, une stratégie et un plan d'action de promotion des énergies nouvelles et renouvelables sont adoptés et mis en œuvre; de nouveaux outils de gestion environnementale et d'adaptation aux changements climatiques utilisant les TICs sont conçus, opérationnels et accessibles à tous les niveaux; de nouvelles technologies de production, transformation et conservation des produits agricoles sont introduites et utilisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur; le système d'alerte précoce et de réponse aux urgences y compris les catastrophes naturelles est mieux coordonné et doté d'équipements et technologies adaptés.

Malgré les efforts soutenus pour améliorer les indices, l'analyse des indicateurs de l'effet 2 de l'axe 2 montre que la situation d'insécurité alimentaire est préoccupante au Burundi. Elle présente une détérioration continue. En effet, selon les rencontres que la mission a eues avec les responsables du PAM, croisées avec les résultats de l'*Analyse de la sécurité alimentaire en situation d'urgence au Burundi (mars 2017)* :

- 45,5% des ménages sont en insécurité alimentaire dont 8,5% (982 414 personnes) en situation d'insécurité alimentaire sévère ;
- 13,8% des ménages ont une consommation alimentaire pauvre, et donc incapables de couvrir leurs besoins énergétiques quotidiens ;
- 46,2% des ménages ont un score de diversité alimentaire pauvre ;



- 61% de ménages allouent plus de 65% de leurs dépenses à l'alimentation ;
- 46,9% de ménages engagent des stratégies de survie sévères (de crise et d'urgence) ;
- 66,7% de ménages dépendent de l'agriculture vivrière comme principale activité faisant vivre le ménage. PAM 2017, « Système de suivi de la sécurité alimentaire-Burundi FSMS ».

Plusieurs études ont été réalisées ces dernières années suivant les outils du Cadre Intégré de Classification de la Sécurité alimentaire (IPC), pilotées par le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, avec le soutien du PAM. Selon l'IPC, l'insécurité alimentaire aiguë ou sévère est définie comme toute manifestation d'insécurité alimentaire dans une zone spécifiée, à un moment donné, d'une gravité qui menace des vies ou des moyens de subsistance, ou les deux, indépendamment des causes, du contexte ou de la durée.

Les causes de cette insécurité chronique sont multiples. À une situation économique fragile, se sont ajoutés des problèmes socio-politiques, depuis avril 2015, qui ont fortement affecté les moyens d'existence des populations. De plus, les perturbations climatiques (succession des phénomènes El Niño puis El Niña) de 2016 ont contribué grandement à l'insécurité alimentaire des ménages.

D'après le PAM, sur un total de 11,5 millions d'habitants, 5,2 millions de personnes vivaient en situation d'insécurité alimentaire dont près de 1,0 million en situation critique (sévère selon la définition de l'IPC).

Selon les représentants du PAM, même si la saison agricole 2018 a été plus performante par rapport aux saisons antérieures, il subsiste encore des personnes se trouvant en insécurité alimentaire aiguë y compris en période de récolte et post récolte. Les problématiques structurelles de faibles accès à la terre (suite à la forte densité de la population), la perte de fertilité des sols qui est partiellement adressée avec le PNSEB¹, les faibles rendements, la faible qualité de la production et de la consommation alimentaire, ont constitué des facteurs majeurs à la base du stress alimentaire relevé pour près de 45% de la population rurale.

e) Analyse de l'efficacité des produits de l'axe 2

Pour atteindre les résultats relatifs au développement d'un secteur agro-sylvo-pastoral modernisé (Effet 2), deux résultats intermédiaires (ou produits) avaient été identifiés.

Il s'agissait d'introduire et d'utiliser de nouvelles technologies de production, transformation et conservation des produits agricoles tout le long de la chaîne de valeur (produit 1). À cet égard, il faut noter la mise en place d'un nouveau système d'information sur les marchés et les chaînes de valeurs ainsi qu'une augmentation partielle du nombre de ceux utilisant de nouvelles technologies agroalimentaires (107 509 sur une cible de 300 000 ménages).

¹ Programme national de Subvention des Engrais au Burundi

Pour ce qui est du renforcement du système d'alerte précoce et de réponse aux urgences (produit 2) plusieurs réalisations sont à signaler par rapport à l'analyse et la cartographie de la sécurité alimentaire et une production partielle de bulletins sur la surveillance de la sécurité alimentaire. On enregistre à cet égard 22 publications sur la situation de la sécurité alimentaire de 2012 à 2018, notamment les analyses grâce à l'IPC.

Par ailleurs, la réduction des risques de catastrophes naturelles a été placée sous la responsabilité de la Direction Générale de la Protection Civile du Ministère de la Sécurité Publique. Il faut noter la mise en place d'un cadre institutionnel pour la gestion des catastrophes et la réduction des risques, comprenant : la Stratégie Nationale de Réduction des Risques de Catastrophes Naturelles et son Plan d'Action, ainsi que le Projet de Loi portant politique nationale de prévention des risques et de gestion des Catastrophes.

Toutefois, force est de constater que ces cadres institutionnels sont confrontés à des difficultés de fonctionnement liées au manque de capacités (ressources humaines et financières) à tous les niveaux et à une faible coordination des acteurs. Ceci est caractéristique pour un pays fragile et se traduit par la difficulté et la lenteur dans la coordination et la mise en œuvre des politiques et l'exécution des projets.

Certes le Burundi a bénéficié d'un programme de renforcement des capacités ces dernières années dans tous les domaines, mais les mécanismes de financement de la Stratégie Nationale de Réduction des Risques de Catastrophes Naturelles et son Plan d'Action ne sont pas encore suffisamment développés. Une bonne partie des activités de réduction de risques de catastrophes dépendent essentiellement des appuis extérieurs.

5.2.3. Contribution de l'axe 3 aux résultats de l'UNDAF au niveau des effets et des produits

L'axe 3 vise l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base et le renforcement du socle de protection sociale. Il intervient dans le renforcement :

- a) du système de santé (effet 1);
- b) des institutions centrales et décentralisées opérant notamment dans le domaine de lutte contre le VIH (effet 2) ;
- c) du système éducatif inclusif et décentralisé (effet 3); et
- d) de la promotion d'un système de protection sociale régie par des politiques et stratégiques adaptées (effet 4).



La contribution des effets produits par le Programme dans son axe 3 est illustrée par le tableau 7 en annexe G du rapport.

a) Analyse de l'Efficacité de l'effet 1 en rapport avec le système de santé renforcé.

« l'augmentation des couvertures des interventions à haut impact et faible coût et de qualité du système de santé du Burundi pour réduire la morbidité liée aux maladies transmissibles et non transmissibles et l'habilitation des communautés (hommes et femmes) à s'approprier la lutte contre la malnutrition et les autres stratégies sanitaires y compris l'accès équitable à l'eau potable et aux infrastructures d'assainissement de base » il faut reconnaître que le libellé de cet effet contient plusieurs résultats qu'il est difficile de mesurer de manière objective.

Les idées contenues dans cet effet concernent des résultats au niveau de:

- La couverture médicale ;
- La réduction de la morbidité liée aux maladies transmissibles et non transmissibles ;
- L'habilitation des communautés à s'approprier la lutte contre la malnutrition ;
- Les stratégies sanitaires ;
- L'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

Sur l'ensemble des quatre indicateurs de cet effet, un seul en rapport avec l'accès aux produits de la planification familiale est performant, 39% de la population étant touchée contre 40% ciblée soit un taux de réussite de 97% , tandis que les deux autres affichent des performances faibles, soit moins de 40% du taux d'évolution par rapport à la situation de référence, respectivement en matière de l'insuffisance pondérale chez les enfants de 0 à 5 ans et de la diminution du taux de fécondité.

En effet, l'objectif de lutte contre l'insuffisance pondérale des enfants de 0 à 5 ans n'est pas encore résolu, celle-ci est encore établie à 29,3% alors que le Programme pensait la ramener à 21%. De même, le taux de fécondité des adolescentes tout en ayant amorcé une diminution significative par rapport à la date de référence, il est passé de 65 à 58 pour mille, l'écart avec la cible de 40 pour 1000 est encore important, le taux de progrès n'étant que de 40% par rapport à l'objectif.

Malgré les efforts et la mobilisation des acteurs, l'état de santé de la population burundaise demeure relativement précaire. Selon le rapport EDS, le taux brut de mortalité oscille autour de 145 et 129 pour mille pour les femmes entre 2010 et 2016/2017; et entre 179 et 177 pour 1000 pour les hommes dans la même période; pour une population dont l'espérance de vie est estimée à 57 ans (2016). Même si des progrès énormes ont été accomplis (diminution de 66% en 52 ans de 1964 à 2016), le taux de mortalité infantile demeure préoccupant et est de l'ordre de 48,4 décès pour 1000 naissances vivantes (EDS 2016/2017). La malnutrition carencielle est



endémique et touche avec acuité les enfants de moins de cinq ans. 56% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique (contre 58% en 2010). Cette situation est principalement liée, en amont, au poids important des déterminants de la santé (pauvreté des ménages, démographie galopante, pratiques nutritionnelles, insécurité alimentaire, environnement, inégalité sociale, etc.) et en aval, à la fragilité du système de santé, à la charge élevée des maladies transmissibles et non transmissibles, de la vulnérabilité des mères, nouveau-nés, enfants, adolescents et personnes âgées.

b) Efficacité de l'effet 2 en rapport avec le système renforcé des structures sanitaires centralisées et décentralisées en matière de couverture en ARV.

L'infection par le VIH/SIDA était la quatrième cause de mortalité chez l'adulte selon la Stratégie de Coopération OMS-Burundi (2014-2015). Le VIH/SIDA représente 1% des causes de mortalité au sein de la population des moins de 5 ans. La fusion du Ministère de la Santé et celui de la Lutte contre le SIDA (MPLS) en 2011 a permis l'intégration des programmes SIDA au sein du package de soins.

La couverture des enfants en ARV reste faible, le taux de couverture calculé était de 25,46% en 2018 versus 90% ciblé, soit une performance de 28% de la cible, malgré que le pays s'était engagé résolument vers «une génération sans SIDA» à l'horizon 2015 à travers notamment l'initiative de l'élimination de la transmission du VIH de la mère à l'enfant ; les femmes enceintes recevant des ARV dans le cadre de la PTME selon le protocole national connu de 85% aujourd'hui contre une cible fixée à 100%.

Pour atteindre l'Objectif mondial « Zéro nouvelle infection VIH, à zéro discrimination, zéro décès lié au SIDA» et pour mettre fin à l'épidémie du SIDA d'ici à 2030, le Burundi attache désormais une attention particulière à la prise en charge de toutes les catégories des populations-clés (principale source des nouvelles infections). Les activités de prise en charge des Personnes vivant avec le VIH par les ARV, y compris les activités de lutte contre la Tuberculose/VIH restent insuffisamment intégrées dans les protocoles d'intervention des centres de santé.

L'analyse de l'effet 2 de l'axe 3 montre des résultats satisfaisants respectivement en matière d'accès des femmes séropositives aux ARV, ainsi que celui relatif à l'accès global des adultes aux ARV. Même si le résultat n'atteint pas les 100% de la cible, l'évolution est impressionnante par rapport à la situation de départ où seulement 38% en 2012 des femmes enceintes séropositives recevaient des ARV dans le cadre de la Prévention de la transmission mère-enfant (PTME) selon le protocole national contre 85% aujourd'hui contre une cible fixée à 100%. Il en est de même pour la couverture des nouveau-nés en matière d'accès aux ARV



puisqu'on est passé d'un taux de 40% en 2014 à 95% en 2017, selon le système de gestion de l'information en santé².

c) Efficacité de l'effet 3 relatif au système d'éducation renforcé.

Le système éducatif au Burundi fait face à une série de défis que les autorités tentent de relever avec l'aide de la communauté internationale :

- La couverture constitue le premier défi ou « atteindre ce qui est difficile à atteindre ». À mesure que les inscriptions augmentent, la plupart des enfants qui devaient s'inscrire ont été inscrits. Une des implications de ce succès est que beaucoup d'enfants restants demanderont des efforts spéciaux pour aller à l'école. C'est le cas, en particulier, des enfants des zones rurales, des enfants handicapés et des orphelins.
- Le second défi concerne la qualité. Malheureusement, le maintien des conditions de qualité suffisante pour assurer l'apprentissage avec des ressources limitées est une tâche considérable. On relève des insuffisances sévères d'enseignants qualifiés au niveau du cycle 4 de l'école fondamentale, du cycle post fondamental et l'enseignement technique et un manque de capacités d'inspection, de soutien et de gestion du système.
- Le troisième défi est celui de l'équité. Les enfants des familles de zones rurales et pauvres sont moins susceptibles d'aller à l'école et les filles ont significativement un taux plus faible d'inscription que les garçons.
- L'enseignement secondaire représente un quatrième défi. L'expansion rapide de l'éducation primaire, ainsi que les aspirations des jeunes pour des emplois décents, exerce un poids énorme pour les places dans le secondaire augmentant d'autant la pression sur le système éducatif qui est lent à s'adapter aux nouveaux besoins.

Les indicateurs synthétiques de cet effet paraissent insuffisants pour documenter la portée des efforts entrepris sous ce volet. En effet, les indicateurs portent sur le ratio élèves-enseignants, le ratio élèves classes et l'accès à l'aide alimentaire. Outre que les deux premiers indicateurs sont également le produit d'autres interventions hors programme, notamment la construction des salles de classe pour désengorger les classes, tous les aspects en rapport avec l'investissement dans le contenu des formations qui ne sont pas reflétés dans les indicateurs. Il en est de même pour la contribution du Programme dans la réflexion stratégique du secteur, la révision et l'adaptation du programme scolaire, notamment à la formation préscolaire.

² Conférer le Rapport annuel de l'UNICEF Burundi pour l'année 2017, p2.



Toujours est-il que les données recueillies montrent que l'UNDAF a contribué à rabaisser le ratio élèves-enseignants dans les trois premiers cycles de l'enseignement fondamental à raison de 48 élèves par enseignant, au moment où le rapport élèves classes est resté au niveau de départ, soit celui 74 élèves par classes contre 49 ciblés.

d) Efficacité de l'effet 4 relatif au système de protection sociale renforcé.

La protection sociale est définie comme un ensemble de mesures publiques ou privées qui visent à réduire la pauvreté et les vulnérabilités économiques et sociales. Cet ensemble de mesures concourt à assurer à la population une sécurité minimale du revenu, à faciliter l'accès aux services de base et à aider les ménages à mieux gérer les risques auxquels ils sont confrontés.

Le Burundi comme tant d'autres pays «évolue vers une protection sociale intégrée. La perspective est de bâtir un socle de protection sociale. Le socle est constitué de 4 garanties essentielles :

- Accès aux soins de santé essentiels pour tous.
- Accès au revenu pour les enfants.
- Accès au revenu pour les personnes d'âge actif se trouvant dans l'incapacité de gagner un revenu suffisant.
- Accès au revenu pour les personnes âgées.

Au Burundi, certains programmes contributifs de sécurité sociale existent depuis plusieurs années. Ce sont des systèmes d'assurances sociales basés sur l'emploi financés par l'employeur et l'employé comme la Mutuelle de la Fonction Publique, l'Institut National de Sécurité Sociale, et l'Office National des Pensions et Risques Professionnels pour les fonctionnaires, les magistrats et les agents de l'ordre judiciaire.

Constatant une couverture partielle de ces programmes et systèmes de sécurité sociale, le Gouvernement du Burundi a adopté en 2011, une Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) dans un but de construire un socle de protection sociale convenable pour tous.

L'adoption au Burundi de la PNPS par le Conseil des Ministres, en avril 2011, a établi le cadre général pour le renforcement de la protection sociale.

L'une des réalisations phares de cet effet est sans conteste l'élaboration en 2015, de la Stratégie Nationale de la Protection Sociale (SNPS) avec l'aide de l'UNICEF. Cette stratégie a pour objet de :



« déterminer comment les dispositions constitutionnelles et les engagements politiques seront mis en œuvre en pratique. En tenant compte des contraintes en termes budgétaires et de capacités, elle précise comment les actions pour y parvenir seront classées par ordre de priorité et planifiées afin de construire progressivement un système de protection sociale. »³

Au chapitre 4 du document de la SNPS, la section 4.1 expose et explique les objectifs stratégiques (OS) de la protection sociale au Burundi. Ceux-ci sont :

- OS1. Augmenter l'accès aux services sociaux de base en matière de santé, d'eau et d'assainissement, et d'éducation.
- OS2. Assurer la sécurité alimentaire et une sécurité élémentaire de revenu : pour ceux qui peuvent sortir de la pauvreté extrême d'une façon durable, aussi bien que pour ceux qui resteront vulnérables toute leur vie.
- OS3. Renforcer la gestion des risques (naturels et sociaux).

A également été retenu comme un objectif transversal (OT): Contribuer à une diminution de la malnutrition chronique de jeunes enfants.

Afin de mettre en œuvre la SNPS, et toujours avec l'aide de l'UNICEF, il fut convenu de mettre en place des stratégies et des outils clés, tels qu'un cadre de suivi et d'évaluation et un registre commun des acteurs de la Stratégie.⁴ Plusieurs formations ont été financées dans ce sens par l'UNICEF comme l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel budgétisé de la stratégie, mise en place d'un cadre de collaboration entre les différents partenaires pour recueillir les données sur les nombreux programmes de protection sociale dispersés dans les Ministères sectoriels et dans d'autres institutions.

Avec un taux de couverture sociale pour le secteur formel de 20%, il est encore trop tôt pour juger des résultats de la SNPS, car sa mise en œuvre vient juste de débuter. Toutefois, la volonté des autorités burundaise est bien présente comme en témoigne la mise en place d'un cadre institutionnel constitué par :

- Une Commission Nationale de Protection Sociale Intersectorielle, présidée par SE Monsieur le Président de la République avec des comités au niveau national, provincial et communal.;

³ SNPS. (2015). « Chapitre 1 : Contexte et justification », p.19.

⁴ SNPS. (2015). « Chapitre 4, Section 4.4 : Le Cadre de programmation », p.56.



- Un Secrétariat Exécutif Permanent (SEP/CNPS) qui appuie techniquement la commission;
- Un Fonds d'Appui à la Protection Sociale (FAPS) destiné à financer les programmes de protection sociale et les organes de la commission.

e) Contribution des produits dans l'atteinte des résultats de l'Axe 3.

Le détail de l'efficacité des produits dans la réalisation des résultats se trouve au tableau 9 en annexe.

Les résultats performants sont en vert (30 produits), satisfaisant en blanc (19 produits), faible en jaune (5 produits), et préoccupant en rouge (aucun produit). Deux produits ne sont pas documentés en raison de l'absence de données.

Schématiquement, en s'en tenant aux modalités d'intervention, on peut dire que :

- Tous les produits en rapport avec la définition des politiques, la préparation des textes ou le fonctionnement des structures de coordination soit en matière de santé, d'éducation ou de protection sociale, après avoir connu un démarrage important, ont vu se retourner le momentum qui les avait portés. Beaucoup de projets de textes sont en ce moment « en cours » de préparation ou d'adoption depuis quelque temps. Dans le secteur de la santé, les réunions de coordination ne sont plus suivies, au niveau de l'éducation, l'adoption de nouveaux programmes de formation est « en cours » d'élaboration, et au niveau de la protection sociale, l'adoption des textes légaux et réglementaires, ainsi que les diagnostics institutionnels du secteur sont également en cours.
- La composante livraison des services et approvisionnement a été caractérisée par la généralisation des nouveaux services : tels la SONU, le traitement de la fistule, la PCIME clinique, la surveillance des décès maternels et la riposte, etc.
- Des nouveaux outils de travail plus performants ont été accordés notamment l'utilisation de système TIC basé sur les Rapid SMS.
- La qualité de service a été renforcée notamment l'approvisionnement en nouveaux vaccins et la disponibilité des ARV et des instruments de la Planification Familiale.
- Les groupes vulnérables ont été assistés notamment et les rapatriés et les élèves indigents, etc.



- En revanche, certaines catégories des bénéficiaires comme les jeunes n'ont pas réagi comme attendu, notamment pour s'impliquer dans la connaissance des causes du VIH et se soumettre au test du SIDA.

5.2.4. Contribution des axes transversaux aux résultats de l'UNDAF

La prise en compte des principes programmatiques (genre, VIH/SIDA et droits de la personne) de façon réellement transversale implique que ces dimensions soient prises en compte non pas comme des projets ou questions de seconde zone dans des programmes, mais plutôt comme les piliers autour desquels doivent tourner tous les éléments de l'UNDAF et ceci à toutes les étapes de sa mise en œuvre.

La prise en compte des axes transversaux dans l'UNDAF supposait tout d'abord la sensibilité des responsables des agences à ces thématiques et leur mise au centre dans tous leurs programmes et politiques. En effet, une agence qui tient compte des axes transversaux veille à redresser les déséquilibres ou la problématique existante.

Toutefois, dans l'UNDAF 2012-2018, on doit néanmoins déplorer que ces thématiques transversales n'aient pas été systématiquement intégrées dans les libellés des effets.

En revanche, il convient de souligner que l'élaboration de l'UNDAF 2012-18 s'est réalisée selon une approche intersectorielle et participative impliquant fortement chacune des agences. Tout en s'articulant étroitement autant avec la préparation des programmes des agences et avec les exercices nationaux, cette implication s'est néanmoins caractérisée par le souci de satisfaire les mandats traditionnellement assignés aux différentes agences.

L'analyse de la prise en compte des axes transversaux s'est fait à deux niveaux à savoir le niveau institutionnel (agence) et le niveau programmatique (terrain).

Au niveau programmatique, la lutte contre le VIH/SIDA, la promotion de la dimension Genre et le respect des droits de la personne humaine ont été recherchés à travers chacun des programmes et activités de l'UNDAF.

Niveau institutionnel

d. La prise en compte du genre.

Intégrer de manière concrète l'égalité de genre dans les programmes de développement reste une réalité en devenir, tant le concept touche, d'abord et avant tout, à la culture, la socialisation et les coutumes du pays.



L'objectif général du SNU Burundi est de faire une promotion efficace de la transformation des relations entre les femmes et les hommes et renforcer la résilience et l'autonomisation des femmes pour qu'elles puissent agir comme agentes de changement dans leurs communautés et dans l'ensemble du pays.

Le SNU s'est efforcé, dans la mise en œuvre de l'UNDAF, de :

- Assurer un traitement égal et accès équitable des hommes et des femmes aux bénéfices de ses programmes de développement;
- Renforcer les capacités et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble de ses programmes;
- Promouvoir la parité au sein du personnel des agences.

La place de l'ONU Femmes de Co-présidence dans le Program Management Team (PMT) est un signe éloquent du souci que les chefs des agences des Nations Unies accordent à la problématique de l'égalité de sexes et l'autonomie de la femme.

Toutes les agences s'efforcent de mettre en œuvre la stratégie globale sur la parité entre les sexes au sein des Nations Unies lancée en 2017 pour laquelle les chefs d'agences en ont l'obligation de résultats.

La majorité des agences a développé des stratégies propres d'intégration du genre, bien spécifiques à leurs mandats respectifs. Elles ont également mis en place des points focaux « Genre » pour s'assurer que cette dimension soit prise en compte dans toutes les interventions.

Le système de point focal assure la coordination de l'intégration des questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans leurs programmes.

e. La prise en compte du respect des droits de la personne humaine

L'équipe pays des Nations Unies s'est dotée d'une stratégie des Droits de l'homme dont un des axes stratégiques est la promotion de la non – discrimination avec un accent particulier sur les femmes, les jeunes, les minorités ethniques et sociales.

De même, le respect des droits de l'homme est une obligation morale au sein de toutes les agences.

f. La lutte contre le VIH/SIDA

Les Nations Unies reconnaissent que l'évolution de l'épidémie du VIH constitue un des obstacles majeurs au développement, au progrès et à la stabilité des communautés et qu'il



affecte profondément tous les secteurs de la vie nationale. C'est pour cela qu'elles ont adopté une déclaration en juin 2011 visant à intensifier la prévention pour une riposte rapide, intelligente et efficace.

Les cibles de la riposte au SIDA, qui se veut «exceptionnelle et globale», traduisent la volonté de réaliser la nouvelle vision : parvenir à zéro nouvelle infection, zéro décès lié au SIDA, zéro discrimination. Cette lutte commence au sein des agences des Nations Unies au Burundi. Et pour marquer cet engagement, toutes les agences se sont dotées d'un point focal VIH en leur sein.

L'ONUSIDA est l'agence phare de cette lutte et son mécanisme de fonctionnement est traduit par deux entités qui sont : le groupe thématique ONUSIDA qui est une unité stratégique et l'équipe conjointe qui est une unité opérationnelle.

Le groupe thématique est constitué des chefs d'agences et du Coordonnateur Résident du SNU qui constituent les Co-sponsors alors que l'équipe conjointe est formée des points focaux VIH des différentes agences.

Les fonctions des différentes entités ont été définies par le Conseil Economique et social des NU qui a clairement défini leurs mandats.

Niveau programmes

À travers l'UNDAF 2012 – 2016 puis 2017-2018, les Nations Unies ont articulé leurs actions sur les priorités nationales définies dans le CSLP II (2012-2016). C'est dans le même esprit que les axes transversaux ont été bâtis sur les programmes du gouvernement, sans pour autant peut-être laisser beaucoup de marges de manœuvre au système des NU.

a. La question de l'égalité des sexes et autonomisation de la femme

Les questions de l'intégration de l'égalité de sexes et de l'autonomisation de la femme sont planifiées dans l'axe 1: «Renforcement de l'État de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du Genre»; effet 1: «les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants (y compris l'indépendance judiciaire) et sensibles au Genre et au VIH».

Parmi les **résultats du produit 1.1**, des réalisations importantes ont été faites. Il s'agit notamment de l'adoption de la loi spécifique sur la répression des violences basées sur le genre, la loi n.01/13 du 22 septembre 2016 portant prévention, protection des victimes et répression des violences basées sur le genre (VBG).



Parmi les principales réalisations du domaine du genre, on retrouve:

- Le monitoring de la situation des femmes dans les prisons,
- La mise en place d'une structure intégrée sur la prise en charge des VBG sur financement UN (centre URUMURI)
- Le traitement des cas des victimes de violences basées sur le genre traités dans les Centres de prise en charge et de la mise en place des chambres spécialisées de la lutte contre les VBG dans les juridictions et parquets du pays.
- La création d'une base de données sur les VBG et la formation des membres du personnel de CDF sur la collecte de données et la prise en charge intégrée des VBG.
- L'élaboration d'une politique nationale de protection de l'enfant.

Le **produit 1.2** : «les systèmes nationaux de promotion et de protection des droits de la personne humaine (y compris la lutte contre les VBG et la discrimination liée au VIH) disposent des capacités institutionnelles et techniques pour mieux assurer leurs fonctions» témoigne du même souci de prendre en compte les questions de Genre.

Les questions d'égalité de Genre occupent une place de prédilection dans le domaine de la gouvernance, spécifiquement dans ses aspects en rapport avec la participation (politique) de la femme, la lutte contre les violences basées sur le Genre, le renforcement des capacités des acteurs étatiques, etc.

Le groupe thématique Genre avait travaillé sérieusement sur la participation politique de la femme. Malgré les influences du contexte de 2015, les femmes élues tant au niveau national qu'au niveau local ont été renforcées dans leurs capacités de répondre à leurs obligations. Il faut noter qu'avec les élections de 2015, l'Assemblée nationale et le Sénat enregistrent respectivement 36 et 42 % de femmes.

Les défis demeurent principalement au niveau de la participation dans les postes de prise de décision et les emplois techniques.

La prise en compte du Genre dans l'effet 2 du premier axe: «A l'horizon 2016, des institutions publiques assurent une gestion efficace de l'État avec un système électoral transparent, un espace politique inclusif et une participation citoyenne effective dans le respect de l'égalité du Genre», semble difficile à vérifier, car il n'y a pas assez d'indicateurs renseignés. Cette assertion de l'égalité de genre est simplement collée sur l'effet, car aucun de ses 5 produits ne fait mention



de cette préoccupation. Pourtant, les indicateurs et les résultats pouvaient permettre d'avoir des indicateurs spécifiques tels que par exemple les compétences techniques acquises dans le domaine du Genre (en fonction de la thématique reçue dans la formation).

Et même si l'axe 2 ne mentionne pas expressément la prise en compte de la problématique de l'intégration de l'égalité de sexes, ses deux effets se veulent sensibles au Genre. Deux produits sur cinq du premier effet se proposent de prendre en compte le genre tandis que les deux produits du deuxième effet ne font pas mention de cette dimension.

Le troisième axe, comportant 4 effets et 18 produits, est relatif à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base et du socle de protection sociale, se montre également peu sensible à la prise en compte du Genre, du moins dans la formulation.

Nous constatons que les documents de l'UNDAF 2012 -2016 utilisaient une terminologie relative à la prise en compte du genre, mais que dans les faits, cela ne se traduisait pas par des actions concrètes au niveau des produits.

Autant la prise en compte du genre a été problématique dans la formulation (des axes aux produits) autant cela a été problématique dans le rapportage. Sûrement que des réalisations allant dans le sens d'amélioration du statut de la femme ont été accomplies, mais il est difficile de les faire ressortir au niveau des résultats des produits.

Par exemple, une agence rapporte que suite à une campagne de plaidoyer et de sensibilisation, 2.6 millions d'élèves ont pu retourner à l'école. Toutefois, ce chiffre n'a pas été ventilé pour savoir combien de filles ont pu rejoindre l'école.

Cet aspect a toutefois été amélioré lors de l'extension de l'UNDAF (2017 -2018) avec un accent sur l'identification des indicateurs réalisables, là où c'est possible. Chose qui manquait dans la précédente phase de l'UNDAF.

b. Les droits de l'Homme

La protection des droits de l'Homme fait principalement l'objet du premier axe de l'UNDAF: Renforcement de l'État de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre.

Le premier effet: «les systèmes judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine, de lutte contre l'impunité et de promotion de la réconciliation nationale sont performants (y compris l'indépendance judiciaire) et sensibles au genre et au VIH» ainsi que ses trois produits, veillent à la mise en place, à la réforme et au

renforcement des systèmes nationaux (de justice, de sécurité et de protection des droits humains).

Des réalisations importantes ont été faites en matière de protection et de défense des droits humains. Il s'agit notamment de l'adoption de certaines lois visant à protéger les droits humains comme la loi portant sur la protection des victimes et des témoins, la loi sur les défenseurs des droits de l'homme ainsi que la loi spécifique sur les VBG qui est aussi une loi en rapport avec les droits humains en plus d'être une loi en rapport avec le genre.

D'autres réalisations dans le domaine des droits de l'homme ont trait à :

- l'amélioration du niveau de respect de l'ensemble des règles minima pour le traitement des détenus, cible difficilement atteignable ;
- l'élaboration d'une politique nationale des droits de l'homme et à la mise en œuvre de son plan d'action ;
- le traitement des cas de violations des droits de l'Homme, des cas des victimes des VBGs traités dans les centres de prise en charge ;
- l'élaboration d'une politique nationale de protection de l'enfant ;etc.

Le troisième axe traitant des services sociaux de base et du socle de protection sociale et qui comporte 4 effets et 18 produits, ne fait aucunement mention de la protection des droits humains dans ces travaux liés à l'amélioration des services sociaux de base.

c. La lutte contre le VIH/SIDA

La lutte contre le VIH/SIDA est une problématique qui est traitée dans l'axe 3 de cet UNDAF : « Amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base et renforcement du socle de protection social ».

Sur les quatre effets, un seul, le deuxième parle explicitement de la lutte contre le VIH en termes d'amélioration des services de qualité offerts par les institutions centrales et décentralisées dans leur couverture en ARV, la prévention au sein des groupes à haut risque, ainsi que les soins pédiatriques et l'élimination de la transmission mère – enfant du VIH.

Les autres effets, bien que traitant des secteurs d'intervention qui intéressent au plus haut niveau la prévention de cette maladie, n'expriment pas ouvertement la lutte contre ce fléau. Probablement que la prévention y est exercée. Mais les effets et les produits sont muets en termes de la lutte contre le VIH. Les indicateurs également font défaut alors que ce secteur



couvre les domaines à risque comme la vaccination, la contraception, la maternité à moindre risque, etc.

Comme pour le Genre, l'UNDAF 2012-2016 est caractérisé, dans le document de planification, par une terminologie relative à la lutte contre le VIH/SIDA qui se présente comme un simple libellé sans réelle logique et sans indicateurs.

Bon nombre d'agences interviennent dans la réalisation des résultats de l'axe trois. L'OMS se place au sommet pour la contribution à la riposte du VIH/SIDA, à côté de l'ONUSIDA qui s'occupe principalement de la mobilisation et du plaidoyer pour une plus grande implication des acteurs.

Des résultats appréciables ont été enregistrés dans le secteur de la lutte contre le VIH /SIDA, il s'agit notamment de :

- l'administration des ARV aux femmes enceintes séropositives en vue de réduire le risque de transmission mère – enfant ;
- l'administration des ARV aux enfants et adultes séropositifs ;
- la formation et la conscientisation des jeunes âgés de 15-24 ans sur les moyens de prévenir la transmission sexuelle du VIH ;

Des centres de santé et hôpitaux ont été appuyés pour qu'ils intègrent la prévention de la transmission de la mère à l'enfant dans les services de santé de la reproduction. Ces sites PTME ont été dotés en ARV, les séropositifs pouvaient s'y approvisionner en doses suffisantes et en appui nutritionnel.

Toutefois, comme le soulignait le Conseiller en partenariat et Mobilisation communautaire de l'ONUSIDA, certaines agences ne voient pas encore le VIH/SIDA comme une priorité transversale dans leur mandat.

5.3. **Efficienne**

Afin d'apprécier l'efficienne de l'UNDAF, cette section examine: i) la cohérence interne lors de la conception de l'UNDAF selon la GAR; ii) le système de suivi évaluation; iii) le principe de « Unis dans l'action » et la coordination des interventions du SNU; iv) la communication ; et v) la contribution des ressources mobilisées dans la réalisation des résultats.

5.3.1. Conceptualisation

La cohérence interne de l'UNDAF 2012- 2018 a été analysée en testant la logique entre les objectifs de mise en œuvre, les effets, les produits et les axes d'intervention, de même que l'adéquation entre les moyens et mécanismes mobilisés. À cet égard, il convient de mentionner que le nombre de produits (33) et d'effets (8) est trop élevé compte tenu des moyens mis en œuvre.

Par ailleurs, l'UNDAF n'a pas été doté, dès sa conception, d'une théorie du changement et d'une chaîne de résultat suffisamment claire qui permettraient d'apprécier et d'analyser le phasage des interventions et la cohérence des différentes initiatives (logique verticale et horizontale menant à l'impact global).

Même si on note que des efforts importants ont été déployés pour que les exigences de la GAR (un des 5 principes programmatiques des NU) soient mieux comprises et opérationnalisées, on peut relever, à la première lecture de la matrice des résultats, qu'il y a plusieurs faiblesses relativement à la Gestion Axée sur les Résultats.

La mission a constaté que plusieurs formations sur ce principe fondamental pour la conception et la gestion des projets/programmes et politiques publiques ont été dispensées entre 2012 et 2018 ce qui a progressivement amélioré la version du document (2017-2018). Les différentes améliorations par rapport à l'UNDAF précédent (au niveau des produits et des indicateurs) témoignent d'un souci constant d'être en phase avec les principes programmatiques des NU et avec la GAR.

L'essentiel du travail des groupes d'effets et des groupes thématiques a concouru à la prise en compte effective de ces principes programmatiques, même si le suivi et le rapportage sur le progrès vers l'atteinte des résultats n'ont pas été effectués de manière systémique.

L'analyse du cadre de résultat montre que certains effets sont trop longs et manquent de clarté et n'ont pas été libellés selon les principes de la GAR.

L'effet 3.1 : « En 2018, le système de santé du Burundi permet d'atteindre des couvertures élevées des interventions à haut impact à faible coût et de qualité (vaccination, contraception, pratiques d'hygiène, maternité à moindre risque, etc.) pour réduire la morbidité liée aux maladies transmissibles et non transmissibles ; les communautés (hommes et femmes) sont habilitées pour s'approprier la lutte contre la malnutrition et les autres stratégies sanitaires y compris l'accès équitable à l'eau potable et aux infrastructures d'assainissement de base ».



Alors que dans la GAR, on recommande d'énoncer une idée par résultat, l'effet 3.1 comprend trop d'idées (et de résultats) dans une même phrase. L'énoncé étant tellement long qu'il a fallu le séparer avec un point virgule !

Le résultat principal que l'on recherche avec cet effet est avant tout de « diminuer la *morbidity liée aux maladies transmissibles et non transmissibles* ».

L'effet 3.2 : « En 2018, les institutions centrales et décentralisées sont renforcées pour offrir des services de qualité équitables pour améliorer la couverture en ARV, la prévention au sein des groupes à haut risque ainsi que les soins pédiatriques et l'élimination de la transmission mère –enfant du VIH selon une approche multisectorielle coordonnée avec une pleine contribution des bénéficiaires - y compris les personnes vivant avec le VIH - et de la communauté »

Quel que soit le type d'intervention à mettre en œuvre, ce que l'on souhaite c'est l'atteinte de résultats qui doit s'exprimer sous la forme d'un changement mesurable d'une situation par rapport à une autre.

Les remarques qui ont été faites sur les résultats (Effets et Produits) peuvent également être faites au sujet des indicateurs où l'on confond par endroit, le résultat et l'indicateur. C'est le cas quand l'indicateur est libellé comme étant : « l'existence » d'un programme, d'une politique, d'un rapport, etc. Cette formulation fait référence à un résultat et non pas à un indicateur censé être neutre et mesurer quantitativement ou qualitativement un résultat.

Bon nombre d'indicateurs ne permettent pas un suivi rigoureux de la réalisation des résultats, étant donné qu'ils ne remplissent pas toutes les caractéristiques (i. Pertinence ; ii. Fiabilité; iii. Utilité ; iv. Clarté ; et Simplicité) pour être retenus dans un système de S&É robuste et performant.

De plus, plusieurs indicateurs n'ont pas de situation de référence ce qui rend encore plus difficile une analyse efficace de l'atteinte des résultats. Il en est de même pour certaines cibles qui restent vagues et peu précises dans la matrice des résultats.

5.3.2. Le système de suivi et évaluation

Le système de suivi et d'évaluation (S&É) de l'UNDAF 2012 – 2016 a tiré des leçons du cycle précédent et s'est amélioré au point de vue de son ancrage institutionnel. Avec la communication, ils constituent des éléments importants qui aident à analyser l'efficacité.



Le S&É permet à l'UNDAF d'apprécier la mise en œuvre de ses actions et de proposer, au besoin, des orientations alternatives dans le but d'atteindre efficacement les résultats prévus.

Un système robuste de S&É de l'UNDAF devrait être formellement articulé sur le Programme commun et s'appuyer sur une étroite coordination à trois niveaux :

- Au niveau du BCR qui joue aussi le rôle d'unité de Coordination dans l'interface entre l'UNDAF et la partie nationale ;
- Au niveau inter-agences (celui des chefs d'agences) ; et
- Au niveau opérationnel (groupes thématiques, groupes d'effet, etc.).

Ce dispositif se doit d'être complété de quelques outils tels que : le plan intégré de suivi et d'évaluation (IMEP), les plans de travail des groupes effets et les cadres de suivi de la matrice.

En étant rattaché directement au PMT, il faut reconnaître que le GISE est un élément essentiel de ce dispositif. Il travaille étroitement avec les Groupes Thématiques de l'UNDAF pour appuyer la formulation des résultats et activités du Plan de Travail Conjoint, et l'élaboration d'un cadre d'indicateurs de l'UNDAF efficace, cohérent et complet au niveau des effets et des produits, avec des lignes de base et des cibles pour chaque indicateur.

C'est sur la base de ce cadre d'indicateurs que le GISE fournit un appui:

- à l'élaboration des revues annuelles et d'évaluations de l'UNDAF ;
- au suivi et au rapportage sur les progrès relatifs aux résultats planifiés de l'UNDAF.

Il a aussi comme mandat d'identifier un ensemble d'indicateurs pour chaque résultat de l'UNDAF (effets et produits), ainsi que les lignes de base, les cibles et les moyens de vérification pour chaque indicateur. Afin d'atteindre cet objectif, le GISE réalise les activités suivantes:

- Élaborer un Calendrier de S&É de l'UNDAF qui énumère toutes les sources de données requises pour l'utilisation du Cadre des indicateurs de l'UNDAF ;
- Mettre en évidence tous les indicateurs de l'UNDAF pour lesquels des activités supplémentaires de collecte de données (études, enquêtes, etc.) doivent être menées et inclure ces activités dans le Calendrier de S&É de l'UNDAF, y compris leurs coûts financiers et leur source de financement ;
- Assurer un alignement étroit du Cadre des indicateurs de l'UNDAF avec le cadre national de S&É utilisé pour la planification du développement national, en particulier les indicateurs et les cibles localisés des ODD ;
- Examiner régulièrement le Calendrier de S&É de l'UNDAF et s'assurer que les activités de S & E supplémentaires énumérées dans le calendrier sont commandées et mises en œuvre comme prévu.



Dans la réalité, toutefois, malgré ce dispositif formel et institutionnel, le système de S&É montre certaines faiblesses qui nuisent à la visibilité technique et stratégique souhaitée de l'UNDAF. La mission a constaté que par manque de ressources (financières et humaines), de capacités et de moyens coercitifs, le GISE fait face à de nombreux défis pour effectuer un suivi performant et centralisé des résultats de l'UNDAF.

Le suivi global de l'UNDAF, de l'avis de nombreux acteurs rencontrés, demeure insuffisant. En conséquence l'information sur l'exécution n'est pas systématiquement produite et documentée (particulièrement les bonnes pratiques) et les problèmes d'exécution tardent à trouver des solutions rapides ce qui diminue l'efficacité et l'efficience des interventions.

Les insuffisances du S&É semblent être la conséquence, d'une part, du cadre de résultats qui se caractérise par un nombre trop élevé de produits et d'indicateurs et, d'autre part, de la faiblesse au niveau opérationnel du dispositif de collecte de données et de leur exploitation.

La matrice des résultats de l'UNDAF, comme nous l'avons indiqué précédemment, comporte beaucoup d'insuffisances quant à la définition ou au libellé des résultats et des indicateurs. Un certain nombre d'améliorations ont certes été apportées dans le document de l'UNDAF 2017-2018 par les groupes d'effets sous les conseils éclairés du GISE, mais l'on ressent, à la lecture de certains effets et au nombre excessif de produits, le désir des agences de rendre à tout prix visibles leurs activités (« Planter leur logo »). Lors de la conception de l'UNDAF, certains participants à l'élaboration du document ont déploré cette volonté des agences qui cherche absolument à se positionner en « empilant » des activités, sans liens entre elles, au détriment de la cohérence globale de l'intervention.

Mais le principal problème de la mise en oeuvre de l'UNDAF demeure la difficulté de collecter les données de manière systémique ainsi que l'absence de situation de référence de plusieurs indicateurs, ce qui ne permet pas d'analyser objectivement l'atteinte des résultats (produits).

On devine aussi la difficulté de cerner les différents types d'indicateurs et la confusion entre les indicateurs de processus et les indicateurs de performance ou de résultats. Ce qui laisse présager que dans le prochain cycle de l'UNDAF 2019-2023 on devrait ajouter à la liste des formations offertes, celles relatives à la GAR et précisément à l'élaboration d'indicateurs et aux méthodes susceptibles d'aider à les mesurer.

La mission a constaté que les ressources limitées du BCR (malgré l'appui constant du GISE) réduisaient sa capacité, à avoir une vue d'ensemble de la mise en oeuvre de la programmation ; et cela du fait d'un système de S&É efficace et fiable basé sur un SIG pour faire remonter l'information en provenance des agences. Les données sont souvent parcellaires, insuffisantes et arrivent tardivement au BCR. Ce n'est que, pour la plupart du temps, à l'approche des revues



annuelles que les informations sont envoyées au BCR pour alimenter la base de données et contribuer aux présentations dans le cadre des revues.

Il est impératif, pour le prochain UNDAF de mettre en place un dispositif qui rend le transfert des informations sur la mise en œuvre de l'UNDAF de manière systémique et périodique au BCR. Cela nécessitera la valorisation des responsables de S&É au sein de chaque agence pour faire remonter l'information de l'ensemble des projets, par agence et par axe de l'UNDAF, à l'Unité de S&É au sein du BCR.

Le constat effectué par l'équipe d'évaluation sur le suivi des résultats et le rapportage s'applique également pour le suivi financier.

En effet, le système de collecte des données financières gagnerait à être amélioré afin de fournir une vue globale des flux financiers et des allocations des ressources de la mise en œuvre de l'UNDAF. Cet exercice s'avère utile, non seulement dans la collecte et l'analyse des informations disponibles, mais également pour institutionnaliser un système approprié de suivi financier.

Un tel système devrait s'articuler autour de :

- l'établissement d'un tableau de bord financier régulier ;
- l'envoi au BCR, sur une base systématique, des allocations et de dépenses pour les projets entrant dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF, selon un canevas commun et consensuel de tableau de bord ;
- l'utilisation d'un SIG performant et le maintien d'une base de données par le BCR, chargé de la coordination du S&É de l'UNDAF.

Bien que des informations pertinentes existaient dans les agences, l'évaluation a constaté l'absence d'un tel système qui pourrait centraliser les données au sein du BCR. Cela a constitué une difficulté importante pour consolider l'ensemble des budgets par agence et ne nous a pas permis de juger objectivement si les fonds mobilisés avaient été décaissés et utilisés de manière «optimale».

La mission a constaté que le S&É était trop éclaté au sein des unités de suivi opérationnelles de chaque agence, ces dernières étant davantage intéressées à faire un suivi de leurs propres activités; d'où la nécessité d'utiliser un dispositif centralisé de suivi financier et de suivi des résultats.

Il faudra également, dans un souci de rendre plus efficace le suivi et l'évaluation, mettre en place un système susceptible de rendre plus visibles l'UNDAF et ses actions. Le GISE devrait travailler de concert avec le Groupe Intégré de Communication à cette fin.



5.3.3. Unis dans l'action et la coordination

Dans le document final du Sommet Mondial de 2005, il a été reconnu que le Système des Nations Unies représente un vivier unique de compétences et de ressources pour les questions mondiales et il a été recommandé la mise en œuvre de réformes afin de rendre les interventions du SNU plus efficaces, rationnelles, cohérentes et concertées. Dans le but d'atteindre de meilleurs résultats, il a également été recommandé de renforcer le rôle du Bureau du Coordonnateur Résident –BCR- (le plus haut fonctionnaire) présent dans un pays, avec un cadre commun de gestion, de programmation et de suivi.

Ce fut le début du principe d'être « Unis dans l'action - Operating as One » au niveau des pays, avec un seul dirigeant, un seul programme, un seul budget et, là où c'est possible, un seul bureau.

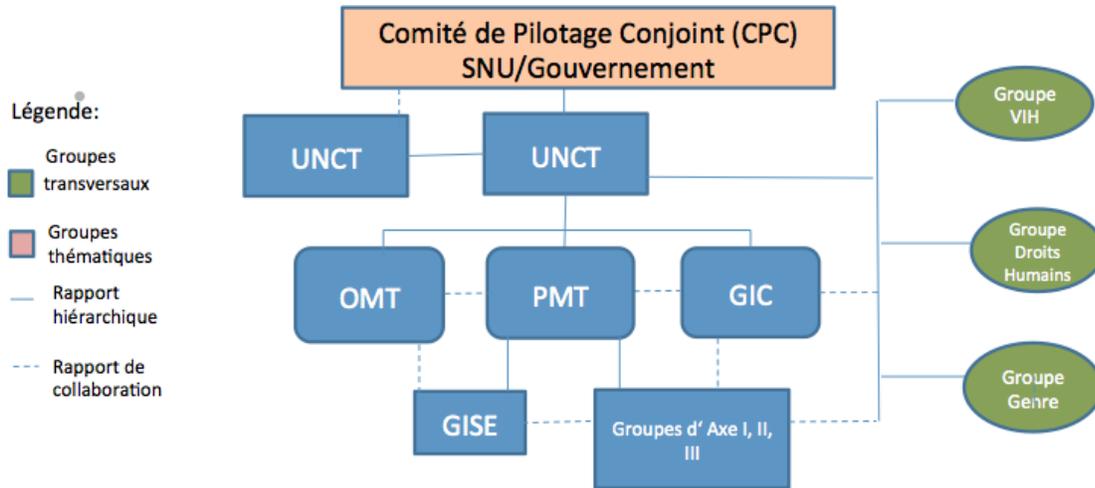
Au Burundi, la mission a constaté les efforts consentis, en termes de coordination, en étroite collaboration avec le gouvernement burundais pour mettre en place quelques outils ou principes du processus de « Operating as One » dans le cadre du principe de « Delivering as One » même si le Burundi ne s'est engagé que tardivement dans ce processus.

En effet, si l'UNDAF 2012-2016 n'a connu que très peu d'initiatives pour opérationnaliser l'approche «Unis dans l'Action» au Burundi, l'UNCT a saisi l'occasion de l'extension de l'UNDAF à la fin de 2018 pour effectuer une refonte de la structure de gouvernance de l'approche ainsi que les rôles et fonctions spécifiques de chacun de ses mécanismes dans les domaines de la programmation, du financement, des opérations et des communications. C'est ainsi que la structure globale de l'approche «Unis dans l'Action» pour le Burundi a été révisée selon les «Standard Operating Procedures» (SOPs) de l'UNDG. Cette structure, du moins au point de vue institutionnel, constitue un grand pas pour améliorer la coordination, la cohérence, l'efficacité et l'efficience, tout en réduisant les coûts de transaction de l'ensemble du SNU au Burundi.

La nouvelle structure institutionnelle de l'approche «Unis dans l'Action» se présente comme suit :

Tableau 3 Mécanisme de l'approche «Unis dans l'Action»

Mécanismes de l'approche «Unis dans l'action» au Burundi



La structure de gouvernance révisée de l'approche «Unis dans l'Action» renforce la mise en oeuvre efficace et la réalisation des résultats de l'UNDAF en permettant une collaboration plus étroite et un soutien mutuel continu entre les différentes dimensions de l'approche «Unis dans l'Action», à savoir la programmation, les opérations, les finances et la communication. Chaque mécanisme de l'approche «Unis dans l'Action» est directement lié aux mécanismes des autres dimensions permettant ainsi une collaboration synergique et complémentaire sur le spectre entier de l'approche «Unis dans l'Action».

Toutefois, la mission a constaté que les groupes techniques et les groupes thématiques ne semblent pas jouer suffisamment leur rôle d'espaces de partage d'informations, de connaissances, d'expériences, de leçons apprises et de bonnes pratiques comme nous l'ont signalé plusieurs intervenants. À cet égard, les synergies et les échanges entre groupes particulièrement les groupes thématiques et les groupes opérationnels devraient être davantage recherchés.

Les programmes ou projets conjoints permettent aux partenaires qui s'y engagent d'adresser des défis de développement complexes. La formulation de programmes et projets conjoints dans le cadre de l'UNDAF 2012-2016 et 2017-2018 est un indicateur de progrès vers l'opérationnalisation du principe « Unis dans l'Action ». C'est dans cette optique que, au cours de ces deux périodes, plusieurs projets conjoints ont été formulés et mis en oeuvre. Il s'agit des :

- 1) Programme conjoint d'appui à la performance institutionnelle et communautaire dans la prévention et la répression des VSBG et la prise en charge des victimes au Burundi

- (2014- ONUFEMMES ; UNFPA, Ministère Genre) ;
- 2) Programme conjoint agriculture, nutrition et santé (2014- UNICEF, OMS, FAO, PAM) ;
 - 3) Appui au renforcement des capacités du Système statistique national (2014- UNICEF, PNUD, ONUFEMMES, UNFDP) ;
 - 4) Lutte contre la malnutrition de façon multi sectorielle (2017 - UNICEF, FAO, PAM) ;
 - 5) Projet pour accélérer l'atteinte de l'ODD1c au Burundi (PROPA-O) (2013 – FIDA, FAO, PAM);
 - 6) Projet d'appui à la cohésion sociale et sécurité communautaire auprès des jeunes touchés par les conflits (2016- UNFPA-UNDP-UNV) ;
 - 7) Programme de Renforcement des Capacités Institutionnelles des Collectivités (2014- UNCDF, FAO, ONG) ;
 - 8) Programme d'appui à la mise en convergence territoriale et l'engagement (PACTE) pour le développement humain (2014 – PNUD, UNCDF).

De telles initiatives sont très intéressantes et permettent aux agences impliquées de pouvoir travailler ensemble et en synergie d'actions pour l'atteinte des résultats. Toutefois, les présents programmes conjoints sont financés par des ressources apportées par chaque agence. Ainsi, ils ne font pas l'objet d'une mobilisation commune avec des modalités de gestion commune. Dès lors, l'on ne pourrait s'attendre qu'à des modes de gestion différents (parallèle, canalisée et parfois harmonisé) des fonds apportés par chaque agence et dont l'existence réduit davantage l'option commune de gestion qui contribuerait à une réduction sensible des coûts de transactions et à une efficience dans la mise en œuvre de l'UNDAF.

Les programmes conjoints n'ont pas été suffisamment utilisés pour obtenir des effets de levier afin d'améliorer l'image du Système des Nations Unies qui reste compartimentée (par agence) et renforcer le positionnement stratégique du SNU dans des secteurs clés ou stratégiques.

Selon plusieurs interlocuteurs rencontrés par la mission, malgré la mise en œuvre de projets conjoints, l'efficience globale de l'UNDAF s'est heurtée au fait qu'il n'y a pas eu de la part des agences une réelle volonté ou capacité à s'inscrire dans l'esprit du Programme commun, en faisant jouer les synergies et les subsidiarités inter-agences pour optimiser la productivité marginale de chaque unité monétaire investie. Les résultats obtenus sans synergies programmatiques réelles auraient été plus consistants ou moins coûteux avec de telles synergies.

Les discussions que nous avons eues à travers le SNU, nous indiquent qu'il existe une grande concurrence entre les agences (surtout les petites agences) pour pouvoir prendre le leadership



dans l'UNDAF. Dans les programmes conjoints, les agences, si elles parlent d'une seule voix, par rapport au Gouvernement, éprouvent beaucoup de difficultés à fonctionner ensemble dans la mesure où elles ont des cultures de travail propres à chacune et des procédures corporatives différentes.

En revanche, l'évaluation a pris bonne note de l'établissement de systèmes communs pour quelques agences, notamment concernant la sécurité, les achats (Procurement), les assurances communes, l'approvisionnement, les services informatiques, et la cohabitation physique dans les mêmes locaux. La mise en place d'autres éléments communs de «Operating as One» reste tout de même à explorer.

Un pas dans la bonne direction a consisté en l'adoption du cadre HACT où certaines agences mettent en œuvre un cadre opérationnel commun à l'aide d'une approche et d'outils identiques, uniformes et normalisés.

Cette harmonisation devra se matérialiser par davantage d'efforts d'intégration, de simplification, d'harmonisation et de mise à jour des politiques, directives et procédures pertinentes des partenaires techniques et financiers notamment des agences HACT et du Gouvernement.

Des initiatives s'inscrivant dans le sens de « Unis dans l'Action » et visant: (i) la réduction des coûts de transaction ; (ii) l'amélioration de la qualité des services des prestataires ; et (iii) l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations, devront être encouragées et mises à l'échelle.

5.3.4. La communication

Un des objectifs prioritaires visant à consolider le processus « Unis dans l'action » est le renforcement du pilier « One Voice ». En effet, ce pilier lié à la communication permet d'augmenter la visibilité et la connaissance des différents acteurs et partenaires des NU sur les changements en cours, au niveau global et local, sur la valeur ajoutée des interventions du SNU, notamment à travers l'accompagnement dans la réalisation des objectifs de l'UNDAF.

Les principes de « One Voice » appellent à une meilleure coordination des actions de communication du SNU en facilitant l'intégration et la cohésion des composantes et acteurs clés, en harmonisant les messages de sorte que le SNU au Burundi ne puisse parler que d'une seule voix, à travers également le renforcement des capacités en matière de communication pour une coordination renforcée entre toutes les agences.

Du point de vue institutionnel, dès le démarrage de l'UNDAF 2012-2016, le SNU a mis en place un Groupe Intégré de Communication (GIC) sous le leadership du Bureau du Coordonnateur



résident, qui devait jouer un rôle de plaidoyer et de communication sur les différents programmes qu'il met en œuvre.

Le GIC a élaboré une stratégie de communication et a préparé des plans d'action annuels en appui à l'UNDAF 2012 – 2016. Il a également initié un bulletin trimestriel "Écho des Nations Unies", créé un site Web commun des Nations Unies et organisé des séances d'information du personnel des agences sur l'approche « Unis dans l'action ».

Malgré ces initiatives intéressantes, force est de constater que le GIC n'a pas joué un rôle déterminant dans la promotion de l'UNDAF selon les principes de « Unis dans l'action » et encore moins de « One Voice ».

La communication pour rendre compte des réalisations de l'UNDAF n'a pas toujours été optimale alors qu'elle est une composante importante dans la visibilité des actions de SNU au Burundi tant vis-à-vis du Gouvernement burundais, que des bailleurs et de la population en général.

La mission a rencontré plusieurs responsables de communication des différentes agences et d'aucuns se sentent plus redevables envers leur agence qu'envers une entité de communication pour l'ensemble du SNU. De ce fait ils tendent à ne pas consacrer suffisamment de temps à la communication inter-agence. Les agences tiennent à avoir des stratégies de communication propres à elle et sont réticentes à mobiliser des ressources financières et humaines pour le compte de la communication inter-agences.

Or une communication conjointe (d'une seule voix) aurait permis de développer des outils de plaidoyer et de communications communs afin de renforcer les effets de l'UNDAF et de mieux positionner stratégiquement le SNU vis-à-vis du Gouvernement et de susciter davantage de partenariats avec les autres PTF.

La mission a toutefois constaté qu'il y avait une volonté forte au niveau du Bureau du Coordonnateur Résident d'inciter les agences pour qu'elles aillent vers de véritables synergies de communication communes au lieu de se contenter de développer individuellement leur propre communication. Cette volonté s'est également matérialisée avec le recrutement récent d'un **chargé de la communication inter-agence**. Ce dernier a développé une nouvelle stratégie de communication 2018-2023 commune basée sur les principes de « One Voice » et dont l'objectif global est:

« d'assurer la visibilité des actions et activités des NU afin de promouvoir sa valeur ajoutée comme acteur clé de promotion du



développement, de la paix, de la sécurité et des droits de l'homme au Burundi ». ⁵

Pour atteindre cet objectif général, le SNU mettra en œuvre une gamme d'activités poursuivant les cinq (5) objectifs spécifiques suivants formulés pour chaque groupe cible :

1. Promouvoir, auprès des citoyens et des autorités du Burundi, la valeur ajoutée des actions et les résultats du Système des Nations Unies dans divers domaines stratégiques y compris la réalisation des objectifs de développement durable, la réponse humanitaire et le cadre de résilience ;
2. Promouvoir, auprès de la communauté humanitaire et de développement (ONGs, société civile, secteur privé et les médias) les actions et résultats du Système des Nations Unies au Burundi ;
3. Promouvoir l'impact et la redevabilité des projets financés par les partenaires ;
4. Améliorer le partage d'informations avec le Siège des Nations Unies sur les actions et résultats du Système des Nations Unies au Burundi ;
5. Renforcer la circulation de l'information au sein du SNU en mettant l'accent sur les ODD, l'UNDAF et le cadre de résilience

Cette stratégie prendra tout son sens et devra être mise en œuvre pour le prochain UNDAF 2019-2023.

5.3.5. De la contribution et de la gestion des ressources mobilisées dans la l'atteinte des résultats du Programme.

En l'absence des données consolidées portant sur la mobilisation, l'affectation et la gestion de l'ensemble des ressources financières planifiées par axes et par agence ; la mission a pris l'option d'exploiter les données financières disponibles de l'axe 3, sachant néanmoins que la situation peut ne pas être généralisable à tout le Programme. Néanmoins, l'importance des ressources planifiées pour cet axe à savoir environ 300 000 000 USD constitués de 269 503 665 USD pour la phase 2012-2016 et environ 20 000 000 USD pour la phase 2017-2018 et pour les frais de suivi-évaluation et de la communication, en fait un cas d'analyse important à partir duquel des leçons susceptibles d'impacter les cycles de planification suivants peuvent être tirées. En effet, les besoins planifiés de cet axe représentent 47% de l'ensemble des besoins de tout le Programme, estimés alors à 642 257 504 USD, lors de la planification.

⁵ Voir la nouvelle stratégie de communication du SNU au Burundi 2018-2023



L'analyse des données financières de cet axe permet de faire les constats suivants, portant sur la mobilisation, l'affectation, la gestion des ressources, ainsi que sur leur contribution à l'atteinte des résultats.

a) De la mobilisation des ressources.

L'étude de cas de l'axe 3 montre les faibles performances de la mobilisation des ressources. Alors que cet axe devait mobiliser une enveloppe estimative de 300 000 000 USD déjà indiquée, le montant total mobilisé n'a été que de 35 773 569 USD, soit un taux de mobilisation de 12% de l'ensemble des besoins de l'axe.

Il est à noter l'étendue dans la disparité des fonds mobilisés par les agences. Le contributeur le plus important, en termes financiers à savoir le PAM a contribué à hauteur de 35% des fonds de l'axe soit 23 010 000 USD ; tandis que le plus petit contributeur : l'OMS n'a mobilisé que 57 201 USD ou l'équivalent de 0,16% des montants mobilisés.

Il est à souligner également la forte concentration de ressources libellées par deux agences que sont le PAM (23 010 000 USD) et le HCR (10 161 000 USD) à hauteur de 92,7% contre 5 autres intervenants n'ayant apporté que 7,3% des fonds mobilisés.

Dans le cas d'espèces, la différence des montants tient autant de la nature des interventions que de la spécificité des publics cibles; qui dans la première catégorie sont constitués de plus de fournitures d'assistance humanitaire distribuées à des populations numériquement plus nombreuses.

Malgré la modicité des ressources finalement mobilisées de 12% par rapport aux prévisions, les résultats obtenus dépassent les 12% des résultats attendus; si on en juge par les performances relevées plus haut dans la partie relative à l'efficacité de cet axe.

Une des conclusions qui en découle est que le Programme a pu obtenir des résultats acceptables avec des faibles moyens, à moins que la projection des besoins ait surestimé les ressources effectivement requises.

b) De l'affectation des ressources.

Au cours de la période de planification, les agences avaient indiqué disposer des ressources de l'ordre de 86 420 000 USD pour cet axe dont finalement 35 773 589 USD ont été affectés comme déjà indiqué, soit 41 % des ressources déclarées alors comme disponibles.

On ne sait pas si cette situation de la révision à la baisse des financements effectifs est l'aboutissement d'une rétention des ressources pour différentes raisons ; un simple réajustement des ressources aux coûts réels d'intervention; ou le résultat de la posture des

agences qui ont pu déclarer pour des raisons de positionnement des ressources en vue, mais non encore acquises.

Dans l'ensemble quand on examine le taux de mobilisation des montants que chaque agence avait promis de réaliser, seule ONUSIDA réalise un score de mobilisation de 85% par rapport à ses prévisions, suivie de loin par le PAM (35%) et par le HCR (20%), les autres se situant en dessous de 6%.

Ce que l'on sait en revanche, est qu'il y a eu réajustement des priorités en termes d'affectation des ressources par effets, entre la période de planification et la période d'exécution.

En effet, alors qu'au cours de la phase de planification, les ressources étaient affectées selon l'ordre d'importance décroissant suivant :

- 44% pour l'effet 4 de protection sociale;
- 28% pour l'effet 1 d'amélioration du système de santé,
- 22% pour l'effet 3 d'appui au secteur de l'éducation, et
- 4% pour l'effet 2 d'appui aux structures de santé de santé centralisées et décentralisées ;

cette affectation a été revue au stade d'exécution dans l'ordre d'importance décroissant suivant :

- 69,8% pour l'effet 3 d'appui à l'éducation,
- 28,43% pour l'effet 4 de protection sociale ;
- 1,54% pour l'effet 2 d'appui aux structures de santé centralisées et décentralisées et finalement
- 0,16% pour l'effet 1 d'appui au système de santé.

Ce tableau illustre une dégradation significative des ressources affectées au système de santé, et une remontée des fonds alloués à l'effet 3 par le biais des crédits importants affectés aux cantines scolaires. Il traduit également des ajustements intervenus pour tenir compte des besoins urgents intervenus au cours de la période d'exécution du Programme.

c) De la gestion des ressources.

Dans le cadre de l'axe 3, il n'a pas été noté des pratiques spécifiques ou des instruments nouveaux attachés à la gestion du Programme.

On a observé une faible intégration des ressources des agences dans la conduite des résultats.

Il se remarque une spécialisation des agences par effets et produits, OMS étant comptable de l'effet 1; ONUSIDA de l'effet 2, HCR de l'effet 4. Le seul effet regroupant les agences concerne l'effet 3 dans lequel sont intervenus l'UNICEF, le PAM, et l'UNESCO, chacun dans son compartiment, à savoir la petite enfance pour l'UNICEF, les cantines scolaires pour le PAM et



les programmes pour l'UNESCO. Ce qui tendrait à confirmer que la coordination est davantage dans la répartition thématique, que dans la gestion continue de mise en œuvre du Programme.

La mission n'a pas noté des mesures spécifiques visant la recherche des économies, notamment la participation de la population aux coûts de service offerts ni de contrepartie budgétaire exigée du Gouvernement, autrement que la mise en œuvre du personnel dans les structures appuyées.

Il n'empêche que cette question demeure préoccupante, en termes de préparation de la relève et de la durabilité des services. Le Gouvernement devrait inscrire dans ses budgets, des fonds devant assurer la perpétuation des services mis à la disposition par le Programme.

Notons enfin que les fonds alloués aux activités suspendues en particulier dans le domaine d'élaboration des politiques et des stratégies, n'ont pas été réaffectés, probablement, parce que de faible portée d'une part et donc sans impact décisif sur les résultats attendus, et d'autre part, parce que les opportunités de reprise ont toujours été envisagées.

d) De l'impact de l'affectation des ressources sur les résultats du programme.

L'impact des ressources affectées sur les résultats est empiriquement vérifiable, au stade des produits. Les services offerts en matière de planification familiale, de lutte contre le SIDA, de soutien aux vulnérables n'auraient être réalisés sans la contribution du Programme.

Grâce au Programme, des services jusque là inexistantes ont été créés dans les structures de soin, à l'instar des SONU, de la PCIME clinique, la surveillance des décès maternels et la riposte, etc. ; des nouveaux outils de travail plus performants ont été introduits notamment l'utilisation de système TIC basé sur les Rapid SMS.; la qualité de service a été renforcée notamment l'approvisionnement en nouveaux vaccins et la disponibilité des ARV et des instruments de la Planification Familiale.

Il faut souligner sur ce point que la modicité des ressources engagées par rapport aux résultats atteints tend à plaider pour une grande efficacité de la gestion.

5.4. Durabilité de l'UNDAF

L'UNDAF a été conçu dans une dynamique de durabilité notamment pour assurer la soudure entre la fin du CSLP II et l'adoption d'un nouveau programme national, en même temps qu'il devrait préparer les interventions ultérieures aux OMD/ODD.

La durabilité des acquis de l'UNDAF est fonction de la qualité des activités réalisées et du degré d'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à faire perdurer les résultats.



Sans produits (résultats) de qualité c'est-à-dire répondant aux attentes et exigences des bénéficiaires, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Pour les activités réalisées et la qualité des produits de l'UNDAF, les performances sont inégales et mitigées en raison des circonstances difficiles et de l'environnement changeant après 2015.

Certes, on peut constater que de nombreux équipements de travail et de matériel ont été mis à disposition du gouvernement dans les secteurs d'intervention concernés par les axes d'intervention. Par ailleurs, un transfert de compétences par les formations et la mobilisation d'experts externes appuyant diverses étapes des stratégies de développement a été effectué. Ces équipements s'ils sont bien maintenus et ces transferts de compétences s'il n'y a pas trop de déperditions, devraient perdurer au-delà de la fin de l'UNDAF 2017-2018.

Sur le plan méthodologique, l'approche institutionnelle mise en avant est aussi un facteur propice à une bonne pérennisation des actions. Les interventions du SNU dans les trois axes ont, en général, été ancrées dans un cadre institutionnel national animé par les départements ministériels, des établissements publics et/ou les organisations de la société civile. Ces partenaires d'exécution se sont efforcés d'être à l'avant garde dans la définition de leurs besoins et la mise en œuvre des activités susceptibles de répondre à ces besoins.

La mission a constaté que l'appropriation nationale s'est avérée forte surtout au niveau, politique en raison d'une implication et un engagement de l'exécutif élevés.

Au niveau opérationnel aussi, les bénéficiaires directs (ministères partenaires et autres institutions gouvernementales ainsi que leurs personnels) ont montré un engagement et un enthousiasme très élevés pour les actions menées dans le cadre de l'UNDAF 2012-2018.

Toutes les activités liées à la formulation des politiques, aux réflexions stratégiques, à l'élaboration des outils constituent des acquis importants pour l'avenir. Demain, il ne serait pas nécessaire de réfléchir sur ces questions ex nihilo, les orientations, ou à défaut, les pistes majeures existent.

Pour prendre quelques exemples qui militent pour la durabilité des actions:

- i. la définition et la mise en œuvre de politiques publiques de renforcement des capacités;
- ii. la stratégie nationale de protection sociale ou de la santé;
- iii. la forte implication de plusieurs directions de ministères (direction de la population et de l'épidémiologie et de la lutte contre les maladies, celle de l'aménagement du territoire, celle de la gouvernance, etc.) et de plusieurs ONGs dans l'identification, la mise en œuvre ou l'accompagnement pour l'exécution efficace de plusieurs projets.

Ces exemples constituent, à n'en point douter, des éléments de durabilité et témoignent du souci des Nations Unies pour le transfert des compétences ou son renforcement par



l'élaboration de stratégies de sortie en filigrane dans de nombreux projets et programmes mis en œuvre dans le cadre de l'UNDAF.

1) Durabilité de l'axe 1

Globalement, la durabilité de l'axe 1 sera largement tributaire de l'évolution du contexte socio-politique au Burundi. En effet, vu que cet axe porte sur la gouvernance et l'état de droit, les actions menées par les Nations Unies ne peuvent être que contributives à l'amélioration des différents effets et produits visés. Toutefois, les activités en lien avec le renforcement des capacités sont de nature à pérenniser les actions du SNU au Burundi.

Par ailleurs dans cet axe comme ailleurs, la mobilité des personnes reste un défi majeur à la pérennisation des actions menées par le SNU. En effet, un des défis à la durabilité concerne la mobilité des personnes dont les capacités ont été renforcées grâce aux programmes de l'UNDAF. Cela a été notamment confirmé dans le secteur de la santé où on continue de recourir aux ressources extérieures dans la mesure où celles formées ne gardent pas leur poste ou quittent le pays pour diverses raisons.

Par ailleurs, comme le relevait un représentant du PNUD, l'absence d'une théorie de changement explicite du CPD risque d'hypothéquer l'efficience, l'appropriation nationale et la durabilité des interventions.

L'évaluation finale du CPD du PNUD relève certaines activités pour lesquelles la durabilité semble prometteuse. On peut nommer sans être exhaustifs, l'appui au Ministère de la Justice par le biais de la campagne d'exécution des dossiers judiciaires en vue de la réduction des arriérés judiciaires, plus particulièrement les dossiers fonciers, l'appui aux institutions luttant contre les VBG, et le renforcement de capacités en vue de capacités étatiques de planification macro-économique stratégique ; ainsi que l'appui aux barreaux en vue d'une assistance légale pour les personnes vulnérables, l'appui au dialogue national regroupant les jeunes des partis politiques, de confession religieuse, etc. dans les forums d'échange et de cohésion sociale.

2) Durabilité de l'axe 2 et 3

La durabilité au niveau de ces axes concerne plus le renforcement de capacités des acteurs locaux dans l'élaboration des outils du système d'alerte précoce et de nouveaux outils d'adaptation au changement climatique. L'appropriation de ces outils par les acteurs locaux permettra de faire des analyses de sécurité alimentaire sans l'appui technique de l'UNDAF. Mais toujours est-il que l'appui financier de l'UNDAF dans ce domaine est encore nécessaire, car la situation économique du gouvernement burundais ne lui permet pas actuellement de prendre la relève du SNU.



Plusieurs produits réalisés comme la Politique Nationale d'Intégration Régionale et la Politique Nationale de l'Emploi tenant en compte les femmes et les jeunes et un système d'information statistique du marché du travail fiable constituent des acquis pour le Burundi. Les acteurs locaux ont acquis aujourd'hui des compétences techniques pour élaborer dans l'avenir d'autres politiques de développement. Certaines politiques au niveau de cet axe n'ont pas pu être élaborées compte tenu de l'incertitude politico-économique de 2015 d'où l'importance de l'UNDAF de poursuivre ces activités jusqu'à la mise en place de toutes les politiques élaborées dans la programmation de l'UNDAF 2012-2018.

Même si le volet programmatique a connu quelques ralentissements, notamment par rapport à l'adoption des textes juridiques et réglementaires dans la mise en place des différentes politiques, il constitue un format à partir duquel les orientations engageant l'avenir sont posées. De même, les outils de coordination, de suivi et de communication du programme-cadre du SNU constituent des acquis, certes améliorables, qui pourront être intégrés dans les processus de gestion des futurs UNDAF, à commencer pour celui de 2019-2021.

De même les formations suivies, les méthodes de travail développées seront d'un apport important pour l'avenir.

À l'inverse, les acquis observés en matière de livraison de services au citoyen dans certaines structures (éducation, santé notamment) sont menacés par les faibles ressources de l'État, ce qui induit, une sensibilisation des PTF et des pouvoirs publics pour allouer des ressources de préservation des acquis. En marge de cela, il faut réfléchir à une coordination horizontale entre axes, pour appuyer durablement les personnes assistées via des appuis structurels et économiques viables qui permettent aux plus vulnérables de ne pas être laissés pour compte, comme préconisé par le principe de « Leaving no one behind » de l'ODD 1. De la même façon, il faudra cibler des zones de concentration dans lesquelles seront menés conjointement des projets de sécurité alimentaire et d'aide alimentaire, en recourant là où c'est possible à des approches d'intégration des plus vulnérables, par l'utilisation, notamment des travaux HIMO contre une rémunération mixte associant le numéraire et l'alimentaire. L'enjeu étant d'amener les plus vulnérables à sortir de l'engrenage de la dépendance.



6. Leçons apprises

Le bilan de la gestion du Programme permet de dégager les leçons suivantes à capitaliser dans le cadre de la préparation des cycles de programmation ultérieurs. Ces leçons concernent autant les phases de planification et d'exécution que de suivi du Programme.

6.1. Leçons tirées de la phase de préparation du Programme

Nous tirons 3 leçons de cette phase.

Leçon no 1 : Effet positif de l'arrimage du Programme aux orientations stratégiques nationales, en particulier le CSLP II.

Le fait que le Programme ait été arrimé aux principales stratégies nationales de développement a permis d'harmoniser aisément les interventions, de favoriser les ajustements inter partenaires autour des objectifs généraux et résultats déjà définis, de manière à maximiser les délais de préparation et de mise en œuvre du Programme. Il s'agit d'une pratique à perpétuer dans le cadre d'autres améliorations proposées dans les recommandations.

Leçon no 2 : La gestion des échéances de programmation.

Déoulant de ce qui précède le Programme UNDAF visait à apporter son soutien aux orientations nationales exprimées notamment à travers le CSLP II. La durée de son intervention a été calée sur la période du CSLP II, en l'occurrence de 2012 à 2016. Il s'entend que compte tenu de l'importance avérée de la contribution des partenaires dans le financement du CSLP (plus de 50% du financement) et des délais nécessaires de mobilisation de ces fonds par les partenaires, la synchronisation des échéances a eu pour effet que le CSLP arrive à son terme avant que les résultats attendus de celui-ci n'aient été réalisés. C'est ce que révèle le rapport de l'évaluation du CSLP II réalisé par le PNUD en 2018.

Dans le cas particulier du présent Programme, cette lacune a été actée et des mesures de prorogation du Programme ont été prises pour prendre en charge les résultats non atteints, en l'absence d'un instrument de suivi et de coordination national remplaçant le CSLP non encore élaboré à ce moment précis. Avec pour conséquence l'absence d'un instrument de coordination au sens le plus large et d'arbitrage avec d'autres partenaires hors Programme.

Dans la mesure où la contribution de l'UNDAF ne constitue qu'une partie des appuis attendus (d'autres partenaires intervenant sur d'autres axes tout aussi déterminants dans la réussite de ce même Programme), il est essentiel que l'échéance de la stratégie nationale, le CSLP en l'occurrence, tienne compte des contraintes de mobilisation des fonds des partenaires

et aille au besoin au-delà de l'échéance prescrite au Programme. Ainsi un mécanisme de plan de gestion glissant pourrait être adopté, consistant à prolonger le financement des stratégies nationales arrivées à leur terme et sans résultats significatifs faute de ressources mobilisées, dans le cadre des reports des crédits non utilisés intégrés dans le nouveau cycle de programmation.

Leçon no 3 : La préparation conséquente de la mise en place du Programme.

La présente évaluation a permis d'établir que la performance de l'UNDAF, en particulier sa mise en œuvre a quelque peu été affectée par la qualité des outils de programmation et de suivi, notamment l'étendue et l'imprécision des résultats, la redondance des indicateurs de suivi, ainsi que par la performance des gestionnaires.

La leçon à tirer de cette contrainte est un investissement qualitatif dans l'élaboration d'outils de gestion et de suivi du Programme plus performants, accompagné par le renforcement des capacités des acteurs et la mobilisation des gestionnaires dans la prise en charge de la coordination.

6.2. Leçons tirées de la phase d'exécution et gestion du Programme

Deux leçons sont à tirer de la gestion du Programme à savoir : la gestion du risque d'une part ; et d'autre part, la réappropriation de la fonction de coordination par les organisations habilitées.

Leçon no 4 : gestion du risque.

Alors que le document du Programme dans sa matrice des résultats comporte les éléments de risques et les hypothèses liées à l'atteinte des résultats ainsi que le rôle des partenaires, on constate que la gestion a tenté de relever les défis imposés par la crise de 2015 et d'amorcer des actions de nature à en atténuer l'impact négatif, notamment les Programmes conjoints.

Néanmoins l'ampleur de la crise a été suivie par des demandes nouvelles et urgentes qui constituaient un défi supplémentaire quant au maintien en l'état des priorités contenues dans le Programme.

Certes, le Programme a été conduit avec quelques ajustements, mais a dû subir quelques arrêts d'activités importantes dans le cadre notamment de l'appui dans la formulation des politiques et stratégies sectorielles.

Cette situation qui découle du point développé plus loin, doit amener les gestionnaires du Programme à accorder plus d'attention à la gestion du risque dans la conception du Programme, la formulation des mécanismes et des structures appropriés de gestion de crise,



et la prévision des plans opérationnels alternatifs par rapport à certains risques majeurs à anticiper.

Leçon no 5 : la réappropriation de la fonction de coordination par les organes habilités.

L'atténuation des risques ci-haut évoqués doit être rendue possible par une structure de coordination mieux étoffée, dotée de la compétence et de l'autorité nécessaires pour apporter des réajustements conformes à la situation de crise, bien évidemment bénéficiant de la confiance des partenaires. Condition indispensable de la réussite.

6.3. Leçon tirée du suivi du Programme

Leçon no 6 : Renforcement du système de suivi du Programme.

L'évaluation a indiqué des lacunes déjà développées en matière des instruments de suivi, amplifiées par l'absence des données de certaines situations de référence, la multiplicité des résultats et indicateurs, etc. Mais les lacunes concernent également l'exercice effectif de suivi portant notamment sur la documentation des changements intervenus à des étapes clés de la réalisation du Programme, et suggérant le cas échéant, des réajustements utiles, conformes à l'évolution du contexte. Tous ces facteurs réunis devraient servir à non seulement former le personnel affecté au suivi, mais également inciter à la refonte des instruments de suivi, et à la détermination des mécanismes et des fréquences de ce suivi.

Ces leçons ont inspiré les recommandations formulées ci-avant.

7. Conclusions et recommandations

7.1. Conclusions

Pertinence

- L'UNDAF est pertinent dans la mesure où il est aligné sur les plans et stratégies de développement du Burundi qui s'est engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques sociale, économique et environnementale bien articulé autour notamment du le CSLP II (2012-2016), Vision « Burundi 2025 ».
- Ces réformes visent à consolider l'État de droit, à renforcer la participation de tous les citoyens aux processus de développement et à poursuivre, dans une perspective d'équité et d'égalité, la réduction des disparités entre hommes et femmes, filles et garçons, selon les milieux. Le Burundi s'est aussi engagé dans l'atteinte des OMD/ODD et la mise en œuvre des engagements internationaux relatifs aux droits de l'Homme, au genre et autres conventions et traités ratifiés. Ces différents points constituent des priorités pour les Nations Unies.
- Les huit (8) effets de l'UNDAF ainsi que les différents produits pour lesquels le SNU est redevable sont alignés sur les priorités développement ci-dessus énumérées. Toutefois, l'UNDAF s'est avéré difficilement applicable à partir de 2015 suite au retrait des PTF et à l'environnement moins propice à la mise en œuvre des activités prévues. À partir de cette date, les principaux indicateurs de développement se sont dramatiquement détériorés, ce qui rendait l'UNDAF plus difficilement pertinent dans la mesure où ce dernier répondait davantage à des besoins de développement, ce qui n'était plus le cas au Burundi qui vivait une situation d'urgence/résilience.
- Toutefois, le SNU s'est admirablement ajusté (2017-2018) en programmant des interventions rapides et ciblées vers des besoins urgents de la population, entre autres la mise en œuvre de projets conjoints visant la résilience, l'amélioration des conditions de vie tout en palliant rapidement aux problèmes de malnutrition et d'insécurité alimentaire.
- L'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2016 et plus tard 2017-2018 ont permis un positionnement stratégique du SNU en vue de la prise en charge des priorités



nationales, notamment celles relatives aux stratégies nationales de développement sociales et économiques. Cette situation a permis aux agences du SNU, en dépit d'une synergie relativement fragile, de rester focalisées sur la satisfaction effective des besoins réels en vue d'améliorer le bien-être des populations et renforcer le développement du Burundi.

Efficacité

- En l'absence de tableaux de suivi des résultats consolidés élaborés par le GISE, la méthodologie utilisée a eu comme base la matrice de résultats ainsi que des documents généraux sur les projets que la mission a pu récupérer au sein des agences.
- De manière générale, l'UNDAF 2012-2018 a une efficacité certaine au niveau des agences, et une faible performance en tant que Programme-cadre commun. À l'actif des agences du SNU présentes au Burundi, on peut signaler :
 - l'élaboration d'outils de formulation de politiques ;
 - l'internalisation et la mise en place de cadres juridiques et réglementaires pour se conformer aux conventions et traités ratifiés ;
 - la prise en compte des OMD dans les stratégies nationales de développement ; le développement, la mise en œuvre et suivi de cadres stratégiques ;
 - le développement de capacités pour les différents partenaires nationaux (ministères, institutions, ONG, etc.).
 - l'adoption de projets de textes de loi dans le domaine de la santé ;
 - l'adoption de nouveaux programmes de formation dans le domaine de l'éducation ;
 - l'élaboration de stratégies au niveau de la protection sociale ;
 - Des nouveaux outils de travail plus performants ont été élaborés notamment l'utilisation de système TIC basé sur les Rapid SMS ;
 - Au niveau opérationnel, des solutions économiques et sociales ont été apportées aux populations sous la forme : d'octroi de microcrédit pour les activités génératrices de revenus et de création d'emploi ;
 - de services d'éducation, de santé, et d'autres services liés à d'autres types d'équipements collectifs.
 - d'outils d'adaptation aux changements climatiques ;
 - de nouvelles technologies de production, transformation et conservation des produits agricoles introduites et utilisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur ;
 - ainsi que la disponibilité de nouveaux vaccins et des ARV ;



- l'approvisionnement et la généralisation des nouveaux services de santé : tels la SONU, le traitement de la fistule, la PCIME clinique, la surveillance des décès maternels, etc.;
 - l'accès à l'éducation à travers l'appui aux groupes vulnérables, notamment les rapatriés et les élèves indigents, etc.
- Par ailleurs, la gouvernance publique a été consolidée par le renforcement de politiques pour améliorer la gestion et le suivi des stratégies nationales de développement. Mais la crise politique de 2015 a freiné l'élan de l'équipe pays et tout le système UNDAF dans la réalisation de bon nombre de produits.

Thèmes transversaux

- Comme pour les 3 axes de l'UNDAF, il a été constaté des insuffisances dans le suivi et le rapportage des résultats qui ont posé des difficultés pour bien démontrer les réalisations relatives aux axes transversaux des produits. Certains progrès accomplis sont difficilement communiqués et rapportés.
- Plusieurs avancées significatives ont eu lieu dans tous les axes et ont contribué à la réponse nationale en matière du Genre, du VIH/SIDA et des droits de l'Homme. Certaines réalisations allant dans le sens d'amélioration du statut de la femme, de la lutte contre le VIH/SIDA et de la protection des droits de l'homme ont été faites, malgré le contexte difficile dans lequel se trouvait le Burundi.
- Quelques fois les données ne sont pas ventilées (hommes/femmes, petites filles /petits garçons, rural/urbain, vulnérables/moins vulnérables, etc.) dans les rapports ce qui diminue l'importance des réalisations sur les groupes cibles.
- Dans différentes formations organisées (hommes/ femmes), magistrats, officiers de police judiciaire, personnel de santé, des éducateurs, des avocats, des agriculteurs, etc., les données sur les participants ne sont pas sensibles selon le Genre, ce qui amoindrit l'impact des interventions.

Efficiences

- Même si on note que des efforts importants ont été déployés pour que les exigences de la GAR soient mieux comprises et opérationnalisées lors de la conceptualisation de



l'UNDAF, plusieurs faiblesses demeurent au chapitre de la Gestion Axée sur les Résultats. L'analyse du cadre de résultat a montré que certains effets sont trop longs, manquent de clarté et n'ont pas été libellés selon les principes de la GAR.

- Il en est de même pour certains produits qui ne sont pas SMART (utilisation de verbes d'action) puisqu'ils réfèrent davantage à des activités qu'à des résultats.
- Une des conséquences directes est la difficulté de trouver des indicateurs adéquats et dans bon nombre des cas, de disposer des situations de référence et des cibles réalistes.
- Des efforts ont été déployés tout au long de la mise en œuvre de l'UNDAF, surtout celui 2017-2018 dans le but de corriger ces insuffisances. Toutefois, il s'avère plus que nécessaire de poursuivre les formations pour le personnel des agences (GISE) afin d'harmoniser la compréhension de la GAR et son utilisation optimum (élaboration de cadres résultats, renseignement des indicateurs de suivi, etc.).
- Malgré le dispositif institutionnel qui a consacré la mise en place du GISE, le système de S&É montre certaines faiblesses qui nuisent à la visibilité technique et stratégique souhaitée de l'UNDAF.
- Le GISE fait face à de nombreux défis pour effectuer un suivi performant et centralisé des résultats de l'UNDAF. Conséquemment, les données sur l'exécution des projets et programmes ne sont pas produites de manière systématiquement diminuant d'autant l'efficacité et l'efficience des interventions du SNU.
- Les ressources limitées du BCR réduisent sa capacité, à avoir une vue globale de la mise en œuvre de la programmation en l'absence d'un système de S&É efficace et fiable (y compris le suivi financier) basé sur un SIG performant pour faire remonter l'information en provenance des agences.
- Il en est de même pour le système de gestion des connaissances. Bien que les informations et la documentation pertinentes existent dans les agences, l'absence d'un tel système dans un lieu central, tel que le BCR, nuit au suivi et la capitalisation des expériences à travers le SNU.
- Bien qu'il y ait eu plusieurs initiatives communes dans l'esprit de « Unis dans l'action », particulièrement ces dernières années, l'efficience globale de l'UNDAF s'est heurtée au fait qu'il n'y a pas eu de la part des agences une réelle volonté ou des capacités avérées



à s'inscrire dans l'esprit du Programme commun en faisant jouer les synergies inter-agences pour optimiser la productivité marginale des budgets engagés.

- Les programmes conjoints n'ont pas été suffisamment utilisés pour obtenir des effets de levier afin d'améliorer l'image du Système des Nations Unies qui reste compartimentée (par agence) et renforcer le positionnement stratégique du SNU dans des secteurs clés ou stratégiques.
- La formulation de programmes et projets conjoints dans le cadre de l'UNDAF est un indicateur de progrès vers l'opérationnalisation du principe « Unis dans l'action ». Une telle initiative est intéressante, car elle permet aux agences impliquées de pouvoir travailler ensemble pour réaliser les différentes actions.
- La communication pour rendre compte des réalisations de l'UNDAF n'a pas toujours été optimale alors qu'elle est une composante importante dans la visibilité des actions de SNU au Burundi tant vis-à-vis du Gouvernement burundais, que des bailleurs et de la population en général.
- Le GIC n'a pas joué un rôle déterminant dans la promotion de l'UNDAF selon les principes de « Unis dans l'action » et encore moins de « One Voice ». Or une communication conjointe n'est plus à démontrer pour développer un plaidoyer commun afin de renforcer les retombées et de mieux positionner stratégiquement le SNU.
- Il existe néanmoins une volonté affichée du Bureau du Coordonnateur résident d'amener les agences pour qu'elles tendent vers une synergie de communication. Cette volonté s'est matérialisée avec le recrutement récent d'un chargé de la communication inter-agence et par le développement d'une nouvelle stratégie de communication commune 2018-2023 basée sur les principes de « One Voice ».

Durabilité

- La durabilité des acquis de l'UNDAF est fonction de la qualité des activités réalisées et du degré d'appropriation des bénéficiaires/État et leur capacité à prendre le relai et à faire perdurer les résultats.

- Le SNU, dans un souci d'assurer la durabilité a fortement encouragé le transfert des compétences ou son renforcement par l'élaboration de stratégies de sortie dans bon nombre de ses projets et programmes.
- Les interventions du SNU dans les trois axes ont, en général, été ancrées dans un cadre institutionnel national animé par les départements ministériels, des établissements publics et/ou les organisations de la société civile, avec une appropriation nationale forte.
- Les seuls efforts techniques de la partie nationale ne suffisent pas à garantir la durabilité des actions menées, notamment celles relatives aux divers renforcements de capacités. Afin d'assurer la durabilité des interventions et maintenir les acquis, des financements complémentaires seront nécessaires (Gouvernement, SNU, PTF, etc.).
- Toutefois, il convient de signaler qu'un bon nombre d'indicateurs retenus pour apprécier les effets attendus n'ont pas atteint leurs cibles. Les résultats sur les conditions de vie des populations et l'accès aux services de base (éducation, santé, assainissement, sécurité alimentaire, emplois, réduction de la pauvreté, etc.) sont mitigés.
- Au regard des résultats de l'évaluation, il importe de souligner que l'UNDAF 2012-2018 n'aura pas atteint globalement nombre de ses objectifs (au demeurant trop ambitieux) quand bien même des progrès marquants ont été enregistrés par endroits et constituent même des acquis indéniables qu'il convient de consolider.

7.2. Recommandations

1. Conception et mise en œuvre de l'UNDAF

- Poursuivre le dialogue politique avec le Gouvernement en travaillant à renforcer les capacités gouvernementales, surtout au niveau des structures déconcentrées et décentralisées, pour leur permettre de jouer un rôle essentiel dans le développement du pays.
- Renforcer les prérogatives du Coordonnateur Résident afin qu'il puisse orienter l'affectation des ressources tant financières qu'humaines par les agences pour répondre



à un même objectif de manière à ce que le système des NU soit un modèle de complémentarité et d'intégration inter-agence, dans l'esprit de « Unis dans l'action » .

- Renforcer les mécanismes de coordination et de capitalisation qui permettent d'avoir une bonne idée des réalisations / résultats et de faire les liens avec les objectifs stratégiques du prochain UNDAF. Pour ce faire, il conviendra de renforcer l'appropriation nationale par la mise en place d'une stratégie de capitalisation, de documentation (gestion de la connaissance) et de pérennisation des acquis.
- Mettre en œuvre la stratégie de communication commune élaborée dans l'esprit de « One voice » pour bien asseoir les principes de « Unis dans l'action » et renforcer le GIC en le dotant d'un budget autonome sous l'autorité du RCO. Et renforcer l'approche coordonnée de la communication afin d'appuyer une stratégie de communication conjointe efficace avec les partenaires extérieurs, tout en faisant davantage la promotion d'une communication franche inter-agence.
- Conduire une évaluation indépendante de la prise en compte des axes transversaux par les agences des Nations Unies au Burundi, à commencer par l'élaboration d'un Gender scorecard pour les différentes agences. Les agences des NU au Burundi pourraient instaurer un prix symbolique annuelle pour récompenser l'agence qui aurait fait la meilleure promotion du Genre.
- Au moment de la conception des projets/programmes élaborés par les agences, identifier une ligne budgétaire propre aux axes transversaux afin de s'assurer que les enjeux de Genre, VIH et Droits humains soient effectivement pris en compte dans la mise en œuvre.
- Renforcer les capacités des points focaux (Genre, VIH et Droits humains) et leur donner plus d'autonomie afin de sensibiliser le personnel des agences aux enjeux transversaux au sein de l'UNDAF.

2. Suivi et évaluation de l'UNDAF

- Mettre en place un système robuste de S&É de l'UNDAF articulé sur le Programme commun et appuyé sur une étroite coordination à trois niveaux :
 - Au niveau du BCR qui joue aussi le rôle d'unité de Coordination dans l'interface entre l'UNDAF et la partie nationale ;



- Au niveau inter-agences (celui des chefs d'agences) ; et
 - Au niveau opérationnel (groupes thématiques, groupes des effets, etc.).
-
- Renforcer le GISE afin qu'il puisse s'appuyer sur un processus systémique de collecte de données consolidées et en faire une analyse continue afin de renseigner de manière plus efficace le niveau d'atteinte des différents résultats. Des instruments de S&É devront être élaborés (tableau de bord, cadres de suivi financier, base de données informatisée sur les indicateurs, etc.).
 - Recruter au moins un/une cadre, afin d'appuyer l'équipe du BCR, qui sera en charge, en collaboration avec le GISE, du S&É des résultats de l'ensemble l'UNDAF. Pour pallier aux difficultés rencontrées dans la collecte des données, une plus grande priorité devra être accordée à la mise en place de tableaux de bord et d'une base de données centralisée sous la responsabilité du BCR sur tous les aspects de suivi de l'UNDAF et en coordination avec le GIC, veiller à la diffusion des informations et analyses pertinentes.
 - Poursuivre le renforcement des capacités, sous la forme d'ateliers de formations, mais également d'assistance technique ponctuelle sur la Gestion Axée sur les Résultats, rapportage, gestion des bases de données, système d'information et autres outils de collecte des données pour renseigner les indicateurs. Il serait indiqué de faire bénéficier aux membres du GISE, des groupes d'effets et des groupes thématiques ainsi qu'au chargé du S&É du BCR (à recruter) d'un plan de renforcement des capacités sur les outils
 - de suivi et évaluation et sur la GAR en général.
 - Renforcer les capacités techniques de l'ensemble des acteurs, notamment les administrateurs de programmes dans les structures partenaires sur la GAR et le rapportage, incluant la gestion des risques ainsi que les principes de l'approche harmonisée (HACT).
Il sera important de procéder à un diagnostic organisationnel pour identifier les besoins réels des acteurs et élaborer un plan de formation à cet effet.
 - Procéder, au sein du BCR, à la centralisation de la documentation produite par les agences (rapports sectoriels, rapports annuels, études, enquêtes, Rapports de S&É, Évaluation pays, etc.) afin de faciliter le suivi du Programme.

3. Conception et mise en œuvre au prochain UNDAF



- La programmation conjointe devra être au cœur de la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2021 pour être le reflet d'une réelle volonté des agences de prendre en compte les réalités internes et sociologiques de chaque zone d'intervention. Pour ce faire, sous le leadership fort du BCR, les agences doivent s'engager dans une démarche réelle d'identification conjointe, de diagnostic commun, de formulation et de planification conjointe (intégration des domaines de synergie et de complémentarité dans les PTA), de costing conjoint et réaliste (mutualisation des ressources additionnelles : temps, personne, moyens matériels et financiers pour des thématiques d'intérêt commun), de mise en œuvre et de S&É conjoints empreints à une complémentarité franche pour éviter des coûts excessifs de transaction, réduire la duplication des interventions et améliorer la qualité des services des prestataires. Ces initiatives s'inscrivant dans le sens de « Unis dans l'Action » devront être encouragées et mises à l'échelle.
- Capitaliser les leçons apprises des programmations conjointes réalisées ou en cours de réalisation et identifier les opportunités en vue d'améliorer et de développer davantage d'initiatives conjointes pour le prochain UNDAF. Étant donné la situation du Burundi (malnutrition chronique, insécurité alimentaire, chômage structurel, etc., ces programmes conjoints doivent davantage cibler les zones vulnérables et les domaines stratégiques des agences des Nations Unies.
- Adapter le prochain UNDAF et mieux le cibler tout en préconisant la mise en œuvre, de manière concomitante, d'un Plan de Résilience conséquent en complémentarité avec les actions de développement, tout en gardant une approche flexible pour pouvoir s'adapter au fur et à mesure de la mise en œuvre.
- S'aligner, non pas exclusivement sur tous les éléments du PND, mais identifier, un certain nombre d'axes (plutôt moins que plus en rapport avec les ODD) pour lesquels le SNU a un avantage comparatif et qui répondent à des problèmes urgents de base (malnutrition chronique, insécurité alimentaire, services sociaux de base déficients, indices de développement faibles, chocs économiques et climatiques violents, etc.) et de les mettre en œuvre en concertation avec l'ensemble des partenaires socio-économiques, à savoir, le Gouvernement, la société civile, le secteur privé, les autres PTF, etc.
- Mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des fonds pour combler le vide causé par le retrait de certains PTF et faire un plaidoyer efficace pour leur retour afin de disposer des budgets nécessaires à la mise en œuvre du nouvel UNDAF.



- Avoir des attentes réalistes afin de s'assurer que les résultats de l'UNDAF soient SMART et réalisables dans le temps alloué à sa mise en œuvre (2019-2021). Conséquemment, diminuer le nombre d'effets et de produits tout en priorisant les actions sur la base des priorités du pays et en s'assurant de leur cohérence verticale et horizontale, ainsi que des liens de causalités entre eux.
- Élaborer un cadre de mesure des résultats en révisant à la baisse le nombre d'indicateurs et utiliser des indicateurs intermédiaires afin de mieux apprécier les impacts obtenus. S'assurer de leur qualité en termes de: i) Validité; ii) Fiabilité; iii) Sensibilité ; iv) Simplicité ; v) Utilité ; et vi) Coût abordable ;
- Afin de mieux appréhender les axes transversaux appuyer techniquement l'Institut burundais des statistiques (ISTEEBU) et d'autres institutions qui fournissent les données nationales et de les amener à prendre conscience sur la nécessité de rendre disponible les données ventilées en rapport avec le Genre, le VIH et les droits de l'Homme.



Annexes

A. Termes de référence de l'évaluation

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) est le principal outil de mise en œuvre de la réforme des Nations Unies. Il est conçu pour renforcer la coordination, la cohérence et la synergie des interventions des Fonds et Programmes des Nations Unies et garantir leur alignement sur les Objectifs de l'agenda pour le Développement et les priorités du Burundi.

En janvier 2012, le Système des Nations Unies au Burundi a cosigné avec le Gouvernement, l'UNDAF couvrant la période 2012-2016. Ce document a succédé à l'UNDAF 2010-2014, révisé pour mieux s'aligner sur le processus national de développement et intégrer les nouvelles priorités de développement du pays. Il reflète le contexte sociopolitique qui prévalait lors de sa formulation, les principaux résultats atteints ainsi que les leçons tirées des revues annuelles du précédent UNDAF, de même que les objectifs nationaux articulés dans la Vision 2025 du Gouvernement ainsi que dans le Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté, deuxième génération, CSLP II auquel il est aligné.

L'UNDAF 2012-2016 est un document de programme stratégique conjoint de 16 agences des Nations Unies résidentes et non résidentes œuvrant au Burundi. Il focalise sur les trois premiers des quatre domaines prioritaires du CLP II pour lesquels les Nations Unies ont un avantage comparatif : le renforcement de l'état de droit et de la bonne gouvernance, et la promotion de l'égalité des sexes; la transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et la création d'emplois; l'amélioration de l'accès et la qualité des services de base et le renforcement du socle de la protection sociale.

2015 fut une année électorale au Burundi, une série d'élections ont été organisées, y compris la présidentielle tenue le 21 juillet 2015. Depuis l'annonce de la candidature du Président actuel à un troisième mandat, des manifestations populaires ont éclaté dans la ville de Bujumbura et se sont ensuite propagées dans d'autres provinces du pays, déclenchant le début d'une crise politique qui a eu un impact économique et social important, caractérisé par des violations des droits humains, un nombre croissant de réfugiés (principalement vers le Rwanda et la Tanzanie) des déplacements internes de population, une réduction des flux d'aide affectant la fourniture et l'accès aux services essentiels, une augmentation du chômage en particulier chez les jeunes en raison de la faible croissance économique, etc...

Ce contexte de crise n'a pas permis au Gouvernement d'engager le processus de préparation du nouveau plan national de planification stratégique qui devrait commencer à la fin de l'année



2015. Les agences des Nations Unies au Burundi n'avaient donc pas de référence pour enclencher le processus de développement de son prochain UNDAF. Une demande d'extension de l'UNDAF jusqu'en 2018 a donc été introduite auprès du Gouvernement et du bureau régional du UNDG, afin de faciliter l'alignement de la prochaine génération de l'UNDAF sur les priorités émergentes du Gouvernement.

À la suite de la prolongation de l'UNDAF, le UNCT a élaboré un plan d'action conjoint pour la période 2017-2018, qui prend en compte les nouveaux défis dans le contexte du pays et les besoins les plus pressants de la population.

En référence aux modalités de suivi et évaluation déclinés dans le document de l'UNDAF, il est prévu, sous la responsabilité conjointe de l'Équipe pays et du Gouvernement, une évaluation finale de l'UNDAF, qui permettra de renseigner les résultats obtenus dans la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2012-2018, et de faire une appréciation de l'efficacité et l'efficience du processus de mise en œuvre, y compris la pertinence des résultats escomptés et/ou atteints par rapport à leur contribution aux priorités nationales.

L'exercice devra également offrir un cadre permettant d'engager une réflexion sur le positionnement stratégique du système des Nations Unies dans les années à venir, et sur les effets et l'impact des interventions des agences au regard des grands défis nationaux dans ce nouvel environnement. L'évaluation devra aussi permettre de prendre en compte de façon plus soutenue les principes clés de l'initiative Delivering as One.

L'évaluation finale de l'UNDAF est un exercice indépendant de revue des résultats globaux attendus de la coopération du SNU dans le pays. Il sera conduit par une équipe de deux consultants dont un consultant international, chef d'équipe, et un consultant national.

II. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE

Objectif global:

L'objectif général de cette évaluation finale est de mesurer le degré d'atteinte des résultats planifiés, en termes de changements qualitatifs sur les populations ou institutions bénéficiaires. Cette évaluation doit fournir une analyse pertinente des acquis de la réponse du SNU aux priorités de développement du Burundi, comme plateforme/instrument de collaboration, de coopération et de concertation entre l'ensemble des agences du SNU, le Gouvernement et les autres partenaires techniques et financiers. Enfin, elle doit permettre de capitaliser les leçons apprises qui seront prises en compte dans le nouveau cycle de l'UNDAF. L'exercice permettra de dresser un bilan des réalisations et contraintes au vu des objectifs initialement visés et les enjeux liés à la prise en compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le processus de planification au Burundi.

Objectifs spécifiques



Les objectifs spécifiques assignés à cette évaluation sont relatifs essentiellement à l'efficacité, l'efficience, l'appropriation et la durabilité, la pertinence thématique, la cohérence, la complémentarité, le genre et l'approche basée sur les Droits humains, la coordination et les mécanismes de mise en œuvre. 15 LRPS-BRD-2018-9139671

De façon spécifique, il s'agira de :

- Évaluer la contribution de l'équipe pays dans l'atteinte des résultats escomptés de l'UNDAF en utilisant des critères fondés sur des preuves (pertinence des résultats et indicateurs de mesure et difficultés rencontrées) ;
- Identifier les facteurs qui ont affecté la contribution de l'équipe pays et expliquer les goulets d'étranglement (apprentissage ou les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques) ;
- Analyser les progrès réalisés vers la mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours 2015 de l'UNDAF 2012-2018;
- Formuler des recommandations pour améliorer la contribution de l'équipe pays à prendre en compte dans le nouvel UNDAF. Ces recommandations devraient être logiquement liées aux conclusions et s'appuyer sur les leçons apprises identifiées lors de l'évaluation ;
- Analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en œuvre des interventions ;
- Analyser les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en œuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) et les résultats atteints par rapport aux objectifs initiaux ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, Plan de suivi et évaluation de l'UNDAF (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- Analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et/ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- Apprécier le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONG, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- Identifier les enjeux, opportunités et contraintes, en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies sur la période 2019-2021;
- Faire des propositions pour l'accélération de l'approche "Unis dans l'Action" au Burundi

III- ROLES ET RESPONSABILITES

L'évaluation finale de l'UNDAF 2012-2018 sera réalisée par une équipe de deux consultants, un international et un national qui travailleront sous la supervision de l'Équipe de gestion des programmes (PMT) et du RCO.



L'équipe de consultants travaillera en concertation étroite et de façon itérative avec les cadres techniques des agences du SNU et des ministères techniques et autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2018.

Le PMT et le RCO auront la responsabilité de gérer le processus et de s'assurer du respect du chronogramme, de l'atteinte des objectifs assignés, de la restitution des résultats au UNCT et au comité de pilotage conjoint de l'UNDAF.

Le consultant international sera le chef d'équipe et dirigera l'ensemble du processus. Il sera spécialement responsable de:

- Diriger le processus de collecte et d'analyse des données ;
- Diriger le processus de rédaction des rapports de l'évaluation (rapports intermédiaires et rapport final) ;
- Fournir l'assurance qualité interne et assurer la révision des versions successives des rapports de l'évaluation ;
- Faciliter les réunions de présentation des livrables
- Présenter les conclusions du rapport final de l'évaluation à la réunion de présentation des résultats
- Mener le processus d'évaluation en temps opportun et communiquer régulièrement avec le PMT et le RCO
- Produire tous les livrables attendus.

Le consultant national travaillera sous le leadership et la supervision du consultant international. Il contribuera substantiellement au processus d'évaluation grâce à la collecte et à l'analyse de données, en particulier dans le contexte local. Il partagera ses responsabilités pour mener les analyses documentaires et des entrevues et effectuer les visites sur le terrain dans les sites du projet identifiés et recueillir des données. Il fournira des contributions substantielles aux livrables attendus.

IV- CRITERES D'EVALUATION

L'évaluation devra aboutir à un rapport qui fait ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective de la contribution de l'ensemble du SNU au Burundi à la réalisation des priorités de développement du pays. Les critères retenus pour cette évaluation finale seront :

- La pertinence des interventions du SNU au Burundi par rapport à son mandat d'une part et aux priorités nationales d'autre part;
- L'efficacité concernant l'atteinte des résultats et le niveau de contribution aux priorités de développement national
- L'efficience des interventions c'est-à-dire l'appréciation des produits générés en lien avec les capacités d'exécution, mais également de mobilisation de ressources (adaptation des moyens et des activités aux résultats à atteindre), du bon usage de ces ressources et de partenariat avec les autres intervenants du secteur;
- La durabilité des résultats et de leur impact en termes de renforcement des capacités des partenaires nationaux et de développement humain durable.



L'évaluation prendra en compte l'évolution du contexte national et international, ainsi que les priorités nationales.

Questions clés :

Pertinence

- Dans quelle mesure les Effets UNDAF sont-ils demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national ?
- Dans quelle mesure les avantages comparatifs du SNU ont-ils permis un positionnement stratégique du système dans la réponse aux priorités de développement national ?

Efficacité

- Quel est le niveau de réalisation des Effets UNDAF comparativement aux prévisions initiales?
- Dans quelle mesure la réalisation des Effets UNDAF a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs de développement au Burundi ?

Efficiences

- Les actions du SNU ont-elles contribué efficacement à renforcer les capacités nationales à produire des résultats de développement ?
- Dans quelle mesure les organisations des Nations Unies ont-elles pu mettre conjointement leurs efforts pour produire des résultats significatifs ?
- Dans quelle mesure et de quelle manière l'UNDAF a-t-il contribué à une réduction des coûts de transaction pour le gouvernement et pour chacun des agences des Nations Unies? De quelle manière les coûts de transaction pourraient-ils être réduits davantage?

Durabilité

- Les organisations des Nations Unies sont-elles parvenues à renforcer les capacités nationales à pérenniser les interventions ayant permis de réaliser les résultats obtenus ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus contribueront-ils durablement à bénéficier aux groupes cibles ?

V- LIVRABLES ATTENDUS

L'évaluation finale de l'UNDAF devra aboutir à un rapport d'analyse de la performance et des contraintes identifiées dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2012-2018. L'équipe de consultants sera chargée de soumettre les livrables suivants au PMT:

- **Une note méthodologique et un plan de travail de l'évaluation:** il s'agit de produire un rapport initial décrivant la méthodologie utilisée pour l'évaluation et un chronogramme

pour les livrables. La note doit détailler la compréhension des consultants par rapport aux éléments qui sont évalués et indiquera comment chaque question de l'évaluation trouvera une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources de données et procédures de collecte de données. Il comprendra les instruments de collecte de données (questionnaires individuels et les guides d'entretien semi-directifs et des focus groups, etc.). Ce rapport doit également inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations de chaque membre de



l'équipe qui en aura la responsabilité. L'équipe d'évaluation devra en faire une présentation devant le PMT.

- **Un rapport provisoire** qui servira de document de travail pour l'examen interne. Il contiendra un résumé analytique d'au maximum 3 pages présentant une brève description de l'UNDAF évalué, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Une description détaillée de l'état d'avancement de l'évaluation (description des activités réalisées, difficultés rencontrées, ajustement méthodologique si nécessaire, plan de travail mis à jour).
- **Un atelier de restitution** sera organisé afin de partager les premiers résultats et requérir le feed-back de toutes les parties prenantes.
- **Rapport final d'évaluation** : prenant en compte les commentaires issus de l'atelier de validation et qui présentera en annexe une proposition de matrice dédiées à la gestion des recommandations.
- **Une présentation PowerPoint** résumant les principaux résultats et recommandations sera produite par l'équipe de consultants. Elle devra être validée par le PMT.

À la fin de l'évaluation, il est indispensable de noter que :

- Les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés dans l'UNDAF sont mesurés ;
- Les leçons de la mise en œuvre sont tirées et les meilleures pratiques capitalisées ;
- La mobilisation des ressources et les partenariats dans la mise en œuvre sont analysés ;
- Les mécanismes de coordination internes mis en place et leurs interactions-alignement avec les mécanismes nationaux sont analysés ;
- Le niveau d'implication de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre est apprécié ;
- Le niveau d'implication et de participation des Agences Non-résidentes dans la mise en œuvre de l'UNDAF est identifié ;
- L'alignement de l'UNDAF aux priorités nationales est vérifié ;
- Une analyse est faite de la manière dont l'UNDAF a renforcé la cohérence des interventions des agences du SNU au Burundi, permis aux agences de mieux contribuer conjointement aux efforts de développement et de renforcement des capacités du pays et contribué à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies.



VI. PROFILS RECHERCHES

A. Consultant(e) international(e), Economiste de Développement, Chef d'équipe

- Avoir un diplôme post universitaire en économie, planification ou domaine similaire, (BAC +7)
- Avoir une expérience prouvée dans le domaine de l'évaluation des cadres de planification du SNU, et des sujets liés aux ODD
- 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du développement
- Bonne connaissance des outils de programmation du SNU
- Très bonne capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction
- Grandes capacités managériales et aptitude à travailler en équipe
- Maîtrise du Français et une bonne connaissance de l'anglais (parlé et écrit)
- La connaissance du contexte politique et socioéconomique du Burundi serait un atout

B. Consultant(e) national(e)

- Avoir un diplôme de maîtrise en économie, agroéconomie (BAC+5) ou domaine similaire ;
- Avoir une expérience prouvée dans le domaine de l'évaluation des projets et programmes
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans les projets de développement
- Très bonne capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction
- Aptitude à travailler en équipe
- Maîtrise du Français, la connaissance de l'anglais écrit et parlé serait un atout

VII. DUREE ET CALENDRIER POUR L'EVALUATION

Durée de la mission : Deux mois calendaires.

Critères et Pondération :

Offre technique sera pondérée à 70% et la note financière à 30%.

Paiements :

Le paiement des frais de la consultation sera effectué selon le calendrier suivant :

- 30% à la présentation du rapport préliminaire expliquant la méthodologie et les premiers résultats ;
- 30% à la présentation du second draft prenant en compte les observations de l'Équipe pays et des partenaires ;
- 40 % à la remise du rapport final.



B. Liste des principaux documents consultés

BAASTEL PLAN DE TRAVAIL, « Évaluation de l'UNDAF 2012-2018 », 2018

DPP/CPD PNUD BURUNDI, « Rapport final préparé pour le compte du PNUD » 2017

PERRE KACOU KONAN, « Revue annuelle UNDAF », Présentation power Point, 2017

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIALE, « Système de suivi de la sécurité alimentaire- Burundi », 2017

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT, « Promouvoir la bonne gouvernance, l'État de droit et la consolidation de la paix au Burundi », 2017

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT, « Results oriented annual report (IWP-ROAR), Country Office, 2017

SYSTÈME DE NATIONS UNIES, « Plan cadre des nations unies pour l'aide au développement au Burundi 2012-2016 », 2012

SYSTÈME DES NATIONS UNIES AU BURUNDI, « Stratégie intégrée d'appui des Nations Unies au Burundi » 2012-2016

SYSTÈME DES NATIONS UNIES AU BURUNDI, « Plan de travail conjoint et cadre budgétaire commun UNDAF2017-2018 », 2017

RAPPORT ANNUEL DU PROJET « Gestion communautaire des risques de catastrophes liées au changement climatique au Burundi » "GCRCCCBU" 4922, 2017

RÉPUBLIQUE DU BURUNDI, « Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté CLSP II », 2012

TOUS UNIS DANS L'ACTION BURUNDI, « Revue à mi-parcours UNDAF 2012-2017 », 2017

UNICEF BURUNDI, « Demande de propositions LRPS-BRD-2018-9139671 » 2018



C. Guide d'entretien

Questionnaire et Guide d'entretien générique auprès du Comité de pilotage conjoint (CPC), le Groupe intégré de communication (GIC), le Groupe Intégré de suivi-évaluation, les groupes d'axe I, II, III; le comité national de coordination des aides (CNCA), les organisations de la société civile (OSC), et autres bénéficiaires/partenaires de l'UNDAF.

Date :.....

1/ Responsables concernés :

- Nom :
- Titre :

2/ Activités d'accompagnement concernées et dates d'intervention

-
-
-

3/ Collecte d'informations complémentaires : Le projet a collecté une série de documents sur les activités de l'UNDAF; d'autres documents pertinents à l'évaluation sont recherchés, particulièrement au niveau des livrables des projets d'assistance technique. Pouvez-vous nous fournir des documents qui auraient été produits grâce à l'appui du projet, notamment les rapports financiers?

4/ Administration du questionnaire d'évaluation établi pour votre Organisation

Les questions concernent à la fois toutes les activités d'accompagnement reliées au projet d'évaluation finale. Merci d'y répondre avec un maximum de détails possibles. Les questions posées obéissent au canevas de la matrice d'évaluation de la performance de projet retenue dans le cadre de cette mission : *Pertinence- Efficacité – Efficience – Durabilité – Thèmes transversaux - Conception*



Questionnaire rempli par :..... (Fonction :.....)		Date :
INTRODUCTION		
Veuillez décrire brièvement le contexte de votre comité/groupe dans le paysage politique en rapport à vos mandats et mission : <ul style="list-style-type: none"> • Contraintes et défis • Évolution de votre organisation • Acteurs impliqués 		
1- PERTINENCE		
Q.1.1 Est-ce que les résultats sont pertinents et de ce fait, correspondent-ils aux besoins et priorités des parties prenantes principales (SNU, Gouv. Du Burundi)?		
Q.1.2 Dans quelle mesure les Effets UNDAF sont-ils demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national ?		
Q.1.3. Dans quelle mesure les avantages comparatifs du SNU ont-ils permis un positionnement stratégique du système dans la réponse aux priorités de développement national ?		
2- EFFICACITÉ		
Q.2.1. Est-ce que l'UNDAF a atteint les résultats immédiats et intermédiaires escomptés et accompli des progrès vers le résultat ultime tel que décrit dans le modèle logique?		
Q.2.2 Du point de vue des parties prenantes principales, est-ce que l'UNDAF a atteint les résultats escomptés?		
Q.2.3. Est-ce qu'il y a eu d'autres résultats inattendus – qui sont positifs et/ou négatifs?		

Q.2.4. Quelle est la contribution de l'équipe pays dans l'atteinte des résultats escomptés de l'UNDAF (pertinence des résultats et indicateurs de mesure et difficultés rencontrées) ?	
Q.2.5. Quels sont les facteurs qui ont affecté la contribution de l'équipe pays et quels sont les goulots d'étranglement (apprentissage ou les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques) ?	
Q.2.6. Quels ont été les progrès réalisés vers la mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours 2015 de l'UNDAF 2012-2018?	
3- DURABILITÉ	
Q3.1 Quelle est la probabilité que les résultats et bénéfices perdureront au-delà de l'UNDAF?	
Q.3.2 Y a-t-il des ressources financières/matérielles engagées pour maintenir les acquis et les résultats?	
Q.3.3 Y a-t-il des ressources humaines engagées pour maintenir les acquis et les résultats?	
Q.3.4 Est-ce que l'environnement externe est favorable au maintien des résultats?	
Q.3.5 Dans quelle mesure les résultats obtenus contribueront-ils durablement à bénéficier aux groupes ciblés ?	
4- EFFICIENCE	
Q.4.1 Dans quelle mesure les ressources et les intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont-ils convertis économiquement en extrants?	

Q.4.2 Comment les ressources financières ont-elles été utilisées en termes de proportion entre les dépenses administratives et de projet?	
Q.4.3 Quelle est l'efficacité de la formule/mécanismes/instruments utilisés pour la livraison l'UNDAF?	
Q.4.4 Est-ce que les produits ont été atteints dans les délais et le budget imparti?	
5- GOUVERNANCE	
Q.5.1. Comment s'est articulé le partenariat dans la mise en œuvre des interventions des agences des NU dans le cadre de l'UNDAF?	
Q.5.2 Quels ont été les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en œuvre en termes de : pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés ?	
Q.5.3 Quels sont les mécanismes et la stratégie mise en œuvre par l'UNDAF en matière de communication, Plan de suivi et évaluation de l'UNDAF?	
Q.5.4. Quels ont été les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) ?	
6- AUTRES QUESTIONS	
Q.6.1 Quels seraient les enjeux, opportunités et contraintes, en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies sur la période 2019-2021?	
Q.6.2 Quels seraient les actions à entreprendre pour accélérer l'approche «Unis dans l'Action» au Burundi?	

Q.6.3 Quelles seraient les principales recommandations pour améliorer la contribution de l'équipe pays à prendre en compte dans le nouvel UNDAF?	
7- EN CONCLUSION	
Q.7.1 Avez-vous d'autres commentaires qui pourraient être utiles pour l'appréciation de l'évaluation finale du processus de coopération du SNU au Burundi?	

D. Liste des personnes rencontrées

Du 1^{er} au 12 octobre 2018

#	Système des NU	Nom et Prénom	Fonction	Coordonnées
1	FNUAP	Dr Kacou Pierre KONAN	Coordinateur de Programme Président du PMT	22 20 35 08 71.933.553
2	ONU Femmes	Arlette Mvondo	Co-président du PMT	72 482 393
3	UNRCO	Hakizimana Marie Goreth	Chargée de la coordination	79 902 709
4	UNRCO	Barankeba Marie Pascaline	Planification Stratégique et Point Focal Genre	79 177 576
5	UNRCO	Desiree Ndagijimana	Chargé de la Communication	79 490 395
6	UNDP	Ernest BAMU	Économiste Principal PNUD	71 099805
7	PAM	Virginia Villar ARRIBAS	Country Director and Representative	72 111 152
8	PAM	Serigne LOUM	Chargé de programme	79 718 070
9	HCR	Soufiane Adjali	Deputy Representative	22 22 3245
10	HCR	Isabella PINNO	Admin Associée chargée du Reporting	72 282 306
11	UNICEF	Christine HOFER	Chargée de Programme	22 202 000
12	UNICEF	Odette Nsabimana	Chargée du Suivi Évaluation	71 067 777
13	PNUD	Rose NITUNGA	Chargée de l'Unité Gouv. et État de Droit	79 884 482
14	PNUD	Marie Ange Kigeme	Spécialiste Programme DD et création d'emploi	71 370 301
15	PNUD	Pascal MUKANYA	Spécialiste Suivi-Évaluation	71 099 932
16	PNU			
17	PNUD	Gervais Karekuzi	Secr Technique / PBF Expert national en S-E	79 921 660
18	PNUD	Aaron Nsabimana	Associé à l'Information	79 936 225
19	ONUSIDA	Audace Buderu	Conseiller en partenariat et	79 245 850

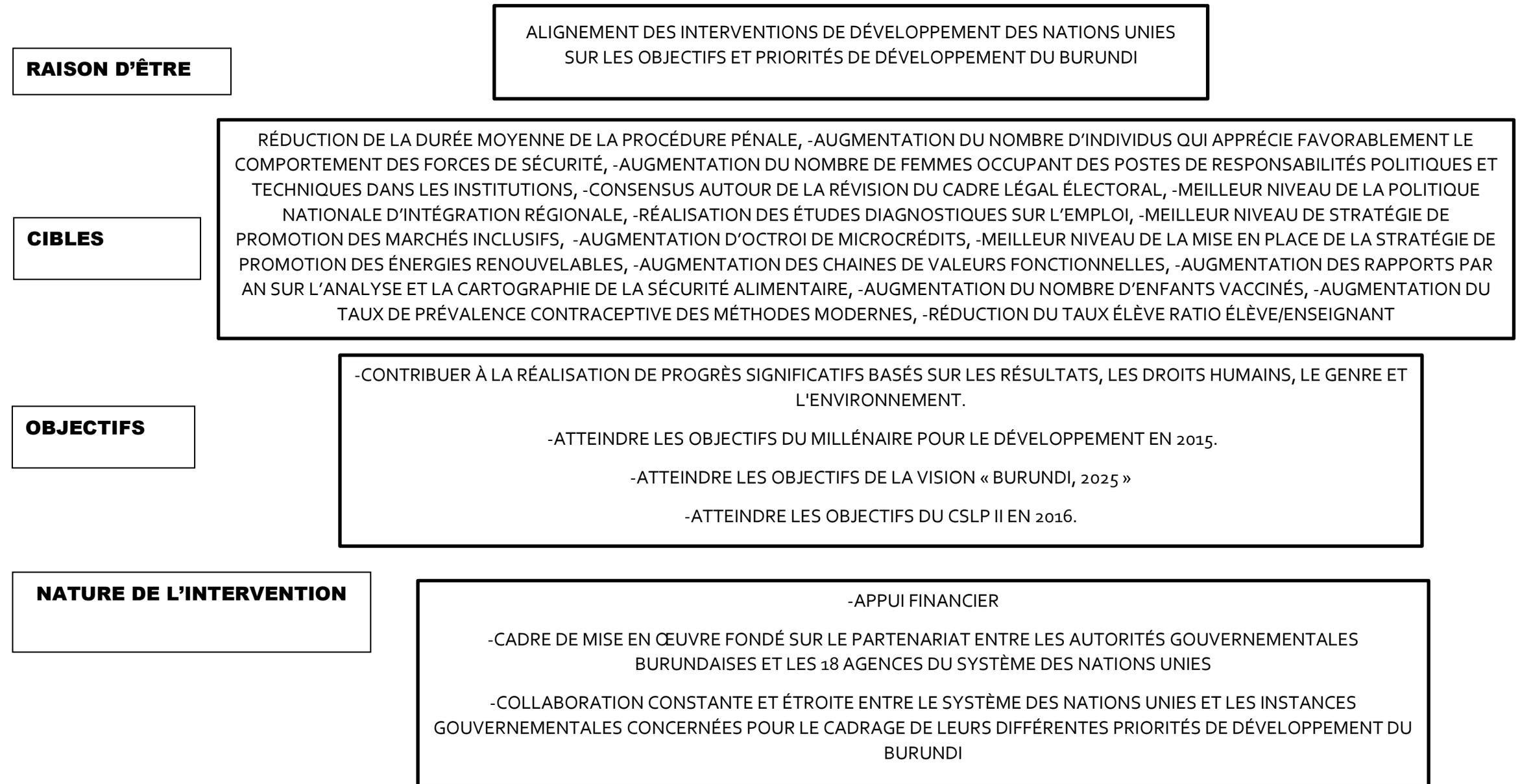


Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

#	Système des NU	Nom et Prénom	Fonction	Coordonnées
			Mobilisation communautaire	
20	FNUAP	Pierre SOTA	Chargé du S-E	79 928 822
21	FAO	Masuguru Appolinaire	Charge de Programme	79 933 558
22	GIS	Séance de travail en Focus Group		
Partenaires				
1	Rutgers	Jean Marie Musavyi	Conseiller technique SRHR	79 407 504
2	Com Nationale Protection Sociale	Arcade Nimubona	Secrétaire Exécutif	22 27 30 80
3		Francine Munezero	Directrice Contrôle Suivi-Évaluation	79 947 480
4	Ministère de la Justice	Venant Ntakimazi	Directeur General	79 14 028



E. Modèle logique du Programme



PRODUITS

AXE1 : Les systèmes judiciaires, sécuritaire et pénitentiaire fonctionnent dans un cadre institutionnel et légal réformé conformément aux standards internationaux des droits de l'Homme.

Les systèmes nationaux de promotion et de protection des droits de la personne humaine (y compris la lutte contre les violences basées sur le genre et la discrimination liée au VIH) disposent des capacités institutionnelles et techniques pour mieux assurer leurs fonctions.

Les mécanismes de justice de transition (Commission Vérité et Réconciliation (CVR), le Tribunal Spécial (TS)) sont mis en place et fonctionnent conformément aux standards internationaux et les organisations de la société civile y compris les médias jouent efficacement leur rôle de veille citoyenne

Le mécanisme de dialogue permanent et inclusif des partis politiques est fonctionnel et les organes de gestion du processus électoral disposent des capacités requises pour l'organisation d'élections libres et transparentes en 2015

Les compétences des institutions démocratiques, les structures de dialogue social, la société civile et les médias dans la consolidation de la démocratie et du développement du pays sont renforcés

L'administration publique plus performante met en œuvre la stratégie nationale de renforcement des capacités et fournit des services de qualité aux usagers.

Le plan d'action de lutte contre la corruption est mis en œuvre.

Les institutions nationales de planification stratégique, de production de l'information statistique et de coordination de l'aide appuyés sur les TICs sont outillés pour le suivi de la mise en œuvre de la Vision 2025/CSLP II/OMD.

AXE2 : Une Politique Nationale d'intégration régionale est mise en œuvre

Une politique nationale de l'emploi tenant en compte les femmes et les jeunes et un système d'information statistique du marché du travail fiable sont adoptés et mis en œuvre

Une stratégie de promotion des marchés inclusifs, y compris les femmes et les jeunes (création des chaînes de valeur) est mise en œuvre

Une stratégie et un plan d'action de promotion des énergies nouvelles et renouvelables sont adoptés et mis en œuvre

De nouveaux outils de gestion environnementale et d'adaptation aux changements climatiques utilisant les TICs sont conçus, opérationnels et accessibles à tous les niveaux

De nouvelles technologies de production, transformation et conservation des produits agricoles sont introduites et utilisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur

Le système d'alerte précoce et de réponse aux urgences y compris les catastrophes naturelles est mieux coordonné et doté d'équipements et technologies adaptés

AXE3 Le Cadre de Partenariat pour la Santé et le Développement (CPSD) dispose des capacités techniques et logistiques pour assurer la Planification, la coordination, le suivi et le contrôle des interventions y compris la surveillance des maladies et la production des évidences sur les tendances. Les interventions à haut impact sur la réduction de la mortalité infantile et de la promotion de la santé maternelle et infantile, y compris l'introduction de nouveaux vaccins, la PCIME sont renforcées et mises à échelle. Les capacités nationales en matière de planification familiale sont renforcées en vue d'améliorer la couverture et la qualité des services.

La stratégie de réduction de la mortalité maternelle et néonatale est actualisée avec l'extension des SONU, les audits des décès maternels et l'utilisation des TICs.

Une stratégie multisectorielle et à base communautaire de lutte contre la malnutrition chronique est adoptée par le Gouvernement et mise en œuvre.

La stratégie nationale de promotion de l'accès équitable et durable à l'eau potable et aux infrastructures adéquates d'assainissement et les bonnes pratiques d'hygiène est mise en œuvre.

Une stratégie de renforcement des « compétences à la vie » d'accès et d'utilisation des services conviviaux en dehors du milieu scolaire en faveur des adolescents et jeunes est développée et mise en œuvre par le gouvernement.

Les services de santé disposent des capacités techniques et logistiques renforcées pour augmenter la couverture en ARV et réactifs à travers la sécurisation des intrants et la délégation des tâches.

La PTME et les soins pédiatriques sont intégrés dans tous les services SR pour un passage à l'échelle.

Les capacités de coordination des partenaires dans la réponse multisectorielle au VIH sont renforcées.

Des politiques cohérentes d'éducation et de formation à tous les paliers sont formulées; le dispositif de pilotage et de coordination ainsi que les capacités institutionnelles et techniques sont renforcés.

Une stratégie de Développement Intégré du Jeune enfant est finalisée et un modèle adapté au contexte Burundais est expérimenté et validé.

L'offre éducative est accrue et améliorée et des filets de sécurité sont mis en place pour assurer l'accès et le maintien des enfants à l'école en particulier les filles et les plus vulnérables.

Les élèves bénéficient d'un enseignement amélioré, sensible au droit de l'homme, au genre, au VIH et convivial par la mise en œuvre des curricula d'éducation et de formation rénovés selon une pédagogie active et participative - avec un personnel enseignant disposant de capacités professionnelles renforcées

La protection sociale est améliorée par l'adoption d'une législation adaptée

Un système de collecte des données et des mécanismes d'information et de communication sur la vulnérabilité en matière de protection sociale sont mis en place et opérationnalisés pour orienter la prise de décision par les autorités compétentes

Les expériences communautaires de protection sociale sont analysées et les bonnes pratiques érigées en modèle national

Les filets de sécurité et de solidarité existants sont renforcés et élargis pour soutenir les groupes vulnérables affectés par les chocs de toute nature, y compris les rapatriés, les déplacés, les réfugiés et anciens combattants.

EFFETS

AXE1 :

- Le système judiciaire et sécuritaire ainsi que les institutions de protection des droits de la personne humaine sont renforcés.
- Les institutions publiques et la participation citoyenne sont efficaces

AXE2 :

- L'environnement des affaires et la promotion des stratégies de l'emploi sont améliorés.
- Le système agro-sylvo-pastoral est développé

AXE3 :

- Le système de santé est renforcé.
- Les institutions centralisées et décentralisées sont renforcées.
- Le système éducatif décentralisé et inclusif renforcé
- Un socle de protection sociale est mis sur pied



F. Matrice d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluations		Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
Efficacité	<p>a) Est-ce que l'UNDAF a atteint les effets escomptés et accompli des progrès vers le résultat ultime tel que décrit dans le modèle logique ?</p> <p>b) Du point de vue des parties prenantes principales, est-ce que l'UNDAF a atteint les résultats escomptés ?</p> <p>c) Est-ce qu'il y a eu d'autres résultats inattendus – qui sont positifs et/ou négatifs ?</p> <p>d) Quelle est la contribution de l'équipe pays dans l'atteinte des résultats escomptés de l'UNDAF (pertinence des résultats et indicateurs de mesure et difficultés rencontrées) ?</p> <p>e) -Quels sont les facteurs qui ont affecté la contribution de l'équipe pays et quels sont les goulots d'étranglement (apprentissage ou les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques) ?</p> <p>f) -Quels ont été les progrès réalisés vers la mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours 2015 de l'UNDAF 2012-2018 ?</p>	<p>-Durée moyenne de la procédure pénale</p> <p>-% de la population qui apprécie favorablement le comportement citoyen des forces de sécurité</p> <p>-% des magistrats recrutés sur la base d'un concours (sensibilité au genre)</p> <p>-% de femmes occupant des postes de responsabilités politiques et techniques dans les institutions</p> <p>-Existence d'un cadre légal électoral révisé d'une manière consensuelle</p>	<p>-Cible : 78 semaines</p> <p>-Cible: 60% de la population ayant satisfaction dans les services des forces de sécurité (Police)</p> <p>-Cible: 30%</p> <p>-Cible: Au moins 30 % des postes non électifs (de responsabilité)</p> <p>-Cible : Cadre légal électoral révisé disponible</p>	<p>-Analyse des statistiques judiciaires du Ministère de la Justice</p> <p>-Évaluation des activités du CFPJ</p> <p>-Rapport de suivi de la situation de sécurité</p> <p>-Rapport de sondage</p> <p>-Les structures des CMS fonctionnelles dans 4 communes pilotes de MUYINGA</p> <p>-Compte rendu des sessions parlementaires</p> <p>-Bulletin officiel</p>	<p>-Revue documentaire</p> <p>-Guide d'entretien</p> <p>-Questionnaire</p>



Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Thèmes et questions d'évaluations	Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
	<p>-Amélioration du niveau de classement international du pays par rapport à la transparence et à la gouvernance</p> <p>-Nombre de PME y compris entrepreneuriat féminin</p> <p>-Proportion d'emplois du secteur formel, informel et agricole désagrégée</p> <p>-Taux de couverture des besoins alimentaires (bilan alimentaire)</p> <p>-Proportion de ménages avec une consommation</p>	<p>-Cible : le code électoral est révisé sur une base consensuelle et inclusive, avec l'implication de tous les acteurs politiques et la société civile. -Le Burundi occupe 150^e place pour l'Indice de TI Index Mol : 55%</p> <p>-Cible : 5 000 PME</p> <p>-Cible : ND</p> <p>-Cible : ≤20 %</p> <p>-Cible : ≥ 80 %</p>	<p>-Rapport TI et Mol -Rapports d'évaluation de la SNBG et de lutte contre la corruption</p> <p>-Statistiques de la chambre fédérale de commerce, industrie et artisanat et du tribunal du commerce</p> <p>-Rapports et statistiques du ministère ayant l'emploi dans ses attributions.</p> <p>-Rapport d'évaluation des récoltes et des approvisionnements alimentaires</p> <p>-Rapport IPC</p>	



Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Thèmes et questions d'évaluations	Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
	alimentaire adéquate. -Taux d'enfant complètement vaccinés -Taux d'insuffisance pondérale chez les enfants de 0 à 5 ans -Taux de prévalence contraceptive des méthodes modernes -Taux d'accouchements -% des Structures de soins assurant les SONUB -Pourcentage de femmes enceintes séropositives à qui l'on a administré des ARV pour réduire le risque	-Cible : 90% -Cible : 21% -Cible 32 % -Cible : 80% -Cible : 50% -Cible : 85%	(Classification de la sécurité alimentaire) -CSLP II -PNDS II (2011-2015) -Rapport PNSR -EDS 2010, 2015 -CSLP II -PNDS II (2011-2015) -Rapport PNSR -EDS 2010, 2015 -CSLP II -PNDS II (2011-2015) -Rapport PNSR -EDS 2010, 2015 -CSLP II -PNDS II (2011-2015) -Rapport PNSR -EDS 2010, 2015 -Rapport SNIS, Rapport	



**Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL**

Thèmes et questions d'évaluations		Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
		de transmission mère - enfant -Taux de couverture en ARV chez les adultes -Taux de couverture en ARV chez les enfants - Ratio élèves - enseignant(e) -Ratio élèves – classe -Proportion d'écoliers bénéficiant de filets de sécurité (alimentation scolaire) -% de vulnérables bénéficiant de la couverture du socle de la protection sociale	-Cible : 80% -Cible : 90% -Cible : 49 -Cible : 49 -Cible : 10 -Cible : < 27.8%	SEP/CNLS -Rapport UNGAS -Rapport SNIS, Rapport SEP/CNLS, Rapport UNGAS -Annuaire statistique du Ministère de l'Éducation -Rapports d'enquête et d'étude	
Efficiace	a) Dans quelle mesure les ressources et les intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont-ils convertis économiquement en extrants? b) Comment les ressources financières ont-elles	-Montant total planifié (désagrégé par agence et par axe stratégique) -Montant total mobilisé (désagrégé par agence et		-Rapports financiers consolidés -Rapports d'exécution -Rapports de suivi-	-Revue documentaire -Guide d'entretien

**Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL**

	Thèmes et questions d'évaluations	Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
	<p>été utilisées en termes de proportion entre les dépenses administratives et de projet?</p> <p>c) Quelle est l'efficience de la formule/mécanismes/instruments utilisés pour la livraison l'UNDAF</p> <p>d) Est-ce que les produits ont été atteints dans les délais et le budget impartis?</p> <p>e) Dans quelle mesure et de quelle manière l'UNDAF a-t-il contribué à une réduction des coûts de transaction pour le gouvernement et pour chacune des agences des Nations Unies?</p> <p>f) De quelle manière les coûts de transaction pourraient être réduits davantage?</p>	<p>par axe stratégique)</p> <p>-% de mobilisation globale des ressources financières (désagrégé par agence)</p> <p>-% d'exécution des dépenses</p> <p>-Délai de décaissement des fonds par les agences du SNU</p> <p>-Délai d'exécution des activités par axe stratégique</p> <p>-% de réduction des coûts de transaction au niveau du gouvernement et des agences du SNU</p> <p>-Existence de stratégies de réduction des coûts</p>		évaluation	-Questionnaire
Pertinence	<p>a) Est-ce que les résultats sont pertinents et de ce fait, correspondent-ils aux besoins et priorités des parties prenantes principales (SNU, Gouv. Du Burundi)?</p> <p>d) Dans quelle mesure les effets UNDAF sont-ils demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national ?</p> <p>c) Dans quelle mesure les avantages comparatifs du SNU ont-ils permis un positionnement stratégique du système dans la</p>	<p>-Degré de pertinence et d'alignement des interventions du SNU au Burundi par rapport aux besoins et priorités des parties prenantes principales</p> <p>-Degré de pertinence des</p>		<p>-Plans annuels de travail</p> <p>-Documents de planification opérationnelle du SNU</p> <p>-Documents de planification opérationnelle du</p>	<p>-Revue documentaire</p> <p>-Guide d'entretien</p> <p>-Questionnaires</p>

**Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL**

	Thèmes et questions d'évaluations	Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
	réponse aux priorités de développement national ?	<p>effets UNDAF par rapport à l'évolution du contexte national</p> <p>-Niveau de positionnement stratégique du SNU en termes davantage comparatifs dans la réponse aux priorités de développement national</p>		<p>gouvernement du Burundi pour le CSLP II</p> <p>-Documents de planification conjointe</p>	
Durabilité	<p>a) Quelle est la probabilité que les résultats et bénéfices perdurent au-delà de l'UNDAF?</p> <p>b) Y a-t-il des ressources financières/humaines engagées pour maintenir les acquis et les résultats?</p> <p>c) Est-ce que l'environnement externe est favorable au maintien des résultats?</p> <p>d) Dans quelle mesure les résultats obtenus contribueront-ils durablement à bénéficier aux groupes ciblés ?</p> <p>e) Apprécier le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONGs, Secteur privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre de l'UNDAF ?</p>	<p>-Capacité financière/matérielle du gouvernement burundais pour le maintien des acquis de l'UNDAF</p> <p>-Niveau de renforcement des capacités humaines</p> <p>-Niveau de stabilité politique et économique au Burundi</p> <p>-Niveau d'appropriation des résultats par les structures gouvernementales burundaises</p> <p>-Niveau d'implication et d'appropriation des parties prenantes de mise</p>		<p>-Résultats des entretiens</p> <p>-Rapports de résultats annuels</p> <p>-Rapports de suivi-évaluation</p>	<p>-Revue documentaire</p> <p>-Entretiens</p> <p>-Questionnaires</p>



**Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL**

	Thèmes et questions d'évaluations	Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
		en œuvre de l'UNDAF			
Gouvernance	<p>a) - Comment s'est articulé le partenariat dans la mise en œuvre des interventions des agences des NU dans le cadre de l'UNDAF?</p> <p>b) - Quels ont été les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en œuvre en termes de : pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés ?</p> <p>c)- Quels sont les mécanismes et la stratégie mise en œuvre par l'UNDAF en matière de communication, et Plan de suivi-évaluation ?</p>	<p>-Niveau d'articulation du partenariat dans la mise en œuvre des interventions des agences du SNU</p> <p>-Capacité de programmation en termes de pertinence, conformité aux directives du siège</p> <p>-Existence d'un système de suivi-évaluation et communication pour l'UNDAF</p> <p>-Niveau de coordination interne de l'UNDAF</p>		-Résultat des entretiens	<p>-Entretiens</p> <p>-Revue documentaire</p>
Autres questions	<p>a) Quels seraient les enjeux, opportunités et contraintes, en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies sur la période 2019-2021?</p> <p>b) Quelles seraient les actions à entreprendre pour accélérer l'approche «Unis dans l'Action» au Burundi?</p> <p>c) Quelles seraient les principales recommandations pour améliorer la contribution de l'équipe pays à prendre en</p>	<p>-Capacités de production d'effets souhaités par l'UNDAF 2012-2016</p> <p>-Niveau d'appréciation de l'approche «Unis dans l'Action»</p>		Résultat des entretiens	Entretiens



Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Thèmes et questions d'évaluations	Indicateurs	Cibles	Source de données	Méthodes de collecte
	compte dans le nouvel UNDAF?			

G. Tableaux d'analyse de l'efficacité des axes.

Tableau 1. Axe 1 : effet 1

Indicateurs d'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
• Réduction de la durée moyenne de la procédure pénale entre l'ouverture d'enquête et le jugement final	• 88 semaines (2011)	• 78 semaines (20%) pour 2017	• 95% en matière civile 22.6 % en matière pénale	292%
• % des magistrats recrutés sur la base d'un concours (sensibilité au genre)	• 0% 2012	• 30%	• Non disponible	S.O.
• % de la population qui apprécie favorablement le comportement citoyen des forces de sécurité (sensibilité au genre)	46.8% (2012)	60% de la population ayant satisfaction dans les services des forces de sécurité (Police)	Non disponible	S.O.
Amélioration du niveau de classement international du pays par rapport à la transparence et à la gouvernance	Classement Transparency International - sur l'indice de perception de la corruption : le Burundi occupe le 172 ^e rang sur 178 dans le monde en 2011. Index Mo Ibrahim: le Burundi a eu - 45/100 en 2011	Le code électoral est révisé sur une base consensuelle et inclusive, avec l'implication de tous les acteurs politiques et la société civile Le Burundi occupe 150 ^e place pour - l'Indice de TI Index Mol : 55%	159 ^e sur 176 en 2016. Concernant l'indice Mo Ibrahim 41.9/100 en 2015	S.O.
Existence d'un cadre légal	Cadre légal non révisé	Cadre légal révisé	Non disponible	0%



Indicateurs d'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
électoral révisé d'une manière consensuelle		disponible		
Nombre de femmes occupants des postes de responsabilités politiques et techniques dans les institutions	20%	au moins 30 % des postes non électifs (de responsabilité)	Stagnation de cet indicateur d'après le PNUD	0%

Tableau 2 Axe 1 : effet 2

Indicateurs d'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
Existence d'une politique nationale des droits de la personne humaine et du plan d'action de mise en œuvre	inexistence d'une politique nationale des DH	Une politique nationale des droits de la Personne humaine et un plan d'action de sa mise en œuvre disponible	Un projet de Politique Nationale des Droits de l'Homme et son plan d'action 2018-2023 vient d'être mis en place	100 %
Nombre de cas de violations des droits de la personne humaine traités par la CNIDH	de juin 2011 à mars 2012 : 91 cas traités	200 cas traités	Non disponible	S.O.
Nombre de cas de victimes de violences basées sur le genre traités dans les centres de prise en charge intégrale	AD	1500 cas traités par an	2361 dossiers traités en 2017	157%
Existence d'une base de données opérationnelle sur les VBG	0	1	La base de données des dossiers VBG est fonctionnelle	100%
Existence du Code de	Codes non disponibles	Code de Protection de	Le code de procédure	50%



Indicateurs d'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
Protection de l'Enfant et du Code révisé de procédure pénale		l'Enfant et Code révisé de procédure pénale disponibles	pénale a été révisé en mai 2018. Le code de protection de l'enfant n'est pas disponible	
Existence d'une politique nationale de protection de l'enfant	Inexistence d'une Politique nationale et de son Plan d'action	1 Politique Nationale de Protection de l'Enfant et de son Plan d'action existant	Politique nationale de protection de l'enfant et son plan d'action fonctionnelle	100%
Nombre de membres de personnel de CDF formés et nombres de recyclés en collecte de données et en prise en charge intégrée des violences basées sur le Genre.	0 (personnel CDF)	100 (personnel CDF)	Non disponible	S.O.
Existence d'une base de données sur les pires formes du travail des enfants	0	1	Non disponible	S.O.

Tableau 3 Axe 1 : Produits

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
• Les systèmes judiciaire, sécuritaire et pénitentiaire fonctionnent dans un cadre institutionnel et légal réformé conformément aux	• Taux de diminution des arriérés des dossiers judiciaires	• 48,894 (2010)	• 30,000 (Politique sectorielle du Min. Justice)	• 20000	134%
	• Niveau de mise en œuvre du plan stratégique du Conseil	• pas de plan de renforcement des capacités	• 50 % des activités du plan de renforcement des capacités du CSM	Non disponible	S.O.



Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
standards internationaux des droits de l'Homme.	Supérieur de la Magistrature		accomplies		
	•Niveau de respect de l'ensemble des règles minima pour le traitement des détenus	• respect partiel des standards internationaux	• Les standards minima sont respectés	Non disponible	S.O.
	•Nombre de lois clés et textes d'application réformés en conformité avec les standards internationaux	•8 à réviser et deux à adopter	•8 lois clés révisées et 2 adoptées	Non disponible	S.O.
	•Niveau de mise en œuvre du plan stratégique national de sécurité	•Absence du plan stratégique national de sécurité	30% des actions du plan d'action sont mises en œuvre	Non disponible	S.O.
• Les systèmes nationaux de promotion et de protection des droits de la personne humaine (y compris la lutte contre les violences basées sur le genre et la discrimination liée au VIH) disposent des capacités institutionnelles et techniques pour mieux assurer leurs fonctions.	• Existence d'une politique nationale des droits de la Personne humaine et du plan d'action de mise en œuvre	•Inexistence d'une politique nationale des DH	•une politique nationale des droits de la Personne humaine et un plan d'action de sa mise en œuvre disponibles	• Valeur : Suspension des activités dans ce domaine	S.O.
	• Nombre de cas de violations des droits de la personne humaine traités par la CNIDH	•de juin 2011 à mars 2012 : 91 cas traités.	•200 cas traités	Non disponible	S.O.
	•Nombre de cas de victimes de violences basées sur le genre traités dans les centres de prise	•AD	•1500 cas traités par an	•2361 dossiers traités en 2017	157%



Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
	en charge intégrale				
	•Existence d'une base de données opérationnelle sur les VBG	•0	•1	•La base de données VBG est fonctionnelle	100%
	•Existence du Code de Protection de l'Enfant et du Code révisé de procédure pénale	•Codes non disponibles	•Code de Protection de l'Enfant et Code révisé de procédure pénale disponibles.	•Le code de procédure pénale a été révisé en mai 2018. Le code de protection de l'enfant n'est pas disponible	50%
	•Existence d'une politique nationale de protection de l'enfant	•Inexistence d'une Politique nationale et de son Plan d'action	•1 Politique Nationale de Protection de l'Enfant et de son Plan d'action existant	•Politique nationale de protection de l'enfant et son plan d'action fonctionnelle	100%
	•Nombre de membres de personnel de CDF formés et nombres de recyclés en collecte de données et en prise en charge intégrée des violences basées sur le Genre	•0 (personnel CDF)	•100 (personnel CDF)	Non disponible	S.O.
	•Existence d'une base de données sur les pires formes du travail des enfants	•0	•1	•0	0%
•Les mécanismes de justice de transition (Commission Vérité et Réconciliation (CVR), le Tribunal Spécial (TS)) sont mis en place et	•Existence des mécanismes de justice de transition	•0	•2	•0	0%
	•Nombre de cas traités	•0	AD	Non disponible	S.O.

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
fonctionnent conformément aux standards internationaux et les organisations de la société civile y compris les médias jouent efficacement leur rôle de veille.	par la CVR et le Tribunal Spécial				
<ul style="list-style-type: none"> Le mécanisme de dialogue permanent et inclusif des partis politiques est fonctionnel et les organes de gestion du processus électoral disposent des capacités requises pour l'organisation d'élections libres et transparentes en 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de dialogue permanent inclusif des partis politiques disponible 	<ul style="list-style-type: none"> L'opposition extra-parlementaire pas représentée au forum 	<ul style="list-style-type: none"> l'opposition est représentée dans le cadre de dialogue des partis politiques 	Non disponible	S.O.
	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'outils efficaces de gestion des opérations électorales 	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance d'outils pour une gestion électorale efficace et transparente 	<ul style="list-style-type: none"> Un logiciel multi-modulaire (finances, logistiques, - etc.) de gestion électorale est opérationnel. Un fichier électoral permettant des mises à jour et facilement consultables pour plus de transparence est opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Valeur : GUP⁶ phase pilote ; contrats de performance ; base de données ; appui PCDC,⁷ etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> Les compétences des institutions démocratiques, les structures de dialogue social, la société civile et les médias dans la 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de mise en œuvre du plan stratégique du Parlement axé sur la transparence et la redevabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> 50% du plan est mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Valeur : Pas de résultats à cause de la suspension des activités par manque de financement 	

⁶ Guichets uniques provinciaux

⁷ Plan communal de développement communautaire

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
consolidation de la démocratie et du développement du pays sont renforcées.	•Existence d'un cadre permanent de dialogue et de concertation Société civile-Gouvernement	•Absence de cadre permanent de dialogue société civile-Gouvernement	•Un cadre national de concertation Gvt-Sté civile est en place.	Non disponible	S.O.
	•Existence d'un plan d'action de la charte nationale de dialogue social	•Absence d'un plan d'action	•Plan d'action disponible.	Non disponible	S.O.
•L'administration publique plus performante met en œuvre la stratégie nationale de renforcement des capacités et fournit des services de qualité aux usagers.	•Niveau de mise en œuvre du PNRA	•PNRA adopté	•Disponibilité d'outils efficaces de gestion des performances Une politique salariale adoptée 17 guichets uniques provinciaux de l'administration publique opérationnels	•Valeur : GUP phase pilote ; contrats de performance ; base de données ; appui PCDC, etc.	S.O.
	•Niveau de mise en œuvre de la SNBG et du Plan d'action de lutte contre la corruption	•plan d'action disponible	•La Brigade et l'IGE disposent des outils techniques pour faire la prévention et investigation La Cour anti-corruption et la Cour des Comptes ont des compétences techniques pour		



Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
			accomplir leurs missions		
	<ul style="list-style-type: none"> •Existence d'un cadre d'orientation et l'opérationnalisation de la stratégie nationale de renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> •Projet de lettre de Politique disponible Stratégie Nationale Renforcement des Capacités en cours d'élaboration 	<ul style="list-style-type: none"> •La lettre de Politique adoptée et diffusée Au moins 5 ministères clés disposent de stratégie sectorielle de renforcement de capacités L'ENA dispose d'outils et de partenariats suffisants pour la professionnalisation des agents publics 	Non disponible	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> •Le plan d'action de lutte contre la corruption est mis en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de mise en œuvre de la SNBG et du plan d'action de lutte contre la corruption 	<ul style="list-style-type: none"> •Plan d'action disponible 	<ul style="list-style-type: none"> •La Brigade et l'IGE disposent des outils techniques pour faire la prévention et investigation •La Cour anti-corruption et la Cour des Comptes ont des compétences techniques pour accomplir leurs missions 	<ul style="list-style-type: none"> •Valeur : ISLC⁸ renforcées (manuel de procédures administratives comptables et financières et l'Inspection générale de l'État (IGE) ; 3 audits institutionnels conduits par la Cour des Comptes sur 3 institutions publiques ; plan de communication sur les marchés publics 	

⁸ Instituts supérieurs de lutte contre la corruption

Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
				et la formation de 249 responsables et gestionnaires des communes; un logiciel de traitement et de suivi des dossiers de la Brigade Spéciale Anti-Corruption ; site web de la Cour Suprême ; 1 document d'orientation politique et technique de la révision du cadre légal de répression et de prévention de la corruption et des infractions connexes ; portail des marchés publics opérationnel ; 3 nouveaux référentiels de la Cour Suprême et 3 du Parquet Général de la République adoptés	
•Les institutions nationales de planification stratégique, de production de l'information statistique et de coordination de l'aide appuyés sur les TICs sont outillés pour le suivi de la mise en œuvre de la Vision 2025/CSLP II/OMD	•Burundi Info mise à jour et accessible	•Burundi Info à jour en 2011 et accessible sur site web www.devinfo.info/burundinfo	•Burundi Info à jour chaque année et accessible sur site web www.devinfo.info/burundinfo	Non disponible	S.O.
	•Rapports des enquêtes EPMB, EDS sont disponibles	•Rapport de l'EDS 2010 en cours de publication ;	•Rapports de l'EDS 2010 et 2015 disponibles et	•IMIS mis à jour en 2017 et accessible	100%



Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
		EPMB en cours de conception (enquête non démarrée)	Rapport de l'EPMB disponible Rappports périodiques sur le CSLP II et les OMDs disponibles	<p>Enquête démographique et de santé (EDSB-III) est disponible</p> <p>Rapport national de priorisation des ODD est adopté</p> <ul style="list-style-type: none"> •Rapport sur la cartographie et la situation de Référence des cibles et indicateurs priorités pour le Burundi adopté •Rapport sur le projet de Protocole d'enquête modulaire intégrée de l'ensemble des données statistiques adopté 	



Tableau 4. Axe 2 : effet 1

Indicateurs d'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
•Nombre de PME y compris entrepreneuriat féminin	•3000 PME en 2011	•5 000 PME	•S.O.	S.O.
•Proportion d'emplois du secteur formel, informel et agricole désagrégée	•Secteur privé formel : 2,5 %	•Secteur privé informel et agricole : 76,03 %	•S.O.	S.O.

Tableau 5. Axe 2 : effet 2

Indicateurs d'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
•Taux de couverture des besoins alimentaires (bilan alimentaire)	•520 970 d'Équivalents céréales de déficit, soit 47%	•≤20 %	•45 % (proxy)	225 %
•Proportion de ménages avec une consommation alimentaire adéquate.	•50 %	•≥ 80 %	•65,1 % (proxy)	81,37 %

Tableau 6. Axe 2 : Produits

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
•Une politique nationale d'intégration régionale est mise en œuvre	•Existence d'une politique nationale d'intégration régionale adoptée par le gouvernement	•0	•1	•1	100 %
	• Existence d'un cadre de suivi de la mise en œuvre de la politique nationale d'intégration régionale, participatif et inclusif	•0	•1	•1	100 %
	•Nombre de textes nationaux (législation, règlement, politique, etc.) adoptés et/ou harmonisés dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'intégration régionale	•0	•20	•S.O.	S.O.
•Une politique nationale de l'emploi tenant en compte les femmes et les jeunes et un système d'information statistique du marché du travail fiable sont adoptés et mis en œuvre	• Existence d'études diagnostiques sur l'emploi et le marché de travail validées	•0	•7	•7	100 %
	• Existence d'une politique nationale de l'emploi adopté par le gouvernement	•0	•1	•1	100 %
	• Existence d'une base de données désagrégée et fiable sur le marché du	•0	•1	•S.O.	S.O.



Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
	travail				
•Une stratégie de promotion des marchés inclusifs, y compris les femmes et les jeunes (création des chaînes de valeur) est mise en œuvre.	•Existence d'une stratégie de promotion des marchés inclusifs	•0	•1	•S.O.	S.O.
	•Nombre de microcrédits octroyés par les institutions de microfinance	•105 378	•250 000	•près de 20 000	8 %
	•Nombre de nouvelles micro-entreprises créées en milieu rural	•0	•1000	•3000	300 %
•Une stratégie et un plan d'action de promotion des énergies nouvelles et renouvelables sont adoptés et mis en œuvre.	•Existence de la stratégie de promotion des énergies nouvelles et renouvelables	•0	•1	•1	100 %
	•Niveau de mise en œuvre du plan d'action	•0	•30 %	•30 %	100 %
•De nouveaux outils de gestion environnementale et d'adaptation aux changements climatiques utilisant les TICs sont conçus, opérationnels et accessibles à tous les niveaux.	•Existence d'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de RIO+20	•0	•1	•1	100 %
	•Degré de mise en œuvre de la feuille de route des DRR/DRM	•0	•100 %	•100 %	100 %
	•Existence d'un cadre interministériel de coordination du secteur de l'environnement	•0	•1	•1	100 %



Produits	Indicateurs de produit	Référence	Cible 2018	Réalisé	Taux de réalisation
	•Existence d'une cartographie actualisée sur les zones à risque par rapport aux changements climatiques (inondations, sécheresse, érosion,)	•0	•1	•1	100 %
•De nouvelles technologies de production, transformation et conservation des produits agricoles sont introduites et utilisées à tous les niveaux de la chaîne de valeur.	•Nombre de ménages utilisant de nouvelles technologies agroalimentaires	•AD	•300 000	•Plus de 120 000 (13 %)	40 %
	•Existence d'un nouveau système d'information sur les marchés et les chaînes de valeurs	•0	•1	•1	100 %
	•Nombre de chaînes de valeurs fonctionnelles	•AD	•4	•4	100 %
•Le système d'alerte précoce et de réponse aux urgences y compris les catastrophes naturelles est mieux coordonné et doté d'équipements et technologies adaptés.	• Nombre de bulletins édités sur la surveillance de la sécurité alimentaire	•12 par an	•12 par an	•12 par an	100 %
	• Nombre de rapports sur l'analyse et la cartographie de la sécurité alimentaire	•2 par an	•2 par an	•2 par an	100 %



Tableau 7. Axe 3 : Effets

Indicateurs De L'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de Réalisation
EFFET 1				
Le système de santé du Burundi permet d'atteindre des couvertures élevées des interventions à haut impact à faible coût et de qualité (vaccination, contraception, pratiques d'hygiène, maternité à moindre risque, etc.) pour réduire la morbidité liée aux maladies transmissibles				
Taux d'enfants complètement vaccinés	83	98%	83,1%)	84,8%
Taux d'insuffisance pondérale chez les enfants de 0 à 5 ans	29%	21%	29,3%	40%
% des besoins non satisfaits en planification familiale	31% (2010)	40%	30%	75%
Taux de fécondité des adolescents de 15 à 19 ans	65 0/00	40 0/00	58 0/00	45%
EFFET 2				
les institutions centrales et décentralisées sont renforcées pour offrir des services de qualité équitables pour améliorer la couverture en ARV, la prévention au sein des groupes à haut risque ainsi que les soins pédiatriques et l'élimination de la transmission mère – enfant du VIH				
% des femmes en état de séropositivité recevant des ARV pour réduire la transmission mère enfant	38%	85%	81%	95%
Taux de couverture ARV chez les adultes	60%	80%	71,6%	89%
Taux de couverture chez les enfants	12%	90%	25,46%	28%
% des nouveau-nés des mères séropositives ayant bénéficié d'un dépistage 2 mois suivant la naissance	17,6%	60%	10,2%	17%



Indicateurs De L'effet	Référence 2012	Cible 2018	Réalisé	Taux de Réalisation
EFFET 3				
En 2016, le Burundi dispose d'un système éducatif décentralisé, inclusif, doté de politiques prenant en compte les besoins de l'économie nationale et en conformité avec les standards régionaux et internationaux				
Ratio élèves-enseignants	53	49	48	98%
Ratio élèves classes	79	49	74	150%
Proportion d'élèves bénéficiant des filets de sécurité alimentation scolaire	2%	10%	ND	
EFFET 4 :				
le Burundi dispose d'un socle de protection sociale régi par des politiques et des stratégies adaptées, opérationnelles mises en œuvre				
% des vulnérables bénéficiaires de la couverture du socle de protection sociale	27,8M	27,8%	ND	



Tableau 8. Montants mobilisés par Agence et par effets de l'Axe 3

Axe 3 : Effets pris en charge par agence					Montant		%
Agence	Effet1	Effet2	Effet3	Effet4	Mobilisé	Prévu après ajustement	Mobilisé
OMS	57 201				57 201	2 255 000	2,54%
ONUSIDA		550 368			550 368	645 235	85,30%
UNICEF			1 890 000		1 890 000	69 356 665	2,73%
PAM			23 000 000	10 000 000	23 010 000	64 447 328	35,70%
UNESCO			105 000		105 000	2 030 000	5,17%
HCR				10 161 000	10 161 000	51 033 000	19,91%
BIT						330 000	0,00%
TOTAL	57 201	550 368	24 995 000	10 171 000	35 773 569	190 097 228	18,82%
% Montant mobilisé par effet	0,16%	1,54%	70%	29%			

Tableau 9. Axe 3 : Produits

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
POLITIQUES ET RC								
3.1. Système de santé renforcé	3.1.1. Capacité secteur santé	Existence des Plans d'action annuels du MSPLS appuyés	OMS	1	2	2	100%	5 000
		Nombre de réunions de groupes sectoriels	OMS	0	20	16	80%	
		Enquêtes appuyées	OMS	1	6	4	66%	52 201
	3.1.5. Stratégie multisectorielle contre les formes de malnutrition chroniques	Existence du Plan Stratégique multisectoriel	UNICEF	0	1	1	100%	
		Existence du Plan national de Promotion de l'Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant (ANJEo)	UNICEF	0	1	1	100%	

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
	3.1.6. stratégie nationale d'accès à l'eau potable et aux infrastructures adéquates d'assainissement est mise en œuvre	Taux d'accès à l'eau potable	UNICEF	Milieu Urbain : 85%, Milieu rural : 60%	Milieu urbain : 95%, Milieu rural : 75%	Ensemble : 82,8%. MU : 98,2% MR : 75%	114%	
		Taux d'accès à l'assainissement	UNICEF	Milieu Urbain : 27%, Milieu rural : 15%	Milieu urbain : 60%, Milieu rural : 30%	Ensemble : 43,8%. MU : 46,1% MR : 43,5%	97%	
3.2. institutions centrales et décentralisées de soins renforcés	3.2.4. renforcement des capacités de coordination plaidoyer VIH SIDA	Proposition des Recommandations du CCM mises en place	OMS	60%	100%		ND	
		Taux d'exécution budgétaire du PA 2012-2017 du PSN	ONUSIDA	20%	80%	75,30%	94%	

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
3.3. Système éducatif renforcé	3.3.1. Politique d'éducation et de formation cohérente à tous les niveaux formulés et les dispositifs de pilotage renforcés	Nombre de documents de politique élaborés. /révisé ou adoptés	UNESCO	2	4	3	75%	45 000
		% des jeunes enfants bénéficiant des soins d'éveil et de stimulation de la petite enfance	UNICEF	42%	90%	10%	11%	55 000
	3.3.2. Programme d'enseignement préscolaire adapté, élaboré et validé	Existence d'un Programme préscolaire en kirundi	UNICEF	0	1	1	100%	



Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
	3.3.4 Élèves bénéficiant d'un enseignement amélioré intégrant les droits de l'homme	Existence d'un programme d'éducation en cours de révision y compris l'éducation sexuelle pour différents âges	UNESCO	0	5	0	50%	35 000
		Existence des référentiels de formation initiale des enseignants	UNESCO	0	2	4	200%	25 000
3.4. Protection sociale	3.4.1. Gouvernance de la protection sociale améliorée par des outils de gestion améliorés	Existence de documents de cadres légaux et réglementaires révisés : code de sécurité sociale et loi sur la mutualité	UNICEF	0	2	1	50%	
		Existence de lignes directrices TPHIMO		0	1	En cours	50%	
		Existence de rapports sur le diagnostic institutionnel et organisationnel du secteur de la protection sociale	PAM	0	1	En cours	50%	

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
	3.4.2 Système de collecte de données sur la vulnérabilité mis en place	Existence Base de données actualisée sur la vulnérabilité	PAM	0	1	1	100%	
		Existence d'un système TIC opérationnel	PAM	0	1	1	100%	
		Étude d'analyse et cartographie de la vulnérabilité conduite au moins une fois dans l'année	PAM	0	2	2	100%	10 000
	3.4.3. Politiques nationales des transferts sociaux et monétaires mises en œuvre selon les bonnes pratiques de protection sociale	Existence Base de données sur les expériences en matière de protection sociale	PAM	0	1	1	100%	
		Existence d'un modèle national de protection sociale	PAM	0	1	1	100%	
TOTAL								227 201

Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
SERVICES								
3.1. Système de santé renforcé	3.1.1. Capacité technique et logistique du secteur renforcé	Proportion des structures de soins approvisionnées sans rupture de stock en médicaments SRO et ACT	UNICEF	SRO :3,5%, ACT: 11,7%	SRO≥ 1 ACT: ≥5%	SRO : 100% ; ACT : 100%	100%	
	3.1.2 capacité logistique en vaccin	nombre de nouveaux vaccins introduits	UNICEF	2	6	6	100%	
		% d'enfants allaités exclusivement jusqu'à 6 mois	UNICEF	69%	80%	82,80%	102%	
		proportion de ménages ayant reçu les MILDA	UNICEF	52,60 %	80%	95,40%	118%	
		Dotation des femmes enceintes de 3 doses de TPIg	OMS				16%	
	3.1.3 Sensibilisation en matière de planification familiale	Proportion des SS publiques offrant au moins 2 Méthodes modernes 2 de longue durée de PF	FINUAP	40%	80%	74%	93%	

Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
		Proportion de structure de soin n'ayant pas connu de rupture de stock de contraceptifs les 3 derniers mois	FINUAP	60,9%	70%	100%	14,2%	
	3.1.4. Structures sanitaires renforcées pour assurer les soins de qualité	proportion des SS pratiquant la surveillance des décès maternels et la riposte	OMS	24%	80%	100%	125%	
		proportion des SS offrant la PCIME Clinique	OMS	43%	60%	57%	95%	
		Proportion de DS utilisation un système de TIC basé sur les Rapid SMS	UNICEF	0%	100%	100%	100%	
		Proportion des SS offrant de service des soins adaptés aux besoins des adolescents et des enfants selon les standards de l'OMS	OMS	6%	20%	34%	170%	
		Nombre de femmes traitées pour les fistules obstétricales	FINUAP	2	1 500	ND		
		Nombre de structures de soin assurant les SONU	OMS	22	124	78	63%	

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
		Nombre de centres spécialisés offrant les services de soins complets de survivants de la VBG	UNFPA	1	4	ND		
3.2. institutions centrales et décentralisées de soins renforcés	3.2.1 Connaissances et compétences des adolescents renforcés sur la connaissance et la prévention du VIH	% des jeunes de 15-24 ans formés à l'identification des causes du VIH et aux techniques de prévention	UNICEF	45% F 47% G	75% F 75% G	52,4%F 54,9G	71%	
		% des jeunes ayant subi un test VIH	UNICEF	33,6% F 22,9% G	50% F et G	44,7% F 28,1G	72%	
	3.2.2 services de santé disposant des capacités techniques et logistiques renforcées pour les ARV et les IST	% des structures ayant des infirmiers formés sur les prescriptions des ARV	ONUSIDA	44,50%	80%	100%	125%	

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
		Nombre de personnes sous ARV ayant bénéficié d'un appui nutritionnel	ONUSIDA	3 365	3 000	5441	181%	540 332
		% des structures n'ayant pas connu de rupture de stock de médicaments : SRO et ACT les 30 derniers jours	ONUSIDA	Voir 3.1.1.				
	3.2.3. Services de santé disposant des capacités techniques et logistiques renforcées pour les ARV et la réduction de la PTME	% des CDS et hôpitaux ayant intégré la PTME dans les services SR	ONUSIDA	44,50 %	80%	92%	115%	
		Proportion des structures de sites PTME ayant été approvisionnées en ARV et réactifs de dépistage VIH	ONUSIDA	38,12 %	95%	100%	105%	

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
	3.2.4. Capacité de coordination des partenaires et les actions de plaidoyers pour une réponse multisectorielle efficace au VIH intégrant la dimension genre	Nombre d'oSC formées en leadership et management et stratégie FAST TRACK	ONUSIDA	20	80	130	162%	10 036
	3.3.2 Programme d'enseignement préscolaire élaboré et un modèle adopté expérimenté et validé	existence d'un programme d'enseignement préscolaire	UNESCO	0	1	1	100%	
		% des enfants dans les structures préscolaires	UNICEF	6%	15%	7,50%	53%	50 000
		Nombre d'éducateurs formés sur le programme préscolaire	UNICEF	300	10	7	72%	85 000

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
3.3. SYSTÈME D'ÉDUCATION RENFORCÉE	3.3.3. offre de l'éducation accrue et améliorée des filets de sécurité mis en place	proportion d'écoliers bénéficiant de filets de sécurités	PAM	2%	10%	14%	116%	
		proportion des écoliers en 1ère année dans l'enseignement de base	UNICEF	27%	80%	21%	27%	300 000
		Rapport filles garçon dans l'enseignement primaire	UNICEF	1	1	1	100%	200 000
		Taux redoublement	UNICEF	38,40 %	8%	22% T; 23%G; 21,3% F	36%	200 000
		Taux d'abandon	UNICEF	6,50%	3%	20,8% T ; 21,8%G , 19,8%F	14%	300 000
		% d'enfants pris en charge en situation de catastrophe	UNICEF	0	80%	100%	125%	700 000
		Nombre d'enfants ayant bénéficié de la cantine scolaire	PAM	200 000	350 000	460 000	132%	23 000 000

Évaluation de L'UNDAF Burundi 2012-2018
RAPPORT FINAL

Effet	Produit	Action	Agence	Base	Cible	Résultat	Taux Exécution	Budget
3.4. Protection sociale	3.4.4. filets de sécurité et de solidarité renforcés	proportion des femmes rapatriées et déplacées ayant bénéficié des ressources agricoles cheptel et formation	HCR	53%	100%	51% de rapatriés, dont la moitié de femmes	52%	
		% de ménages de rapatriées et déplacés bénéficiaires de services sociaux intégrés de base	HCR	80%	100%	70%	70%	
		No de Micro-entreprises porteuses de création d'emploi	HCR	174	200	73	41%	
		Nombre d'enfants chefs de ménage et les enfants en situation de handicap ayant eu un paquet minimum d'activités	HCR	8 000	10 000	178	1,80%	
		Nombre de vulnérables réfugiés et déplacés ayant bénéficié d'une assistance alimentaire	HCE	150 000	300 000	300 000	100,00%	10 161 000
TOTAL SERVICES							35 368	546
TOTAL GÉNÉRAL							35 569	773



baastel

Bureau Nord-Américain

Le Groupe-conseil Baastel ltée
92, rue Montcalm
Gatineau QC J8X 2L7
CANADA
Tél : + 1 819 595-1421
Télé. : + 1 819 595-8586

Bureau Européen

Le Groupe-conseil baastel sprl
Boulevard Adolphe Max 55
B-1000 Bruxelles
BELGIQUE
Tél : + 32 (0)2 893 0031
Télé. : + 32 (0)2 503 3183

Représentation en Afrique du Nord

Olivier Beucher
Ghazoua KM8, 44 000 Essaouira
MAROC
Tél : +212 (0)6 96 61 80 61

Représentation en Asie du Sud-Est

Michael Miner & Melinda MacDonald
9 Soi Tonson, Ploenchit Road
Bangkok, 10330
THAÏLANDE
Tél : +66 (8) -1732-0822

Représentation dans les Caraïbes

Curline Beckford
10 Wishaw Drive
Kingston 8
JAMAÏQUE
Tél : + 1 876 298-6545

Fondé en 1989, le Groupe-conseil Baastel a pour mission d'offrir aux décideurs, aux cadres supérieurs et aux intervenants locaux les connaissances, outils et capacités nécessaires pour favoriser une gestion efficace du développement durable. Baastel a acquis une solide réputation en tant que bureau d'études s'étant engagé à fournir des services de recherche et de conseil aux agents du développement pour renforcer les impacts de leurs politiques et de leurs efforts pour le développement autour du monde.