



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

BURUNDI

L'Evaluation de l'effet *La Planification stratégique et la coordination de l'aide :*

Amélioration des capacités du Gouvernement en matière de planification stratégique, de gestion et de coordination de l'aide et de promotion de la croissance et du secteur privé en vue de la réalisation des OMD

BUJUMBURA

Octobre- Novembre 2009

RESUME DU RAPPORT

Le Plan d'action du Programme pays du PNUD de 2005 à 2007 visait la Gestion des politiques de croissance et de réduction de la pauvreté, et la Planification locale tandis que le Plan d'action du Cadre stratégique intégré des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix s'est focalisé de 2008 à 2009 sur le renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique et de coordination de la dette.

La Gestion des politiques de croissance et de réduction de la pauvreté, et la Planification locale comportait six activités, à savoir, (i) Définition d'une vision à long terme « Burundi 2025 », (ii) Finalisation et mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la Pauvreté (iii) Elaboration et Mise en place d'un système de suivi-évaluation du CSLP et des OMD, (iii) Amélioration de la Coordination des aides, (iv) Appui au secteur privé et renforcement des mécanismes de contrôle de la gestion et de lutte contre la corruption, (v) élaboration des informations fiables et périodiquement actualisées en vue de concevoir une planification locale réaliste, (vi) Appui aux responsables locaux en matière des capacités de traitement des dites informations et de leur traduction en plans locaux ou projets de développement.

L'évaluation permettra au PNUD (i) de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la gestion du programme, les partenariats stratégiques, le renforcement des capacités, la pérennisation et l'appropriation des différents programmes qui ont été mis en œuvre pour atteindre l'Effet, (ii) d'apprécier de façon substantielle sa contribution dans la réalisation de l'objectif stratégique de consolidation de la paix, (iii) de tirer les enseignements de la mise en œuvre des différents programmes en vue de mieux orienter et guider la réalisation du programme 2010-2014. Elle répond également à une disposition statutaire prévue dans le document de programme pays et dans les politiques et procédures du PNUD.

Cette évaluation du PNUD a notamment recherché les changements et les mutations majeurs entraînés par les résultats obtenus globalement dans la mise en œuvre de ces programmes et projets tant auprès des bénéficiaires (partie nationale) que des intervenants et acteurs (PNUD, BINUB, Agences du SNU, Partenaires au développement)

Cette évaluation est externe et indépendante. Cependant, elle a adopté une approche participative qui a permis d'analyser les documents et le portefeuille des projets, de rassembler les informations à travers l'écoute et les réunions avec les acteurs du Gouvernement, les bénéficiaires, les Elus et la Société civile, et les Partenaires au développement. La démarche a comporté trois étapes, à savoir (i) une étude sur documents, (ii) des échanges, réunions individuelles ou collectives avec les partenaires-acteurs et bénéficiaires du programme, (iii) et des visites de terrain et de sites des projets. Des réunions de synthèses tenues en fin de journée ont permis aux deux équipes de partager les informations et de coordonner les travaux.

L'évaluation a permis de dégager les constats suivants :

La mise en œuvre des activités du sous - Programme a inéluctablement engagé une transformation majeure, qui consacre désormais la Planification stratégique au centre de toutes les actions de l'Etat. Cette transformation a, non seulement renforcé l'autorité et la crédibilité des institutions nationales,

mais facilité le plaidoyer en faveur du pays, et accru l'intérêt de la communauté internationale pour le Burundi.

L'intérêt de la communauté internationale pour le Burundi constitue aussi, une évolution majeure, comme l'illustrent les initiatives notables, à savoir, les nombreuses consultations et Tables rondes des Partenaires et des bailleurs de fonds sur le Burundi, la création du BINUB par le Conseil de Sécurité dans sa résolution 1719 (2006), la Commission de Consolidation de la Paix et l'appui du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) au Burundi. Toutes ces deux transformations contribuent indiscutablement à la Consolidation de la paix et à la réduction de la pauvreté.

C'est dans ce sens que le CSLP, élaboré dans une approche participative, appréhende désormais la lutte contre la pauvreté dans sa globalité, détermine et inscrit l'ensemble des actions prioritaires, y compris celles de l'atteinte des OMD ; il fournit ainsi un cadre d'intervention et de cohérence, de mobilisation et de coordination des appuis des partenaires au développement. Quant à la Coordination des aides et du Partenariat, elle a connu des avancées notables avec la mise en place du Comité national de coordination des aides, du Groupe de Contact des Partenaires au développement, du Système d'informations de gestion et de suivi des aides, et le renforcement des capacités humaines au SP/CNCA. D'ores et déjà, la tenue de la Table ronde des Partenaires et des bailleurs de fonds et la mobilisation des ressources exceptionnelles sans précédent de l'ordre de 800.000.000 \$US contribuent directement à la réduction de la pauvreté.

Enfin, une autre transformation majeure englobant est indiscutablement « Burundi 2025 ». Reflet de la société et l'avenir communs des Burundais, Burundi 2025 fournit une Perspective et un Cadre crédibles pour la reconstruction politique, matérielle et économique du Burundi, et traduit à la fois la volonté commune de construire une nation unie, de consolider ainsi la paix et de lutter contre la pauvreté.

Cette Vision se construira, d'année en année, à travers la chaîne Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi/ système Statistique qu'il est primordial de refonder, notamment par deux actions, (i) renforcer le rôle d'orientation et d'animation, d'arbitrage et de coordination, et de suivi des politiques économiques et financières, (ii) éliminer les dysfonctionnements institutionnels au niveau des Administrations Économiques et Financières et du Plan de manière à redonner à chaque Administration sa mission traditionnelle. C'est dans ce sens que le Plan d'action du Cadre stratégique intégré pour la Consolidation de la Paix se focalise de 2008 à 2009 sur le renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique, notamment l'achèvement de l'Étude Nationale Prospective.

Conclusion : En dépit de l'environnement socio politique de post conflit difficile, marqué par une faiblesse des ressources budgétaires nationales et des capacités institutionnelles et humaines, le PNUD a concentré une part importante des dotations budgétaires de son programme 2005- 2007 sur la gestion des politiques et la planification locale. Ces orientations s'avèrent pertinentes en ce sens qu'elles concernent et mobilisent les acteurs nationaux au niveau central et local, et les partenaires extérieurs ; elles ont répondu aux exigences du pays et des partenaires au développement, aux besoins des populations. Même si les activités ont été ambitieuses et souffert par endroits d'une insuffisante préparation, d'un faible suivi-évaluation, des évolutions majeures ont cependant été enregistrées.

Le passage des Aides d'urgence à l'instauration d'une réflexion et d'une planification pour la conduite et la gestion des actions de l'Etat consacre désormais la Planification stratégique au centre de toutes les actions de l'Etat. Elle consacrera la transition vers un développement durable.

Recommandations :

Pour le PNUD :

La mobilisation des ressources et la diversification des partenariats dans un environnement de rarefaction des ressources et d'effritement de l'aide , le transfert des connaissances aux administrations nationales, et la communication pour une meilleure visibilité du programme du PNUD devraient être maîtrisées avec l'expertise et l'expérience du PNUD.

Un important effort devrait être fait pour doter le programme d'un ensemble d'indicateurs fiables et mesurables, et améliorer ainsi son suivi évaluation. A cet égard, une étude devra être menée, en liaison avec le Gouvernement, pour préciser les valeurs de référence et cible de ces indicateurs.

Pour le Gouvernement :

L'Etude Nationale devra être achevée dans le premier trimestre de 2010. L'appropriation nationale de la vision, la pérennisation de cette tradition de réflexion prospective constituent les deux priorités majeures avec le corollaire du renforcement des capacités institutionnelles et humaines. Une stratégie de communication et de dissémination des résultats sera développée pour l'appropriation de la vision par la population et son opérationnalisation.

En outre, la création d'une structure de réflexion prospective , bénéficiant d'une autorité administrative devrait permettre de veiller à la mise en œuvre des conclusions. A cet égard, le recrutement des cadres, la formation, la motivation et le maintien des compétences seront examinés avec une priorité particulière à travers tous les programmes.

INTRODUCTION

Objectif : Cette évaluation vise à mesurer les résultats du programme 2005-2009 et répond ainsi à une disposition statutaire prévue dans le document de programme pays et dans les politiques et procédures du PNUD. Elle permettra au PNUD (i) d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la gestion du programme, les partenariats stratégiques, le renforcement des capacités, la pérennisation et l'appropriation des différents programmes qui ont été mis en œuvre pour atteindre l'Effet,(ii) d'apprécier de façon substantielle sa contribution dans la réalisation de l'objectif stratégique de consolidation de la paix,(iii) de tirer les enseignements de la mise en œuvre des différents programmes en vue de mieux orienter et guider la réalisation du programme 2010-2014 .

Organisation du rapport

Ce rapport est le Rapport final de l'évaluation. Après cette introduction, il comprend : la description de la méthodologie utilisée pour réaliser cette évaluation, une description du Programme 2005-2009. Puis il présente une évaluation de la performance organisée sur la Pertinence, l'Efficience, l'Efficacité. Ensuite, il décrit la Gestion du Programme, les partenariats stratégiques, l'appropriation nationale, la pérennisation et le renforcement des capacités. Enfin, le document présente les conclusions et les recommandations.

METHODOLOGIE

Les principes directeurs: L'évaluation est externe et indépendante . L'équipe a souhaité pouvoir garder son indépendance d'appréciation et d'opinion tout en adoptant une approche participative qui lui permette d'analyser les documents et le portefeuille des projets, rassembler les informations à travers l'écoute et les réunions avec les acteurs du Gouvernement, les Elus et la société civile.

Les principales approches utilisées : L'évaluation comportera trois étapes, à savoir (i) une étude sur documents, (ii) des échanges, réunions individuelles ou collectives avec les partenaires-acteurs et bénéficiaires du programme, (iii) et les visites de terrain et des sites des projets

L'analyse du contenu des TDR a permis à l'équipe d'élaborer un questionnaire pour l'évaluation, l'étude sur documents, les réunions avec les partenaires- acteurs et les visites de terrain

L'étude sur documents : Le PNUD a mis à la disposition de l'équipe les documents du Programme. C'est ainsi que l'environnement du programme, les priorités stratégiques nationales, les Effets escomptés, les résultats attendus du programme pays, leur ancrage ainsi que la structure des sous-programmes ont été analysés. Les partenariats stratégiques, la gestion des programmes, les mécanismes de mise en œuvre , de suivi –évaluation ont été également passés en revue. Une attention particulière a été portée à l'appropriation nationale, à la pérennisation des acquis, au partage des connaissances et au renforcement des capacités. A travers l'écoute et les réunions, l'évaluation a examiné la situation des programmes et des projets, des partenaires au développement , du Gouvernement, des Elus et de la société civile et des bénéficiaires pour mesurer les résultats probables ou effectivement obtenus. Des réunions et discussions d'équipe des consultants entre eux, et avec les staffs BINUB et PNUD, des séances de coordination- si possible chaque jour- ont été tenues.

Description du Programme

Conçu au départ pour une période de Transition, le Programme Pays du PNUD(UNDAF) de 2005 à 2007 comportait trois volets prioritaires, à savoir : (i) la promotion de la bonne gouvernance en vue de l'atteinte des OMD, (ii) les interventions d'urgence par rapport aux préoccupations du développement et (iii) l'intensification de la lutte contre le VIH et Sida. Cependant, la mise en œuvre de ce Programme a été marquée en 2006, en raison de la situation politique et sociale au Burundi, par deux actions majeures, à savoir, la mise en place du Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi et l'élaboration d'une Stratégie Intégrée de Consolidation de la Paix assortie d'un plan stratégique (UNDAF +).

Dès lors, depuis 2007, le PNUD a pris part aux programmes et projets conjoints de mise en œuvre de la Stratégie Intégrée d'appui des Nations Unies à la consolidation de la paix au Burundi financés aussi bien par les Fonds de consolidation de la paix(PBF) que directement et indirectement par les agences SNU dans trois domaines, à savoir : (i) Paix et Gouvernance, (ii) Droits de l'Homme et Justice et (iii) Réforme du Secteur de Sécurité et armes légères. En outre, le PNUD a poursuivi son appui dans d'autres secteurs clés de la vie nationale burundaise tels que la Planification stratégique et la coordination de l'Aide, la Réintégration socioéconomique, l'Environnement, la prévention et la gestion des catastrophes naturelles.

Le présent rapport d'évaluation porte sur l'effet dont le titre est indiqué ci-dessus et qui concerne principalement six activités, à savoir (i) Définition d'une vision à long terme « Burundi 2025 », (ii) Finalisation et mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la Pauvreté (iii) Elaboration et Mise en place d'un système de suivi-évaluation du CSLP et des OMD, (iii) Amélioration de la Coordination des aides, (iv) Appui au secteur privé et renforcement des mécanismes de contrôle de la gestion et de lutte contre la corruption , (v) élaboration des informations fiables et périodiquement actualisées en vue de concevoir une planification locale réaliste, (vi) Appui aux responsables locaux en matière des capacités de traitement des dites informations et de leur traduction en plans locaux ou projets de développement.

EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Cette évaluation du PNUD a recherché principalement les changements et les mutations majeurs induits , voire amorcés vers un processus de développement par les résultats obtenus globalement dans la mise en œuvre de ces programmes et projets tant auprès des bénéficiaires(partie nationale) que des intervenants et acteurs(PNUD, BINUB, Agences du SNU, Partenaires au développement) ;

PERTINENCE

A la suite d'une transition politique, le Burundi a organisé en 2005 des élections démocratiques paisibles, transparentes et mis en place des institutions republicaines elues et acceptées par tous, ouvrant ainsi la voie à la reconstruction matérielle, économique et politique dans une approche globale, selon l'Accord d'Arusha.

Dès lors, l'ensemble de ces objectifs cohérents visaient l'instauration d'une réflexion et d'une planification pour la conduite et la gestion des actions de l'Etat, mais aussi le développement des appuis extérieurs et la coordination du Partenariat. Ces évolutions majeures montrent ainsi toute leur pertinence par rapport à la Consolidation de la paix et à la réduction de la pauvreté. En outre, chacun de ces objectifs est pertinent et répond aux exigences des populations, des besoins du pays, et des partenaires au développement et des bailleurs de fonds.

En permettant aux Burundais, après une décennie de crises répétitives culminées par une guerre civile atroce, de décider de manière consensuelle, à travers des consultations participatives, une société et un avenir communs qu'ils veulent bâtir et vivre ensemble, la Prospective contribue ainsi à renforcer la cohésion sociale, à cultiver les exigences du consensus. Par ailleurs, l'Accord d'Arusha pour la paix et la réconciliation au Burundi, dans son Protocole III, demande « d'entreprendre avec l'appui de la communauté internationale un programme de reconstruction matérielle et politique dans une approche globale qui intègre la réhabilitation, la consolidation de la paix, la promotion des droits et libertés de la personne humaine, la croissance économique et le développement à long terme ». Dans ce sens, ces consultations participatives qui visent à donner une vision à ce programme, montrent toute leur pertinence à travers cette contribution déterminante à l'exécution de l'Accord d'Arusha.

Elaboré et validé désormais à travers des consultations participatives, le CSLP appréhende la lutte contre la pauvreté dans sa globalité, détermine et inscrit l'ensemble des actions prioritaires, y compris celles de l'atteinte des OMD ; il constitue un cadre d'intervention et de cohérence, de mobilisation et de coordination des appuis des partenaires au développement. Ainsi, tout en répondant aux besoins des bénéficiaires, les CSLP actuels et futurs sont conformes aux exigences des politiques des autorités, des partenaires au développement et des bailleurs de fonds.

L'existence d'un système de suivi-évaluation répond inéluctablement aux exigences de résultats des populations pauvres, du gouvernement, et des partenaires au développement. Malheureusement, les activités de conception et de mise en place d'un tel dispositif n'ont pas connu une avancée significative après l'atelier de sensibilisation et de formation sur le CRESMIC. Par ailleurs, le renforcement des capacités de la Cour des Comptes répond à la nécessité d'établir des procédures modernes et assurer un contrôle permanent de la

gestion des ressources publiques , améliorer ainsi l'efficacité de l'utilisation des ressources publiques. Et pourtant l'appui n'a pu être disponible pour soutenir ses activités.

La planification locale, à travers les consultations participatives, a identifié les aspirations des populations à la base et leurs besoins prioritaires, s'inscrivant ainsi dans la politique de décentralisation du Gouvernement et la construction d'une démocratie de proximité.

Par ailleurs, le secteur privé tient une part importante dans la création des revenus et des emplois . Son rôle est donc primordial dans la stratégie de lutte contre la pauvreté. Sa pertinence est indéniable , bien qu'aucune majeure n'a été entreprise .

Quant à la Stratégie intégrée de Consolidation de la Paix, elle apparaît fort pertinente, en ce sens qu'elle concrétise la mutualisation des moyens et des expériences, ce qui permettra de mieux identifier les défis, d'accroître les capacités, et d'apporter les réponses appropriées.

C'est également dans ce sens que le Programme Conjoint trouve toute sa pertinence, car il redéfinit les priorités et consolide les acquis de la période 2005-2006 dans les domaines suivants : (i) Renforcement des capacités techniques et opérationnelles de mobilisation et de gestion de l'aide publique au développement, (ii) Appui à la mise en œuvre concrète , au suivi et à l'évaluation du CSLP , (iii) Appui au développement des outils de planification stratégique à long et moyen termes.

La mise en place d'un Cadre de coordination des aides et des Mécanismes de Coordination - Comité national de coordination des aides, Groupe de Coordination des Partenaires- la mise en place d'une plate forme informatisée de gestion et de suivi des aides, le renforcement des capacités humaines, sont des avancées notables qui sont conformes aux priorités nationales et aux politiques des partenaires au développement et des bailleurs de fonds.

En fin, la réhabilitation et la modernisation de l'appareil national de statistique, avec des capacités de production, de traitement et de diffusion rapides de données statistiques, un système de suivi-évaluation intégré, fiable, crédible et opérationnel , et la finalisation et l'opérationnalisation de la Prospective répondent aux exigences de tous les acteurs de disposer d'une Base commune d'informations, des stratégies et politiques à moyen terme et d'en assurer un suivi et une évaluation périodique.

EFFICIENCE

L'efficacité du Programme se rapportera à l'utilisation des ressources financières, technologiques, humaines, mais aussi à l'utilisation du temps pour exécuter les activités pour atteindre ses résultats. Dès lors, l'évaluation de l'efficacité est une dimension essentielle de la mesure de la performance, et pourtant dans ce domaine, des difficultés ne

permettent pas de cerner parfaitement les ressources, les ressources humaines et leur utilisation. Les Cadres de Résultats et des Ressources n'ont pas donné une vue globale des partenariats et des ressources. Les Plans Annuels de travail n'ont pas toujours été disponibles, les ressources effectivement mobilisées et leur allocation ne sont pas indiquées.

Le Programme de travail annuel prévisionnel: Le plan de travail prévisionnel couvrait 15 mois pour la composante Bonne Gouvernance ; il est apparu très ambitieux et non approprié aux des faiblesses des capacités inhérentes au contexte. Plusieurs activités ont été programmées sur une durée aussi courte, la préparation, le temps de recrutement des experts internationaux, et la durée d'exécution des activités n'ont pas été maîtrisées ; la cohérence, les synergies et la synchronisation des activités n'ont pas été garanties au niveau de l'exécution. Comment peut-on imaginer la programmation et la réalisation d'une Etude Nationale Prospective comportant, notamment l'organisation et l'exécution des consultations participatives aux niveaux local et national, le recrutement des experts internationaux dans une période aussi courte de neuf mois.

Seul un rapport d'activités est disponible pour 2005-2006. Ce rapport indique que les activités ont été exécutées en 2006 ; en réalité, seuls 13 mois au lieu de 15 comme mentionnés, ont été consacrés aux vastes et importantes activités programmées, le plan de contingence d'octobre 2006 pour préparer la transition vers le BINUB a réduit, voire supprimé certaines activités insuffisamment préparées ou non encore engagées. C'est ainsi que plusieurs activités n'ont pas connu un début d'exécution, tandis que certaines activités engagées depuis ne sont pas encore achevées. Le VIH/SIDA, le Genre et le Secteur privé n'ont pas connu un début d'activités et l'Etude Nationale Prospective n'est pas encore achevée. D'importantes dotations budgétaires ont été consacrées à la formation d'un millier de cadres supérieurs et près de 8000 agents d'encadrement, et pourtant des faiblesses de capacités humaines persistent encore ; la très grande mobilité des bénéficiaires, et l'absence de motivation ne sont pas en adéquation avec les importants efforts de formation consentis.

Ce rapport indique également que le Programme a exécuté des activités importantes qui n'étaient pas prévues dans son Plan de travail initial d'une part, et que d'autre part sur le plan financier, le PNUD a déboursé plus de ressources que prévues en termes de fonds propres, à savoir 3,6 millions de dollars US au lieu de 3,5 millions prévus pour toute la période du Programme. Cette inflexion majeure n'a pas fait l'objet d'un ajustement tant au niveau des activités que des allocations des ressources budgétaires.

L'examen rapide des Appuis des différents volets de la gestion des Politiques de relance de la croissance et de réduction de la pauvreté montre :

L'Etude Nationale Prospective : la préparation et la durée d'exécution des activités n'ont pas été maîtrisées, l'allocation des ressources, faible, voire insuffisante au démarrage des

activités, a ralenti le rythme d'exécution de celles-ci, le choix et l'affectation des ressources humaines- l'équipe technique de pilotage est constituée essentiellement de temporaires- n'a pas été judicieux pour la pérennisation des résultats, les capacités institutionnelles et technologiques n'ont pas bénéficié de dotations budgétaires en rapport avec l'importance des activités.

La mise en place d'un système de suivi-évaluation, activité centrale de la stratégie de lutte contre la pauvreté, n'a pas connu une avancée significative à la suite de l'atelier CRESMIC, faute de n'avoir pas programmé ses activités à mener, à savoir, (i) l'exécution physique des programmes et projets, (ii) le suivi budgétaire, (iii) l'évaluation des résultats et de l'impact et un choix approprié des indicateurs (OMD et CSLP), notamment en cohérence avec la création d'une Base commune d'informations ; la Cour des Comptes, dont les activités pourtant essentielles pour améliorer le suivi de l'exécution budgétaire des ressources publiques, n'a bénéficié d'aucune ressource budgétaire alors que les actions d'éclat de la Brigade anti-corruption, hélas sans grand effet, retiennent la priorité. Il en est de même du secteur privé ou aucune action programmée n'a été exécutée ; la formulation d'un Plan directeur de développement durable du tourisme, sensée en être une, n'a eu aucune suite positive. En revanche, le programme TOKTEN a bénéficié de plus de ressources prévues dont l'efficacité et l'efficacités ne semblent pas être évidentes. Quant à la coordination des aides, elle a bénéficié d'allocations budgétaires aux activités non programmées, à savoir l'appui à l'installation du Secrétariat Permanent du CNCA, et pourtant prioritaire.

Planification locale : D'importantes allocations budgétaires sont allées à la formation et au renforcement des capacités institutionnelles. En outre, les provinces ont été dotées en équipements informatiques et de bureau. 105 Monographies communales et 15 Monographies provinciales ont été élaborées. De plus, 15 Banques de données provinciales, dotées d'un programme informatique d'actualisation des données, ont été conçues. Il convient de s'interroger si ces activités ont été conduites avec une minutieuse préparation de celles-ci. La mobilité des cadres et l'absence de motivation, les ressources pour l'actualisation des monographies n'ont pas été prévues, et surtout l'impossibilité d'accéder à la Banque des données et d'y transférer les données des monographies, à tel point que cet immense effort financier est sérieusement menacé et risque d'être perdu. Sur ce dernier point, les investigations révèlent que l'Expert informaticien serait parti sans communiquer le Mot de pass, password, au PNUD.

Au total, des résultats appréciables ont certes été obtenus, mais ils ne semblent pas être en adéquation avec les importantes dotations budgétaires allouées. Il apparaît que les fonctions de planification financière, de suivi et d'élaboration des rapports, explicitement prévues dans le suivi-évaluation du programme sont restées faibles parce qu'elles n'ont pas été toutes mises en place.

EFFICACITE

La mise en œuvre des activités du sous - Programme a favorisé et engagé une transformation majeure, caractérisée par le passage des Aides d'urgence à l'instauration d'une réflexion et d'une planification pour la conduite et la gestion des actions de l'Etat. La Planification stratégique se trouve désormais au centre de toutes les actions. Cette transformation majeure a, non seulement renforcé l'autorité et la crédibilité des institutions nationales, mais facilité le plaidoyer en faveur du pays, et accru l'intérêt de la communauté internationale pour le Burundi.

L'intérêt de la communauté internationale pour le Burundi constitue, lui aussi, une évolution majeure, comme l'illustrent les initiatives notables, à savoir les nombreuses consultations et Tables rondes des Partenaires et des bailleurs de fonds sur le Burundi, la création du BINUB par le Conseil de Sécurité dans sa résolution 1719 (2006), avec la Commission de Consolidation de la Paix et l'appui budgétaire du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) au Burundi. Toutes ces deux transformations contribuent indiscutablement à la Consolidation de la paix et à la réduction de la pauvreté.

Les consultations participatives et la Vision prospective, reflet de la société et l'avenir communs des Burundais, tout en donnant une Perspective et un Cadre crédibles pour la reconstruction politique, matérielle et économique du Burundi, constituent une autre transformation majeure. En effet, cette Perspective et ce Cadre sont la volonté commune de construire une nation unie, de consolider ainsi la paix et de lutter contre la pauvreté. La construction de cette société et de cet avenir se fera d'année en année à travers la chaîne Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi/Statistique, qu'il est primordial de refonder. Elle sera, par son efficacité, au cœur de toutes les transformations. Cette Vision contribue à renforcer également les capacités de pilotage et de gestion de l'économie nationale, à assurer le guidage et la mise en œuvre des Stratégies de Lutte contre la pauvreté (CSLP), la poursuite et l'atteinte des Objectifs du Millénaire de Développement (OMD).

Dans cette voie, le CSLP, élaborée dans une approche participative, a permis au Gouvernement d'appréhender la lutte contre la pauvreté dans sa globalité, d'inscrire l'ensemble des actions prioritaires, y compris celles de l'atteinte des OMD. Il donne désormais un cadre d'intervention et de cohérence, de mobilisation et de coordination des appuis des partenaires au développement.

Dans ce sens, la mise en place des Mécanismes de Coordination des aides, à savoir le Comité national de coordination des aides, le Groupe de Coordination des Partenaires- le Système informatisé de gestion et de suivi des aides, le renforcement des capacités humaines du S/P CNCA sont des avancées notables. Elles auront désormais un impact indéniable sur la mobilisation des ressources, la coordination du partenariat, en même

temps qu'elles preparent d'autres avancées qui accroîtront l'aide et son efficacité. D'ores et déjà, la tenue de la Table ronde des Partenaires et des bailleurs de fonds et la mobilisation des ressources exceptionnelles sans précédent de l'ordre de 800.000.000 \$US contribuent directement à la réduction de la pauvreté.

Malheureusement, cette stratégie de lutte contre la pauvreté, les mutations et les engagements n'ont encore pas été accompagnés d'un système de suivi-évaluation intégré, fiable, crédible et opérationnel. De même, les activités de contrôle externe de la Cour des Comptes n'ont pu bénéficier d'appui.

D'un autre côté, le Programme Conjoint de la Stratégie intégrée de consolidation de paix concrétise la mutualisation des moyens et des expériences, ce qui aura pour effet de mieux identifier les défis et d'accroître les capacités d'apporter les réponses appropriées. C'est ainsi que les priorités ont été recentrées sur le renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique et de gestion de la dette, et particulièrement sur l'achèvement de l'Étude Nationale Prospective. L'amélioration du suivi-évaluation, la réhabilitation de l'appareil statistique, et la finalisation de la Vision sont également alignées sur la stratégie intégrée de consolidation de la paix, et une assistance sera apportée à la mise en place au besoin d'un fonds pour le renforcement des capacités destiné aux Ministères (Santé, Éducation, Plan, Finance, Justice et Commerce) avec le soutien à l'organisation et la tenue d'une Table ronde des partenaires du Burundi.

Les consultations participatives de la Prospective ont contribué à renforcer la cohésion sociale, à cultiver les exigences du consensus et de la solidarité, nécessaires à la reconstruction politique, matérielle et économique du Burundi. Reflet de la société et l'avenir communs des Burundais, la Vision prospective donne une Perspective et un Cadre crédibles, et constitue dès lors une autre transformation majeure englobant. En effet, cette Perspective et ce Cadre traduisent désormais la volonté commune de construire une nation unie, de consolider ainsi la paix et de lutter contre la pauvreté.

De manière spécifique, cette Perspective fournira de nouvelles sources de croissance, contribuera à renforcer également les capacités de pilotage et de gestion de l'économie nationale, à faciliter le guidage et la mise en œuvre des Stratégies de Lutte contre la pauvreté (CSLP), la poursuite et l'atteinte des Objectifs du Millénaire de Développement (OMD). La construction de cette Vision se fera d'année en année à travers la chaîne Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi/Statistique, qu'il est primordial de refonder. Elle sera, par son efficacité, au cœur de toutes les transformations.

Toutes ces activités concourent à la refondation et à l'efficacité de la chaîne Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi. Elle a déjà permis, à travers le CSLP et la mobilisation de ressources exceptionnelles, de financer les programmes propauvres, d'obtenir des gains en matière de croissance économique, et ce faisant des gains en matière de réduction de la

pauvreté. Toutes ces mutations induites par les activités du Programme ,en même temps qu'elles impriment des évolutions notables aux politiques nationales, auront un impact indiscutable sur le recul de la pauvreté, sur l'amélioration des conditions de vie des populations et consolide sans nul doute la paix.

GESTION DES PROGRAMMES

Si le dispositif de mise en œuvre , de suivi –évaluation et reporting explicite clairement les actions, en revanche peu d'activités ont été menées dans ce sens. Les Comités de pilotage, coprésidés par les Ministres ou leurs représentants, et le Représentant résident du PNUD ainsi que les comités techniques n'ont pas été réunis périodiquement. Les investigations révèlent que les représentants des ministères n'ont pas été pleinement impliqués et associés à la confection des Plans annuels de travail, que les revues trimestrielles des programmes annuels n'ont pas été tenues, que les procédures budgétaires ont été longues et opaques. La création des unités d'appui aux programmes, trois unités prévues, et le recrutement de cadres qualifiés pour garantir l'exécution selon la modalité DEX, n'ont pas été mis en œuvre. L'exécution directe n'a pas favorisé le transfert des connaissances, le renforcement des capacités humaines et préparé ainsi l'exécution nationale .

Le Suivi-Evaluation et le Reporting, dont les activités devaient contribuer à mettre en place un dispositif adossé à ceux de l'UNDAF et du CSLP, et mobiliser les agences du SNU et les autres partenaires au développement, n'a pas connu une avancée notable . Des revues annuelles, une revue à mi-parcours, une évaluation des Effets et une revue finale n'ont pas été réalisées comme prévues ; le CPAP et le CSLP, articulés entre eux et couvrant la même période, n'ont pu être évalués conjointement à mi-parcours.

L'absence d'indicateurs fiables et crédibles, assortis d'une valeur de référence et d'une valeur cible, et reposant sur une base d'informations n'a pas facilité les évaluations et la production des rapports. Un audit et des revues internes en liaison avec les ministères et les institutions impliqués n'ont pu être réalisés. L'explication de ces faiblesses semble se trouver dans l'absence de structures de planification financière, du suivi et d'évaluation.

Quant au Programme Conjoint Paix et Gouvernance de la Stratégie intégrée, l'approche intégrée, fortement traduite dans la gestion et la coordination afin de mutualiser tous les efforts et accroître l'impact des interventions, ne s'est pas encore concrétisée au niveau des mécanismes institutionnels par la mise en place du Comité de Pilotage du Programme Conjoint, et du Groupe Programme Conjoint des Nations Unies.

PARTENARIATS STRATEGIQUES

En ce qui concerne les activités du Programme sur la période 2005-2006, la mobilisation des ressources n'aura pas été vigoureuse bien que soient présents au Burundi plusieurs partenaires au développement. Et pourtant, le PNUD s'était engagé à mobiliser 27.740.000 \$ US au titre d'autres ressources sous réserve de l'intérêt des donateurs. A cet égard, une stratégie de communication avait été envisagée afin d'améliorer la visibilité de l'action du PNUD, ainsi que la création et l'animation d'un réseau de donateurs du Burundi incluant aussi bien ceux qui sont représentés que ceux couvrant le Burundi à partir d'autres pays de la sous région. Ces initiatives judicieuses ont-elles été concrétisées.

Sur la période couverte par le Programme Conjoint 2007-2008, le partenariat des ressources s'est en revanche développé avec l'initiative du Fonds Commun « Basket Fund » pour le financement de l'amélioration de la coordination des aides. Elle constitue une évolution majeure au regard de l'importance des programmes futurs et des besoins de financement énormes. Une gestion transparente de ce Fonds, la communication pour améliorer la visibilité des programmes PNUD, et la création des réseaux des donateurs renforceront de telles initiatives de cofinancement.

APPROPRIATION NATIONALE

Qu'il s'agisse de l'Etude Nationale Prospective, de la Stratégie de Réduction de la pauvreté, et de la Planification locale, les consultations participatives ont mobilisé tous les acteurs et toutes les couches socio-professionnelles tant au niveau central que local pour rechercher leur adhésion, créer et renforcer l'appropriation sur les questions majeures et les grandes orientations qui les concernent. Des ateliers de sensibilisation et de formation ont été organisés. Si ces actions constituent des avancées indéniables, de sérieuses faiblesses persistent pour parvenir à une véritable appropriation durable.

Les populations connaissent-elles la Vision du pays et ses lignes directrices, les élus et les populations connaissent-elles les programmes prioritaires propauvres, et les allocations budgétaires correspondantes, etc... La grande mobilité et le poids de la motivation menacent les acquis de toutes les initiatives de renforcement des capacités institutionnelles et humaines. Cependant une stratégie de communication, de dissemination et de renforcement des capacités humaines au niveau des acteurs et des bénéficiaires, et dans chaque domaine d'activités mérite d'être conçue et mise en œuvre. Elle précisera les populations cibles, les résultats attendus, et les actions à entreprendre.

PERRENNISATION , DEVELOPPEMENT ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

L'exécution directe n'a pas favorisé le développement et le partage des connaissances. Par ailleurs, l'insuffisante préparation des activités du Programme, la faiblesse des ressources budgétaires nationales, l'absence de motivation et la mobilité des compétences, les

dysfonctionnements institutionnels et le contexte politique sont des freins qui pourraient compromettre sérieusement les évolutions positives induites par le Programme.

Au risque de répéter, la mobilité des acteurs locaux formés et l'absence des ressources ne permettent plus l'actualisation des monographies et l'accès aux banques des données; l'absence de motivation, le maintien des compétences et les dysfonctionnements institutionnels menacent la pérennisation des acquis au niveau de la Prospective et de la Stratégie de lutte contre la pauvreté.

Conclusion

En dépit de l'environnement socio politique de post conflit difficile, marquée par une faiblesse des ressources budgétaires nationales et des capacités humaines, le PNUD a concentré une part importante des dotations budgétaires de son programme 2005- 2007 sur la gestion des politiques et la planification locale. Ces orientations s'avèrent pertinentes en ce sens qu'elles concernent et mobilisent les acteurs nationaux au niveau central et local, et les partenaires extérieurs. Même si les activités ont été ambitieuses et souffert par endroits d'une insuffisante préparation, d'un faible suivi-évaluation, des évolutions notables ont cependant été enregistrées. Le passage des Aides d'urgence à l'instauration d'une réflexion et d'une planification pour la conduite et la gestion des actions de l'Etat consacre désormais la Planification stratégique au centre de toutes les actions de l'Etat. Le Programme Conjoint de la Stratégie intégrée de consolidation de paix 2008 - 2009 consolide cette transformation en recentrant les priorités sur le renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique et de gestion de la dette. Ainsi se trouve confirmée l'amorce d'un processus de développement durable.

LES RECOMMANDATIONS

Pour le Gouvernement

L'Etude Nationale Prospective : Les chantiers à achever ou à approfondir concernent la finalisation de l'Etude, l'élaboration des stratégies sectorielles de développement à long terme, l'appropriation nationale, la pérennisation des acquis, le renforcement des capacités, le dispositif de mise en œuvre des résultats de l'Etude.

L'appropriation devra faire l'objet d'une stratégie de communication et de dissémination des résultats pour permettre le partage et l'appropriation de la vision par la population.

La pérennisation des acquis passe par le recrutement, la formation et le maintien des cadres à la Cellule Prospective. En outre, la création d'une structure de réflexion prospective, bénéficiant d'une autorité administrative et des moyens modernes de travail, contribuera à pérenniser les acquis et créer une tradition et des capacités de réflexion à long terme.

L'autorité de cette structure devrait permettre de veiller à la mise en œuvre des conclusions.

Lien de la Vision avec les CSLP : Les stratégies sectorielles de développement à long terme devront expliciter la vision à long terme dans les domaines spécifiques de tendances lourdes pour guider la planification à moyen terme. Grâce à la vision, les CSLP successifs, notamment le CSLP de 2^e génération, comporteront une approche globale et structurelle des problèmes de développement, poursuivront des objectifs de long terme avec une prise en compte des questions importantes, à savoir, l'articulation entre la croissance démographique et le développement économique, les nouvelles sources de la croissance économique, les valeurs culturelles, la géopolitique régionale et la globalisation du développement.

Refonder la Chaîne Planification-Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi, notamment par deux actions, (i) renforcer le rôle d'orientation et d'animation, d'arbitrage et de coordination, et de suivi des politiques économiques et financières du REFES, (ii) éliminer les dysfonctionnements institutionnels au niveau des Administrations Économiques et Financières et du Plan de manière à redonner à chaque Administration sa mission traditionnelle.

Ainsi, chaque année, les services de la Planification élaborent le Schéma Directeur et le Cadre macroéconomique et budgétaire qui décrivent l'environnement international (les contraintes et les potentialités), revisitent et consolident les axes prioritaires du CSLP, identifient les sources de la croissance, évaluent les ressources et indiquent les allocations de ressources par grands secteurs. Les Services de la Programmation déterminent l'héritage budgétaire des programmes en cours d'exécution, proposent les nouvelles enveloppes financières par secteur, réalisent une évaluation économique des programmes, guident le choix des programmes à retenir et élaborent le Programme d'Investissement Public. Les Services du Budget assurent la mobilisation de l'ensemble des ressources internes et des aides extérieures, déterminent celles destinées aux investissements publics, confectionnent le Budget d'Investissement incluant les charges récurrentes des Investissements.

Chaque administration veillera à renforcer les synergies avec les travaux des autres étapes de la chaîne, tout en y associant étroitement les ministères sectoriels au sein desquels doit être également développée la chaîne planification/programmation/budgetisation.

Suivi des programmes et des ressources : Ils viseront essentiellement le suivi et l'évaluation des politiques et programmes, et le suivi budgétaire des ressources, notamment des aides. Ainsi sera assurée et renforcée l'intégration du cadre macroéconomique à moyen terme et du cadre budgétaire de mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la pauvreté. L'intégration de ces deux cadres consolidera la chaîne Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi de la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la pauvreté

Le suivi-évaluation des politiques et programmes comportera les actions suivantes (i) une revue annuelle des objectifs et ressources de réduction de la pauvreté (une évaluation du cadre macroéconomique et budgétaire) et une allocation sectorielle de ressources aux secteurs prioritaires, (ii) une évaluation économique des projets (méthodes des effets, des prix de référence, et d'impact environnemental), (iii) la création et mise à jour d'un portefeuille de projets de réduction de pauvreté, (iv) le choix des projets et l'élaboration des fiches projets, supports d'un suivi de programmes axé sur les résultats et du système de reporting périodique des performances.

Le suivi-évaluation des ressources visera essentiellement deux priorités : (i) réhabiliter le suivi budgétaire des programmes et projets, (ii) et assurer la gestion et le contrôle des ressources de la mise en œuvre de la stratégie, notamment celles des aides extérieures.

Réhabilitation du suivi budgétaire : Le suivi budgétaire sera réalisé à travers : un tableau de bord d'allocations budgétaires annuelles, et un tableau de bord d'allocations budgétaires trimestrielles s'appuyant sur l'évaluation économique et les budgets annuels (ressources extérieures et ressources internes)

Gestion et Contrôle des ressources : Les ressources destinées à la mise en œuvre du CLSP, notamment celles des aides, feront l'objet de contrôle et d'audits périodiques afin de garantir la traçabilité, la transparence, et assurer la capacité d'absorption et l'efficacité de la dépense publique.

Améliorer le Dispositif de Suivi et d'Évaluation du CSLP

Les activités de mise en place d'un Dispositif de suivi-évaluation seront planifiées : Trois activités majeures sont assignées à cette fonction de suivi-évaluation : (i) Apprécier l'exécution physique des programmes et projets, publics et privés, (ii) Suivre la mobilisation des ressources et l'exécution budgétaire, ainsi que l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques, (iii) Mesurer les résultats obtenus et l'impact sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration des niveaux de vie des populations.

Le système de suivi-évaluation comportera un Cadre général de Suivi axé sur les résultats, un Mécanisme de Reporting, une Base commune d'informations, et des outils et indicateurs de mesure.

Le Cadre général de Suivi axé sur les résultats comportera des indicateurs de résultats reliés aux politiques et programmes des quatre Piliers du CSLP ; ils comprennent (i) des indicateurs des politiques mesurant les progrès réalisés dans la consolidation de la paix, la sécurité, l'état de droit, la gouvernance, ainsi que la décentralisation et la réforme de la justice, (ii) des indicateurs, notamment de progrès en matière de croissance économique, et de mobilisation de ressources, (iii) des indicateurs sociaux, retraçant les améliorations au niveau de la qualité et de l'accès des services et infrastructures de base.

Quant au Mécanisme de Reporting, il comportera (iv) les revues globales et sectorielles à mi-parcours sur les politiques et les réformes, (v) la performance du portefeuille de projets et programmes, (vi) l'exécution du budget et les revues des dépenses, (vii) le dialogue avec les partenaires au développement.

Le système de suivi-évaluation s'appuiera également sur une base commune d'informations qui permettent à l'ensemble des acteurs d'évaluer et de guider en toute transparence la réalisation des actions retenues.

Appuyer la réhabilitation de l'appareil national de statistique .

Les actions prioritaires concerneront (i) les aspects institutionnels, (ii) les productions statistiques, les enquêtes et les opérations statistiques, le renforcement des capacités humaines.

L'ISSETEBU a été doté d'un cadre réglementaire et institutionnel approprié, comportant une Loi statistique, une Commission nationale de la Statistique, un Statut d'Etablissement public. L'ensemble de ces réformes renforce le dispositif et le cadre de production statistiques, notamment la coordination et une large couverture des secteurs d'activités.

Une stratégie nationale de développement de la Statistique est en voie de finalisation. Un Plan d'actions de productions statistiques et de renforcement de capacités humaines sera élaboré. Le Gouvernement mobilisera l'appui de ses partenaires , notamment à travers la tenue d'une Table ronde.

Coordination des Aides

D'importants progrès ont été réalisés et seront consolidés ; ils concernent :

- une Stratégie nationale de réduction de la pauvreté, CSLP, et des stratégies sectorielles élaborées avec une approche participative et des actions en cours vers une appropriation nationale. Le contenu et les modalités des interventions des partenaires s'aligneront désormais sur le CSLP et seront étroitement coordonnées entre le Burundi et ses partenaires.

- des mécanismes de coordination et des capacités nationales : le Comité Interministériel de Coordination de l'Aide, qui assurera la gouvernance des opérations (détermination volume de l'aide, mobilisation, déboursement, renforcement des capacités, etc.)

- Le Groupe de Contact des Partenaires au développement

- un système d'informations performant de gestion et de suivi de l'aide et un Secrétariat SP/CNCA doté de capacités institutionnelles et humaines renforcées.

Ce qui reste à accomplir :

-Le Groupe de Contact sera institutionnalisé, renforcé et élargi à tous les bailleurs qui seront coresponsables avec la partie nationale (Responsabilité mutuelle). Il constituera le cadre de dialogue et de coordination de l'aide.

Les interventions des partenaires pourront être coordonnées par secteur. Des réunions sectorielles et thématiques seront organisées avec un bailleur comme chef de file. Ces réunions harmoniseront les procédures d'interventions et concerneront prioritairement les secteurs pro pauvres : la santé, l'éducation, la gouvernance, l'agriculture et le développement rural, et le suivi de la Stratégie de réduction de la pauvreté

-Le financement des dépenses budgétaires pourrait s'inscrire dans une approche commune pour soutenir le CSLP à travers un appui budgétaire conjoint. Cette approche repose sur le principe de la prévisibilité des appuis budgétaires. Les partenaires du Cadre conjoint pourront ainsi informer le Gouvernement du Burundi des enveloppes inscrites/ prévues et du calendrier de déboursement

-L'ensemble du processus visera également l'organisation conjointe (i) de missions d'évaluation, (ii) de revues sectorielles périodiques, (iii) et de revues annuelles du CSLP

Le Secteur Privé

Deux types d'actons sont indispensables pour soutenir sa promotion et son développement

(i)-Organiser le secteur et mettre en place un cadre legal et reglementaire : Une decennie de crises repetitives a destructuré le secteur et detruit une part importante des entreprises nationales. Dans le même temps, l'environnement sous regional et international est marqué par la mise en place de nouvelles règles et de nouveaux cadres reglementaires qui régissent l'environnement des affaires. Ce sont notamment les unions douanières au sein des communautés économiques régionales, les règles de l'OMC et l'OHADA.

Dans ce domaine, il s'agira principalement de (i) l'appui au renforcement des capacités des organisations patronales du secteur privé, et au renforcement des capacités humaines des opérateurs économiques pour s'adapter aux règles de l'OMC, de l'OHADA, et de la COMESA ; (ii) renforcer le dialogue entre le secteur privé et le secteur public. Les appuis viendront encadrer, consolider et renforcer les actions déjà entreprises par le Patronat et les opérateurs économiques.

(ii)- Promouvoir les activités génératrices de revenus, soutenir le commerce et les exportations : Les exportations ont un impact indéniable sur la croissance économique ; en outre, l'intégration commerciale au sein de la COMESA offre des opportunités mais aussi des menaces auxquelles il est indispensable de préparer les opérateurs économiques. Enfin, l'enclavement du pays est aussi un autre handicap. Dès lors, les actions devront être mises en œuvre pour encadrer et renforcer les capacités du Burundi afin de bénéficier de toutes les opportunités du Cadre Intégré du commerce .

Planification locale

Deux orientations majeures pour sauvegarder les acquis : (i) pérenniser les résultats au niveau des Monographies et de la Banque des données locales, (ii) recentrer les actions pour construire une véritable planification locale.

Les actions futures devraient être concentrées sur deux priorités : (i) améliorer la connaissance de la situation grâce aux monographies périodiquement actualisées, rendre accessible les Banques des données informatisées, identifier les aspirations des populations à la base et leurs besoins prioritaires à travers les consultations participatives, (ii) l'Etat déterminera avec les entités locales les priorités à transférer au niveau des différentes entités, les programmes seront alors élaborés et les ressources publiques transférées pour leur exécution.

Pour le PNUD

La Programmation 2010-2014, la gestion des Programmes et la structure organisationnelle

La Programmation 2010-2014 devrait être concentrée sur trois piliers : (i) Consolidation de la Sécurité, (ii) Gouvernance démocratique, judiciaire et administrative, (iii) Lutte contre la Pauvreté.

Consolidation de la Sécurité : Tous les acquis en matière de DDR et les résultats des projets PBF seront confortés, puis l'appui au développement de toute une RSS sera précisée.

Gouvernance démocratique, judiciaire et administrative : Ici seront programmées les actions en matière de gouvernance politique, administrative, juridique et judiciaire

Lutte contre la Pauvreté : Seront concernées ici trois sous-composantes avec les actions en matière de (i) Planification stratégique, (ii) le Secteur privé et la promotion du commerce sous régional et mondial, (iii) le relèvement communautaire, les changements climatiques et les catastrophes naturelles, l'accès aux services sociaux de base, la planification locale et sécuritaire.

La gestion du Programme 2005-2009 appelait la création d'unités opérationnelles qui n'a pu se concrétiser. La consolidation des résultats et les défis de la programmation 2010-2014 commandent vivement le renforcement de la structure organisationnelle et le recrutement des compétences. La mobilisation des ressources et la diversification des partenariats dans un environnement de rareté des ressources et d'épuisement de l'aide, le transfert des connaissances aux administrations nationales, et la communication pour une meilleure visibilité du programme du PNUD devraient être maîtrisées avec l'expertise et l'expérience du PNUD. De même, un important effort devrait être fait pour doter le programme d'un ensemble d'indicateurs fiables et mesurables. Une étude devra être menée, en liaison avec le Gouvernement, pour préciser les valeurs de référence et cible de ces indicateurs.

Les Partenariats et la mobilisation des ressources.

L'intérêt de la communauté internationale pour le Burundi est indéniable, tant pour l'appui à la consolidation de la paix que pour la lutte contre la pauvreté. L'implication et la diversification des donateurs et la mobilisations des ressources devraient s'amplifier pour traduire cet intérêt. La communication pour une visibilité des programmes PNUD, la création des reseaux des donateurs, s'ils sont mis en œuvre comme prévu, apporteraient une contribution déterminante.

Termes de références de l'évaluation de l'effet

1. BUT DE L'ÉVALUATION

Le programme pays 2005-2007 avait été conçu dans une période de transition et était focalisé sur trois priorités, à savoir : la promotion de la bonne gouvernance en vue de l'atteinte des OMD, la transition des interventions d'urgence vers un processus de développement, et l'appui à l'intensification de la lutte contre le VIH/SIDA. A mi parcours de la mise en œuvre de ce programme, le Gouvernement du Burundi et les Nations Unies ont mené des consultations de haut niveau qui ont conduit à la mise sur pied d'un Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi (BINUB) en 2007 et à l'élaboration d'une Stratégie Intégrée de Consolidation de la Paix assortie d'un plan stratégique (UNDAF+).

Depuis 2007, l'essentiel de l'appui du PNUD au Gouvernement est canalisé à travers la Stratégie intégrée d'appui des Nations Unies à la consolidation de la paix au Burundi 2007 – 2008 dans trois programmes conjoints: Paix et Gouvernance, Droit de l'Homme et Justice et Réforme du Secteur de Sécurité et Armes Légères. Ces programmes comportent aussi bien des projets financés sur les fonds de la consolidation de la paix (PBF) et exécutés par le PNUD que des fonds propres du PNUD ou mobilisés par le PNUD auprès des partenaires du Burundi. Le PNUD a poursuivi son appui dans d'autres secteurs tels : la Planification stratégique et la coordination de l'aide, la Réintégration et l'Environnement la prévention et la gestion des catastrophes naturelles. Ainsi le Programme du PNUD depuis 2007 recherchait la réalisation de 6 effets.

A quelques mois de la fin du cycle de programmation, il a été jugé important de conduire une évaluation indépendante afin de faire le point sur l'état de réalisation des résultats et surtout fournir des recommandations sur les actions requises en vue de leur achèvement. Les conclusions et recommandations serviront de guide aux gestionnaires pour accélérer l'exécution des projets, au PNUD et au comité de pilotage pour ajuster les orientations et adopter les stratégies conséquentes, notamment en termes de consolidation et pérennisation des acquis.

L'évaluation, qui est l'objet des présents termes de référence vient répondre à cet impératif.

2. CONTEXTE

Depuis son indépendance, le Burundi a été miné par une succession de crises socio politiques violentes qui ont mis à mal la cohésion nationale et hypothéqué son

développement économique et social. Un déficit de gouvernance combiné à un système d'exclusion politique et sociale a engendré des affrontements et des massacres à caractère ethnique. Ceci a culminé par la guerre civile de 1993 qui a eu des effets désastreux sur sa population et son tissu social.

En 2001, le Burundi s'est engagé dans un processus de recherche de la paix et de reconstruction des institutions nationales. Ce processus, marqué par l'Accord d'Arusha de 2000 et l'Accord Global de cessez-le-feu de 2003 avec le CNDD-FDD, qui constituent les fondations du processus de paix et portent les principes sous-jacents d'un ordre politique, social et économique post conflit, a permis de mettre fin au conflit armé et de mettre en place des institutions démocratiquement élues en 2005. D'importantes étapes ont été franchies vers la reconquête de la paix complétées par l'Accord de cessez-le-feu de 2006 avec le Palipehutu-FNL et de sa mise en application qui a culminé en début 2009 par la transformation de ce dernier mouvement armé en un parti politique FNL et l'entrée de ses responsables dans les institutions du pays et la démobilisation du reste des combattants ,

Les priorités du Gouvernement du Burundi ont été développées dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté - CSLP (2007-2010) à travers un large processus consultatif, qui, constitue un cadre de référence global qui va guider les efforts de consolidation de la paix et assurer des liens appropriés avec le développement à long terme.

Un Cadre stratégique de Consolidation de la Paix CSCP 2007-2008 a été élaboré par le Gouvernement du Burundi avec l'appui des Nations Unies. Un plan prioritaire de consolidation de la paix a servi de base à une allocation de 35 millions de Dollars des EU par le Secrétaire Général des Nations Unies, tirés sur le Fonds fiduciaire multi-donateur pour la consolidation de la paix (PBF).

Des progrès significatifs ont également été enregistrés au niveau de la promotion de l'égalité des sexes où des dispositions constitutionnelles prévoyant des quotas dans certaines institutions clés comme le Parlement, le Gouvernement. Des efforts doivent encore se poursuivre dans les institutions de gouvernance locale, l'administration publique, le secteur privé et d'autres secteurs de la vie nationale. Le corpus juridique contient quelques dispositions discriminatoires à l'égard de la femme et le phénomène de la violence contre les femmes prend de plus en plus d'ampleur.

Malgré des progrès notables, le pays reste confronté à un certain nombre de défis internes qui constituent des menaces sérieuses pour la stabilité, la paix et la croissance. Les retards dans la mise en œuvre de certaines réformes institutionnelles dont l'achèvement du processus de réforme des corps de défense et de sécurité, le désarmement de la population

civile, le fonctionnement efficace des institutions nationales dont le conseil national de sécurité, l'OMBUDSMAN, la lutte contre l'impunité et la corruption.

Ainsi, le PNUD veut apprécier de manière substantielle sa contribution dans la réalisation de l'objectif de consolidation de la paix à travers l'exécution des projets des programmes développés dans ces secteurs.

3. DESCRIPTION DU SUJET DE L'ÉVALUATION

a) Aperçu général

L'évaluation couvrira tous les effets et les résultats recherchés dans la réalisation du Programme Pays 2005-2009 :

- i. ***Paix et Gouvernance : Inclusion politique accrue, réconciliation nationale et responsabilité à travers des structures démocratique renforcées et une décentralisation des institutions au niveau national, provincial et local***

Il vise le renforcement des institutions de gouvernance démocratique en vue d'une jouissance équitable des dividendes de paix par toute la population burundaise;

- ii. ***Droits de l'Homme et Justice : Un plus grand respect de l'état de droit et des droits de l'homme à travers l'accès à la justice (notamment pour les femmes, les enfants, les personnes en détention pré-juridictionnelle et d'autres groupes vulnérables) ; une conformité accrue aux normes juridiques nationales et internationales, ainsi qu'une plus grande transparence et responsabilité et une meilleure capacité des institutions judiciaires et pénitentiaires.***

Il vise un appui aux institutions nationales et locales, la société civile et les communautés afin de protéger les droits de l'homme, assurer un système de justice efficace, équitable et transparent, en vue d'avancées significatives vers la réconciliation et la lutte contre l'impunité ;

- iii. ***Réforme du secteur de Sécurité et Armes Légères : Amélioration de la sécurité humaine travers le renforcement des capacités des forces de défense et de sécurité, à protéger les citoyens dans le cadre des institutions républicaines et la réduction de la violence armée par un contrôle effectif de la prolifération des armes.***

Il vise à faire avancer la transformation du secteur de sécurité et outiller les forces de défenses et sécurité en vue de garantir la sécurité du citoyen dans ses biens dans le respect des règles républicaines et la réduction de la violence armée à travers le contrôle des armes à feu ;

- iv. ***La Planification stratégique et la coordination de l'aide : Amélioration des capacités du Gouvernement de planification stratégique, de gestion et de coordination de l'aide et de promotion de la croissance et du secteur privé en vue de la réalisation des OMD.***

Il vise l'amélioration des capacités du Gouvernement de planification stratégique, de gestion et de coordination de l'aide et de promotion de la croissance et du secteur privé en vue de la réalisation des OMD

- v. ***Le Relèvement communautaire et la réintégration : La cohésion sociale et les moyens d'existence durable accrue dans les communautés affectées par la guerre à travers la réintégration socio économique des ex combattants, des personnes déplacés intérieurs, rapatriés, victimes des mines et autres handicapées aussi bien pour les femmes et les enfants associés aux groupes armés.***

IL qui vise l'amélioration de la cohésion sociale et des moyens d'existences des communautés affectées par la crise à travers les activités de réintégration socio économique des ex combattants, des rapatriés, des déplacés, les personnes vivant avec le VIH/SIDA, des victimes des mines et autres personnes vulnérables en particulier les jeunes, les enfants, les veuves et autres.

- vi. ***L'environnement et la prévention et la gestion des catastrophes naturelles : Amélioration des capacités nationales et locales de prévention et de gestion des risques liées aux catastrophes de gestion durable de l'environnement en vue de protéger les écosystèmes et les populations pauvres et vulnérables.***

Il vise le renforcement des capacités nationales et locales de gestions des risques liées aux catastrophes naturelles et de gestion durable de l'environnement en vue de la protection des écosystèmes et des populations particulièrement les pauvres et les vulnérables.

La stratégie adoptée par les Nations Unies repose sur les analyses et les priorités contenues dans le CSLP. En effet, ce document central a guidé l'élaboration de la Feuille de Route

Conjointe Gouvernement du Burundi / Nations Unies et l'élaboration du mandat du Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi tel que défini par la Résolution 1719 du Conseil de Sécurité du 25 Octobre 2006. Ces trois instruments ont ensuite guidé le choix des grandes orientations stratégiques sur lesquelles les Nations Unies ont concentré leurs efforts et appui au Burundi en 2007 et 2008.

La stratégie comprend les éléments suivants :

- i) une définition des résultats retenus comme prioritaires à la suite d'un processus de planification et de consultation avec le Gouvernement ; ces résultats sont exprimés sous forme de changements auxquels le système des Nations Unies compte apporter une contribution significative et qui auront un impact direct sur la consolidation de la paix ;
- ii) les ressources, les responsabilités et les modalités de collaboration pour chaque résultat ; et
- iii) l'approche et les mécanismes de mise en œuvre et de suivi évaluation.

4. OBJECTIFS CHAMP DE L'ÉVALUATION ET QUESTIONS A COUVRIR

Cet exercice rentre dans le cadre général de suivi-évaluation des résultats du programme et constitue une disposition statutaire prévue dans le document de programme pays et dans les politiques et procédures du PNUD qui stipulent que chaque effet du plan d'actions fera l'objet d'une évaluation au moins une fois dans la durée du programme.

Ainsi, les objectifs principaux de l'évaluation consistent à:

- a) Apprécier le niveau global des performances du programme, en déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques qui ont affecté sa mise en œuvre ; tirer les conclusions qui s'imposent et faire des recommandations appropriées en vue de la réalisation optimale des résultats escomptés ;
- b) Dégager les implications des nouveaux développements nationaux et au sein du Système des Nations Unies (Résolution 1858 du Conseil de Sécurité) sur le programme du PNUD et faire des recommandations à intégrer dans le nouveau Programme Pays ;
- c) Dégager les leçons tirées et faire des propositions de prise en compte dans le Plan d'Action du Programme pays (CPAP 2010-2014) dans le contexte d'intégration du SNU.

Pour ce faire, l'examen devra permettre notamment :

- d'établir si les effets recherchés à travers le Programme Pays ainsi que le contenu des interventions sont cohérents et restent pertinents au regard du contexte national et priorités assignées au BINUB en général et au PNUD en particulier ;
- d'apprécier l'évolution des effets : les effets ont-ils évolués de manière significative
- d'analyser le degré de progrès vers les effets au niveau micro, meso et macro
- d'analyser les facteurs sous-jacents qui sont hors du contrôle et/ou influence du PNUD (menaces et opportunités)
- d'analyser la dimension stratégique des interventions du PNUD, la pertinence des effets et de leurs indicateurs
- d'apprécier le degré de crédibilité, le lien de cause à effet entre les interventions du PNUD et le changement de l'effet. Est-ce que les produits identifiés et mis en œuvre sont ceux qui paraissent le plus à même de contribuer à cet effet ?
- d'analyser réellement l'avantage comparatif du PNUD, ses forces et ses faiblesses dans les domaines d'intervention
- d'identifier les contraintes et les opportunités qui ont favorisé ou non l'obtention des résultats ;
- de porter un regard sur la méthodologie de mise en œuvre, les arrangements de gestion et autres modalités de mise en œuvre afin d'apprécier l'efficacité et l'efficacé dans la mise en œuvre des actions et faire des recommandations pour le prochain programme ;
- d'apprécier l'étendue, la pertinence et l'efficacité des partenariats établis, les rôles joués par les uns et les autres, au regard de leurs obligations et d'analyser les principaux facteurs qui en ont favorisé ou freiné la portée et l'impact ;
- d'analyser les capacités internes du PNUD à jouer le rôle qui est le sien dans l'appui aux programmes intégrés et projets connexes dans le contexte d'intégration (BINUB);
- d'apprécier la capacité institutionnelle et organisationnelle du bureau du PNUD Burundi à appuyer de manière efficace et efficiente la mise en oeuvre du programme ;
- de dégager les leçons et perspectives qui résultent des analyses et constats sur les points précités et de formuler des propositions quant aux changements, adaptations/ajustements ou aux ciblage à opérer en terme de contenu du programme et/ou de modalités et pratiques de gestion du programme ;
- Faire des propositions de priorités d'ajustement des interventions futures du PNUD dans le contexte d'intégration et/ou d'une éventuelle redéfinition du mandat du BINUB.

Au-delà de ces questions centrales, l'évaluation abordera les questions suivantes :

- Les, modalités d'exécution, les stratégies d'intervention et leur pertinence pour l'atteinte des objectifs de développement
- L'appropriation nationale et le Renforcement des capacités pour le développement
- La participation des bénéficiaires et institutions nationales
- La prise en compte de la perspective genre dans toutes les interventions

- La perception des bénéficiaires sur l'incidence de l'assistance du PNUD
- Les aspects de gestion, et de mise en œuvre et leur impact sur l'atteinte des résultats
- Suivi des résultats de l'évaluation en termes d'input pour la conception du nouveau Programme Pays et proposition de reformulation d'effets, produits et/ou indicateurs.

Les dimensions d'analyse couvriront les aspects stratégiques, programmatiques, opérationnels, communicationnels et les thématiques transversales comme les questions de Genre, de Droits humains, de Renforcement des capacités et de l'Environnement.

De plus, l'évaluation s'appuiera sur plusieurs autres critères d'analyse proposés ci-après dans ces termes de référence sont donc présentés à titre indicatif.

4.1 La pertinence :

Analyser et tirer des conclusions et recommandations qui renseignent si les effets recherchés ainsi que les programmes et projets y associés étaient et/ou restent pertinents, appropriés et stratégiques, au regard du contexte et des priorités nationales, des Nations Unies en général et du PNUD en particulier

L'analyse sur la pertinence fait référence aux priorités et la politique définit dans le cadre stratégique de croissance et lutte contre la pauvreté (2007-2010) ainsi que son Plan d'action prioritaire (PAP), l'agenda de consolidation de la paix pour le Burundi, notamment le Cadre Stratégique de Consolidation de la Paix et la Stratégie Intégrée d'appui des Nations Unies à la consolidation de la paix (UNDAF+).

Les autres questions d'analyse suivantes sont proposées :

- La mise en œuvre du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix où les projets PBF puisent leur justification a-t-il permis de répondre aux priorités et « gaps » en matière de consolidation de la paix ?
- Quel est le niveau de cohérence stratégique et/ou programmatique avec les instruments comme le CSCP, le CSLP, la Stratégie intégrée d'appui des Nations Unies à la consolidation de la paix etc. ? Les effets des projets et les résultats obtenus étaient-ils bien définis en respectant les critères SMART (Spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et fixé dans le temps)

- Les projets PBF répondent-ils aux besoins prioritaires et aux « gaps » identifiés ? Les projets PBF sont-ils complémentaires à d'autres initiatives ou projets des partenaires au développement dans le pays ?

4.2 L'efficience :

Analyser et tirer des conclusions sur la performance de l'intervention des Nations Unies et du PNUD, si les résultats et les activités ont été réalisés en respectant leur planification, les délais impartis et l'allocation judicieuse des ressources et faire des recommandations appropriées.

L'efficience mesure les résultats obtenus (produit et services) dans la mise en œuvre des programmes et projets en fonction des intrants utilisés. L'évaluation va tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quelle était la lenteur ou la rapidité du processus d'élaboration et étude de faisabilité des projets ? Quel effet la vitesse du processus d'élaboration-approbation des projets a-t-elle eu sur la dynamique générale de mise en œuvre ?
- Les intrants des projets respectifs (personnel, équipement, etc.) étaient-ils appropriés (suffisants ou insuffisants) pour produire les résultats souhaités ?
- Les objectifs des projets étaient-ils réalistes au regard du temps alloué au projet ?
- Les capacités des agences étaient-elles bien évaluées pour garantir la mise en œuvre ? Les agences ont-elles développé les capacités de gestion professionnelle des projets ?
- L'environnement politique a-t-il affecté dans un sens ou dans l'autre l'efficience du mécanisme de mise en œuvre des projets dans leur ensemble ?

4.3 L'Efficacité :

L'analyse de l'efficacité permettra de déterminer dans quelle mesure les activités réalisées ont pu atteindre leurs objectifs fixés conformément aux besoins identifiés et objectifs énoncés dans les documents de programme et/ou de projet. L'évaluation répondra aux questions suivantes :

- Les résultats ont-ils été atteints comme prévu ?
- Dans quelles mesures les programmes et projets ont-ils contribué aux objectifs aux effets recherchés ?
- Quelle était l'appréciation générale du rôle et de la qualité de l'encadrement des structures de pilotage, de suivi et d'accompagnement des projets et dans le renforcement de l'efficacité de ceux-ci ?
- Dans quelle mesure les outputs/résultats des projets ont contribué à la réalisation de changements escomptés en faveur de la consolidation de la paix ?

- Quelle était la compréhension et appréciation générale du rôle des structures de pilotage y compris le Comité de pilotage Conjoint et de la valeur ajoutée de leur action ?

4.4 Pérennisation des acquis et effets catalytiques :

La pérennisation des acquis des projets découlant de la mise en œuvre des activités des projets est l'un des critères et principes moteurs en lien avec celui de l'appropriation nationale favorisant la capitalisation des effets des projets, ainsi que le potentiel catalytique de ceux-ci qui consiste à insuffler les efforts des autres acteurs vers les mêmes objectifs seront analysés.

L'évaluation aura à analyser et tirer des conclusions sur la manière dont les résultats déjà atteints ainsi que les modalités de mise en œuvre des programmes et projets et leurs effets ont contribué au renforcement des capacités et la base de durabilité constituée. En s'appuyant sur ces critères, les questions suivantes seront demandées :

- Les résultats obtenus suite à la mise en œuvre des programmes et projets seront-ils maintenus par les institutions et structures nationales après la fin de ces programmes et projets ?
- La mise en place d'un mécanisme d'appui à la pérennisation après la fin des projets a-t-il fait l'objet de discussions et formalisation ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre des projets a été catalytique pour les acteurs nationaux aux donateurs/partenaires au développement ?
- Quel a été le rôle des partenaires et notamment la CCP en matière d'appui aux efforts de pérennisation et recherche d'appuis catalytiques aux projets ?

4.5 Renforcement de capacités :

Le groupe de développement des Nations Unies (UNDP) fort des recommandations de l'Assemblée Générale reconnaît que le renforcement des capacités est centrale pour les efforts du système des Nations Unies au développement, de même la stratégie du PNUD 2008-2011 fait du renforcement des capacités un pilier de ses interventions. Le renforcement des capacités est une thématique transversale pour toute intervention du PNUD.

Par ailleurs, les termes de références de la Commission de Consolidation de la Paix font mention du fait que le fonds de consolidation de la paix (PBF) va financer des activités de consolidation de la paix qui contribuent directement à la stabilisation du conflit et au renforcement de la capacité des institutions nationales et locales du gouvernement.

Il s'agira de voir dans quelle mesure les programmes et projets ont contribué à la création, à l'amélioration et au maintien des capacités des individus, des organisations et de toute la société burundaise dans le cadre de la consolidation de la paix en vue de la réalisation des OMD.

L'équipe va traiter notamment les questions suivantes :

- Les projets ont-ils ciblé les acteurs et les institutions nationales qui jouent un rôle moteur dans le maintien et la consolidation de la paix dans le pays ?
- Les programmes et projets ont-ils réellement contribué au renforcement des capacités dans les domaines de leurs interventions ?
- Les programmes et projets ont-ils bâti sur les capacités nationales existantes ?
- Les programmes et projets ont-ils fait recours aux mécanismes nationaux existant plutôt que créer des structures et mécanismes additionnels ?

4.6 Appropriation nationale et mandat :

La responsabilité principale des gouvernements dans l'identification des priorités et les stratégies dans la consolidation de la paix dans une situation de post-conflit est d'assurer l'appropriation nationale. Par conséquent, il est souhaitable que la question suivante soit posée :

- Quelles sont les dispositions prises pour assurer l'appropriation des projets PBF par la partie nationale ?
- Comment les programmes et projets ont contribué au renforcement du leadership national en matière de gouvernance de l'agenda de la consolidation de la paix dans les domaines d'intervention respectifs ?

4.7 Partenariats stratégiques :

L'efficience de l'approche de partenariat et le type de partenariat établis (politiques, techniques, financiers, partage de connaissance, etc.) et son importance stratégique pour l'atteinte des effets est un critère d'évaluation important de l'appui du PNUD. L'équipe pourra poser notamment les questions suivantes

- Quelles sont les partenariats développés dans le cadre de la réalisation des effets recherchés ?
- Quelle est la pertinence et l'efficacité et les leviers produits par les partenariats développés ?

- Quel est le niveau et les résultats des partenariats et synergies développés à l'interne dans le système des Nations Unies sur le développement des programmes nationaux.
- Comment le PNUD a contribué au processus d'intégration et quel rôle doit-il jouer pour une intégration effective de son programme.

4.8 La gestion du programme :

Analyser les modalités de mobilisation, d'allocation, de mise à disposition et d'exécution des ressources aussi bien financières, humaines que matérielles.

Quelle est la qualité et l'efficacité de la gestion financière du programme ?

Est-ce que le système de suivi de la mise en œuvre des projets et programme répond aux standards de l'organisation ?

Est-ce que les différents organes de gestion et de suivi ont été performants ?

Est-ce que le facteur coût efficacité a été bien respecté dans l'affectation des ressources ?

5. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'équipe d'évaluation procédera à la consultation de toute la documentation pertinente aussi bien nationale, des Nations Unies ou des partenaires du Burundi CSLP et le PAP-CSLP, CSCP, la Stratégie intégrée, le CPD, le CPAP, les documents de programmes, les projets PBF et les autres projets, les différents rapport d'avancement des projets et autres documents sectoriels nationaux etc.

L'équipe devra également prendre connaissance des directives du PNUD relatives à l'évaluation, particulièrement la description des livrables et du format du rapport d'évaluation.

Le processus de suivi de la mission se voudra très participatif et consultera des représentants du Gouvernement, du BINUB/PNUD/projets, les partenaires au développement, des organisations de la société civile et des agences des Nations Unies concernés par les secteurs couverts et les représentants des bénéficiaires/

Des équipes seront constitués autour des 6 effets pour une analyse approfondie des aspects substantifs indiqués ci-dessus. De même, un comité de pilotage global de l'évaluation, composé par les représentants des institutions nationales clés et des représentants des organisations de la société civile et des partenaires, sera mis sur pied et coordonnera la mission au deuxième échelon.

La mission procédera à des interviews et des analyses des documents de programmes, des rapports financiers et des modalités d'acquisition des biens et services. Elle pourra également effectuer des visites sur terrain.

Compte tenu de l'architecture future du Programme pays et afin de ne pas multiplier les équipes de consultants, la mission sera répartie en deux équipes distinctes :

- Une pour les effets en rapport avec la planification stratégique, la gouvernance, les droits de l'homme et la justice ; et
- Une autre pour les effets en rapport avec le secteur de Sécurité, la Réintégration, l'environnement, la prévention et la gestion des catastrophes naturelles.

Cinq jours (ouvrables) après le démarrage, le chef d'équipe présentera son plan de travail ainsi que son approche au comité de pilotage de suivi de l'évaluation qui aura été constitué à cette fin.

Dix jours (ouvrables) après, les équipes thématiques produiront leurs plan des rapports ainsi que les principales analyses et conclusions aux comités thématique de suivi tandis que

Les chefs d'équipe présenteront au terme du quinzième jour (ouvrable) le rapport provisoire au comité de pilotage pour commentaires et observations.

Le rapport final, reflétant les observations pertinentes, devra être soumis le dix-huitième jour (ouvrable).

6. RÉSULTATS ATTENDUS

Un rapport d'évaluation par effet présenté selon le forma PNUD en version électronique et une copie matérielle, en plus des différents produits cités dans la démarche méthodologique ci-dessus.

7. COMPOSITION ET PROFILS DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

La mission sera composée de deux équipes de trois consultants chacune (un international et deux nationaux).

Profils :

Première équipe :

Chef de mission (international) :

Une (e) macro économiste de niveau maîtrise minimum en économie, disposant d'une expérience confirmée d'au moins 10 ans dans le domaine de la planification stratégique, du suivi évaluation de DSRP, de la coordination de l'aide et des programmes complexes de développement et ayant une bonne connaissance des contextes post conflit et des programmes de relèvement.

Un(e) expert(e) international(e) ; politologue, développement et organisation institutionnelle, ou dans des domaines similaires de niveau maîtrise minimum disposant d'une expérience confirmée d'au moins 10 ans dans le domaine du suivi évaluation des programmes complexes de développement et ayant une bonne connaissance des contextes post conflit et des programmes de relèvement.

Un(e) expert(e) national(e) juriste praticien de niveau maîtrise minimum en droit disposant d'une expérience confirmée d'au moins 10 ans ayant une expérience pertinente dans la conduite des réformes judiciaires et dans la justice de transition, il doit disposer d'une expérience confirmée en suivi évaluation.

Un(e) expert(e) national(e) spécialiste du secteur de sécurité de niveau maîtrise minimum dans les sciences apparentées aux secteurs de défense et de sécurité, et de l'état de droit. Il devra démontrer une expérience d'au moins 10 ans et des connaissances dans les réformes du secteur de défense et de sécurité, de lutte contre la prolifération et la gestion des armes légères et de petit calibre ; Il doit disposer d'une bonne expérience en matière de suivi évaluation des programmes

Deuxième équipe :

Un(e) expert(e) international(e) en relèvement communautaire et réintégration de niveau maîtrise minimum en économie de développement, sociologie ou domaines similaires disposant d'une expérience confirmée d'au moins 10 ans dans le domaine de la du relèvement communautaire et de la réintégration; disposant d'une bonne expérience dans le domaine du suivi évaluation des programmes complexes de développement communautaire et ayant une bonne connaissance des contextes post conflit et des programmes de relèvement.

Un(e) expert(e) national(e) spécialiste de l'environnement, de la prévention et gestion des catastrophes naturelles, de niveau maîtrise au moins dans les sciences environnementales, économie du développement ou domaines similaires avec une bonne connaissance de la prévention et gestion des catastrophes spécialement dans les contextes post conflit. Il doit disposer d'une bonne expérience en matière de suivi évaluation des programmes

Les consultants nationaux devront avoir une bonne maîtrise du contexte burundais, des outils nationaux de pilotage stratégique de la reconstruction (CSLP, PAP, CSCP, ..) ainsi que certains programmes et outils nationaux en rapport avec la sortie de crise, notamment la constitution de la république du Burundi, les accords d'Arusha et de cessez le feu, et avoir participé à des missions d'évaluation des programmes.

9. CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

La mission durera 18 jours ouvrables pour les équipes thématiques et 18 jours ouvrables pour le chef de mission et son coéquipier.

La revue sera organisée aux mois de Juillet-Août 2009.

Le 31 Août, diffusion du document de synthèse et transmission au gouvernement et aux partenaires.

Liste des Personnes et Institutions rencontrées

Le Directeur de la Planification

Le Directeur de la Planification locale

Le Directeur General de la Planification

Le Responsable de la Cellule Prospective

Le Directeur des Etudes et des Statistiques Economiques-ISSETEBU

Le Secretaire Permanent du REFES

Le Secretariat Permanent du CNCA

Le President de la Cour des Comptes

Le Responsable du Cadre Integre du Commerce

Le Responsable de l'ASAP

Le Directeur de l'Association du Patronat Industriel

Le Directeur de l'Association des Elus locaux ABELO

Le Comite Executif de l'Association des Elus locaux

Les 2 Economistes du Bureau de la Banque Mondiale au BURUNDI