

REPUBLIQUE DU BURUNDI



MINISTRE DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ELEVAGE  
Cabinet du Ministre



**CTB BURUNDI**

**PAI.**  
Projet d'Appui Institutionnel  
**MINAGRIE**

# RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL  
AU MINISTERE  
DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE

(PAI-MINAGRIE)

**BDI0703311**

*Version définitive de janvier 2012  
après SMCL du 19/10/2011 et  
bilan financier consolidé fin octobre 2011*

## TABLE DES MATIERES

<b>1. PREMIÈRE PARTIE: APPRECIATION .....</b>	<b>7</b>
<b>2. DEUXIÈME PARTIE: RÉSUMÉ DE LA MISE EN OEUVRE .....</b>	<b>10</b>
<b>3. TROISIEME PARTIE: COMMENTAIRES ET ANALYSES .....</b>	<b>15</b>
<b>4. QUATRIEME PARTIE: ANNEXES. ....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 1.1. RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS : MATRICE EN FONCTION DU CADRE LOGIQUE.....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 1.2. RÉSUMÉ DES RÉSULTATS : MATRICE DE SUIVI-ÉVALUATION.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE 1.3. RÉSUMÉ DES RÉSULTATS : BILAN DE L'ÉVALUATION EXTERNE .....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE 1.4. SYNTHÈSE CAPITALISATION: LEÇONS &amp; RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>60</b>
<b>ANNEXE 1.5. FICHES DE CAPITALISATION : 17 CAS / THÈMES ANALYSÉS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXE 2.1. ETAT DES DÉPENSES .....</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXE 2.2. UTILISATION DES RELIQUATS.....</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE 3. TAUX DE DÉBOURSEMENT DE LA PRESTATION.....</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXE 4. PERSONNEL DE LA PRESTATION.....</b>	<b>129</b>
<b>ANNEXE 5. SOUS-TRAITANCE ET APPELS D'OFFRES.....</b>	<b>130</b>
<b>ANNEXE 6. LISTE DES EQUIPEMENTS ACQUIS PAR LA PRESTATION .....</b>	<b>147</b>
<b>ANNEXE 7. FORMATIONS .....</b>	<b>150</b>
<b>ANNEXE 8. INTERVENTIONS DES BAILLEURS DE FONDS .....</b>	<b>151</b>

## INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU MINISTERE  
DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE  
(PAI-MINAGRIE) - BDI0703311**

Pays	: <b>Burundi</b>
Secteur et sous –secteur CAD	: <b>Agriculture – Appui Institutionnel</b>
Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution	: <b>Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage</b>
Agences d'exécution	: <b>Agence Belge de Développement (CTB)</b>
Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB	: <b>1</b>
Durée de la prestation (selon AS/CS)	: <b>3 ans d'exécution / CS de 4 ans de validité</b>
Date de démarrage de la prestation	
Selon AS/CS	: <b>25/01/2008 (signature)</b>
Effective	: <b>01/11/2008 (SMCL N° 1)</b>
Date de clôture de la prestation :	
Selon AS/CS	: <b>24/01/2012 (expiration CS)</b>
Effective	: <b>31/10/2011 (exécution 3 ans)</b>
Modalités de gestion de la prestation	: <b>Cogestion et Régie</b>
Budget total de la prestation	: <b>1.000.000 €(contribution belge) 72.400 €(contrepartie burundaise)</b>
Période couverte par le rapport	: <b>1/11/2008 au 30/09/2011 (estimations pour octobre 2011)</b>

Annexes	Oui	Non
1. Résumé des résultats (matrices, évaluation et capitalisation)	X	
2. Etat des dépenses <b>et affectation des reliquats</b>	X	
3. Taux de déboursement de la prestation	X	
4. Personnel de la prestation	X	
5. Sous-traitance et appels d'offres	X	
6. Equipements	X	
7. Formations	X	
8. Intervention des bailleurs de fonds	X	

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AHA	Aménagement Hydro-agricole
APIP	Projet d'Appui Ponctuel aux Institutions Publiques
ATI	Assistant Technique International
BV	Bassins versants
COMESA	Marché Commun de l'Afrique de l'Est et du Sud
CTB	Coopération Technique Belge
CTS	Comité technique de suivi
DAF	Direction Administrative et Financière
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DELCO	Délégué à la gestion
DEP	Direction Etudes et Programmes (Minagrie / DGPAE)
DG	Direction Générale
DGA	Direction Générale de l'Agriculture
DGE	Direction Générale de l'élevage
DGMAVA	Direction Générale de la Mobilisation pour l'Auto-développement et Vulgarisation Agricoles
DGPAE	Direction Générale de la Planification Agricole et de l'Elevage
DI	Directeur d'intervention
DPAE's	Directions Provinciales de l'Agriculture et de l'Elevage (16)
DSE	Direction Suivi-Evaluation (Minagrie / DGPAE)
DTF	Dossier technique et financier
ECM	Expert en communication
ECO	Expert en coordination
EPA	Expert en politique agricole
EPS	Expert en politiques sous-sectorielles
ERH	Expert en ressources humaines
FAO	Food Agriculture Organisation
FEX	Fonds d'Expertise de la Coopération Belge
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FSRA	Fonds souple de recherche action
GRH	Gestion des ressources humaines
GSADR	Groupe sectoriel agriculture et développement rural
H*M	Homme - mois
IRAM	Institut de recherche et d'application des méthodes de développement
ISABU	Institut des Sciences Agronomiques du Burundi
MDDC	Ministère de la Décentralisation et du Développement Communal
MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MINEEATU	Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme
MT	Moyen Terme

OPA	Organisation Professionnelle Agricole
ORB	Office des Recettes du Burundi
PADAP-Cibitoke	Projet d'Appui au Développement Agricole dans la Province de Cibitoke
PADAP-Kirundo	Projet d'Appui au Développement Agricole dans la Province de Kirundo
PAI-MINAGRIE	Projet d'Appui Institutionnel au MINAGRIE
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole (programme agricole du nouveau PIC 2010-2013 – en cours de formulation)
PARSAD	Projet d'Appui à la Restauration de la Sécurité Alimentaire
PARSE	Projet d'Appui à la Restructuration du Sous-secteur de l'Élevage.
PASAN	Plan d'action de la stratégie agricole nationale
PF	Planning Financier
PIC	Programme Indicatif de Coopération (Belge)
PIP	Programme d'Investissement Public
PNIA	Plan National d'Investissement Agricole
PPCDR	Programme de Relance et de Développement du Monde Rural
PRASAB	Programme de Réhabilitation Agricole et de Gestion Durable des Terres
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
PTRPC	Programme transitoire de reconstruction post conflit
RAF	Responsable administratif et financier
RH	Ressources Humaines
RoI	Règlement d'Ordre Intérieur
S&E	Suivi et Evaluation
SAN	Stratégie agricole nationale
SAR	Système/s d'Alerte Rapide
SDECE	Stratégie de Développement Economique et de Création d'Emplois de la Province Gitega
SIP	Système d'information sur les prix
SMCL	Structure mixte de concertation locale
ST&F	Suivi Technique et Financier
SWAP	Sector Wide Approach (Approche programme 'sectorielle')
TdRs	Termes de références
UE	Union Européenne

## AVANT-PROPOS

Le présent Rapport Final est conforme au format de la CTB, réponse aux questions et annexes administratives et financières. Néanmoins, le type de prestation « Appui Institutionnel » ne peut se résumer au simple suivi d'un cadre logique (avec indicateurs / IOV classiques) et des bilans administratifs et financiers.

En effet, ce type d'intervention est relativement innovant et « expérimental ». De plus, le volet Appui Institutionnel du nouveau Programme PAIOSA devra s'inspirer de l'expérience du PAI MINAGRIE et en tirer les leçons.

En ce sens, un effort particulier de capitalisation a été réalisé et reporté dans le présent document. Ce travail d'analyse en profondeur sur (i) l'appropriation et les signes de mise en œuvre (à défaut de véritables indicateurs) et plus particulièrement (ii) la capitalisation, est illustré respectivement par la matrice de suivi-évaluation en annexe 1.2 et à travers les annexes de capitalisation 1.4 et 1.5. Il a été réalisé par l'équipe de la Cellule d'Expertise, dans le cadre et avec l'appui de la dernière mission de suivi régulier de l'IRAM.

## 1. PREMIÈRE PARTIE: APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

- 1. - Très satisfaisant
- 2. - Satisfaisant
- 3. - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4. - Non satisfaisant
- X. - Sans objet

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<b>PERTINENCE<sup>1</sup></b> (cf. PRIMA, §70, p.19)		
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?  Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :	2	1
a) Genre	X	X
b) Environnement	X	X
c) Economie sociale	X	X
3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	2	2
4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	2	2
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	2	2

<sup>1</sup> Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<b>PERFORMANCE<sup>2</sup></b> (PRIMA, §71, pp.19-20)		
2. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs <sup>3</sup> ? (efficacité)	1	2
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	2	2
3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elles été appropriées? (efficacité)	2	2
4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :		
a. Ressources financières?	1	2
b. Ressources humaines ?	2	3
c. Matériel et équipements ?	1	2
5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	1	1
6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	1	1
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	2	3

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

- |  |
|--|
| <p><b>1</b> - Très satisfaisant<br/> <b>2</b> - Satisfaisant<br/> <b>3</b> - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs<br/> <b>4</b> - Non satisfaisant<br/> <b>X</b> - Sans objet</p> |
|--|

<sup>2</sup> Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

<sup>3</sup> voir annexe 1 pour plus de détails

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	1	2

*Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différente de l'appréciation donnée pour ceux-ci.*

Responsable national de l'exécution Liboire Ngendahayo, Directeur d'intervention	Responsable CTB de l'exécution François Luthereau , Délégué à la cogestion
<p>Par essence, un projet d'appui institutionnel n'est pas facile à mener. Il s'agissait d'un premier projet d'appui institutionnel au MINAGRIE et les attentes des partenaires du ministère tant au niveau central que provincial étaient perçues comme étant des appuis en matériel et équipements. PAI-MINAGRIE a réalisé un diagnostic du ministère dans les quatre domaines d'intervention correspondant aux 4 experts (GRH, EPA, EPS et ECM). Dans chacun de ces domaines, le projet a essayé de réaliser des activités qui ont contribué à l'atteinte des résultats prévus dans le DTF (priorisation des stratégies sous-sectorielles et transversales à élaborer, tableau de bord de suivi des interventions, coordination au niveau central et provincial, systèmes de rapportage provincial, réorganisation du ministère, etc.). De plus, le projet a su saisir des opportunités qui n'étaient pas expressément décrites dans le DTF, mais ont été bien appréciées par les bénéficiaires. C'est notamment le cas du PASAN, du PNIA, de l'enquête agricole, du voyage d'étude, etc. En témoignent les rapports d'évaluation à mi-parcours du projet et des missions IRAM d'appui-suivi, les rapports semestriels et annuels ainsi que les PV des réunions des SMCL en témoignent.</p>	<p><b>Pertinence :</b> Une bonne formulation et positionnement de la cellule d'appui compte tenu du contexte très dégradé de l'institution Minagrie en sortie de crise (2007). Certains aspects du DTF difficile à mettre en œuvre compte tenu du contexte de démarrage des projets partenaires et des capacités en RH du projet surestimés (ex : notion de points d'application).</p> <p><b>Efficience :</b> Satisfaisante à très satisfaisante (cf. évaluation externe) avec un volume d'activités important avec des ressources financières limitées (mais suffisantes) ; cependant des ressources humaines qu'il a été difficile de mobiliser / stabiliser et certains domaines non couverts.</p> <p><b>Efficacité :</b> Bonne perception du projet par les bénéficiaires (domaines et approches) mais perception biaisée par (i) des cadres de la structure bénéficiaire très peu motivés (salaires très bas) ce qui rend difficile l'appropriation tout comme l'apprentissage et en parallèle, (ii) des frustrations vis-à-vis des experts externes (à notre avis injustifiées compte tenu de l'apport externe indispensable sans lequel le projet n'aurait pas eu les résultats mis en évidence par l'évaluation).</p> <p><b>Impact :</b> Des signes montrent que certains aspects sont maintenant mieux intégrés (perception) au niveau des cadres et notamment des autorités, ce qui laisse espérer un impact réel des améliorations apportées sur le fonctionnement de l'institution.</p> <p><b>Appropriation et Durabilité :</b> Des efforts permanents ont été apportés pour délivrer les services de façon à ce que les cadres bénéficiaires se les approprient (diagnostics, facilitation, méthode et outils, appui à la prise de décision, proposition de décret, formations, etc.), mais en matière d'appui institutionnel, la mise en œuvre effective dépend beaucoup de facteurs clés que sont : (i) la volonté des autorités de l'institution, (ii) l'amélioration effective de l'organisation du ministère et surtout (iii) le degré de motivation des cadres.</p> <p>Sur ces trois aspects, il est réaliste d'être optimiste : (i) dynamisme et implication de la nouvelle ministre, (ii) nouveau décret et engagement vers une réforme institutionnelle (cf. PNIA) et (iii) processus de contractualisation engagé à l'échelle du programme sectorielle CTB (PAIOSA) et à feuille de route partagée avec les autres PTF.</p>

## 2. DEUXIÈME PARTIE: RÉSUMÉ DE LA MISE EN OEUVRE

1. Si nécessaire, décrivez l'Objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

<b>Objectif global</b>	Le fonctionnement du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage est amélioré
<b>Objectif spécifique</b>	Les services de planification, de coordination et de gestion des ressources humaines du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage sont opérationnels et efficaces

Cinq résultats sont attendus à l'issue du projet et 5 composantes sont prévues pour que le projet réalise ses objectifs et activités. La correspondance entre les résultats et les composantes s'articule comme suit (réf. DTF 2007):

<p><b>Composante 1:</b> <i>La cellule d'expertise</i></p> <p>La cellule d'expertise est au coeur de la réalisation des activités pour atteindre les 3 résultats attendus</p>	<p><b>R1:</b> Le Minagrie dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles.</p> <p><b>R2:</b> Le Minagrie dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.</p> <p><b>R5:</b> Le Minagrie s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise qui aura dynamisé les capacités de planification, de coordination et amélioré la gestion des ressources humaines, en étroite synergie avec le cabinet, les directions générales et en particulier la DGPAE.</p>
<p><b>Composante 2:</b> <i>Renforcement des Directions Générales</i></p>	<p><b>R3:</b> Le Minagrie a mis en place des outils de coordination qui lui permettront une programmation plus efficace et la mise en place d'un dispositif adapté de suivi-évaluation.</p>
<p><b>Composante 3:</b> <i>Points d'application</i></p>	<p><b>R4:</b> Le Minagrie a mis en pratique, entre le niveau central et 5 points d'application des méthodes et outils d'information et de concertation.</p>
<p><b>Composante 4:</b> <i>Fonds souple de recherche - action et de formation</i></p>	<p>Cette composante est un outil qui va contribuer à l'ensemble des résultats attendus</p>
<p><b>Composante 5:</b> <i>Missions d'appui</i></p>	<p>Cette composante est un outil qui va contribuer à l'ensemble des résultats attendus.</p>

Mise à part une légère reventilation budgétaire approuvé en SMCL N°2 du 27 janvier 2009, aucun changement n'est à signaler ni dans l'objectif spécifique, ni dans les résultats attendus.

2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?

Il serait prétentieux de dire que l'objectif a été entièrement atteint. La première contribution du projet a tout d'abord permis une prise de conscience quant aux fonctions clés à développer et aux

solutions à apporter aux dysfonctionnements constatés dès 2007 lors de la formulation (situation de référence). Dès le second semestre 2009 après une phase de diagnostic, les propositions et solutions concrètes d'amélioration ont été formulées et mises en œuvre pour certaines. **Une avancée significative dans chacun des 4 domaines d'intervention du projet est aujourd'hui perceptible.**

Dès la fin 2010, l'évaluation externe mettait en exergue un bilan plutôt positif concernant l'objectif global et l'objectif spécifique (voir annexe 1.3 pour plus de détails notamment selon les critères d'évaluation et les bilans par résultat): **+++ /-**

- *« Très bon rapport résultats / moyens;*
- *Les résultats obtenus et/ou en voie de réalisation sont certes toujours aux stades initiaux de développement institutionnel du MINAGRIE, mais, avec un apport soutenu dans le cadre du PAIOSA, ils augmentent sensiblement les chances de succès à long terme ;*
- *Le Travail sur la vision institutionnelle intégrée du MINAGRIE et du secteur agricole, n'est pas encore amorcé (non-inclus dans le DTF, mais indispensable). »*

Parmi les indicateurs récents qui permettant d'apprécier cette évolution vers l'atteinte de l'objectif spécifique, il est important de souligner le processus participatif d'analyse et de propositions d'améliorations quant au fonctionnement du ministère y compris dans ses fonctions transversales, qui a permis d'aboutir à (i) un projet de décret de réorganisation du ministère, actuellement adopté en Conseil des Ministres et sur le point d'être signé et, (ii) un Plan National d'Investissement Agricole (PNIA validé en juin 2011 et évalué positivement par le COMESA en août 2011) auquel le projet a participé activement tout au long du processus d'élaboration. Ce Plan intègre notamment un programme de réforme institutionnelle en cohérence avec les orientations du nouveau décret. **Ces deux indicateurs concrets sont des témoins « phares » de la prise de conscience et de l'avancée du MINAGRIE dans le processus d'amélioration de son fonctionnement notamment en termes de nécessité d'une évolution institutionnelle basée sur une vision non seulement du secteur mais aussi de l'institution elle-même.**

En matière de planification, d'autres avancées moins perceptibles mais non moins importantes dans cette évolution sont par exemple la prise de conscience de l'importance des mesures incitatives, de la maîtrise des mécanismes d'intégration dans l'économie sous-régionale, de la nécessité d'un dialogue public / privé en matière de politique agricole, la nécessité de mise en place de stratégies sous-sectorielles qui permettent de guider et orienter les différents intervenants et préciser le rôle du ministère dans les sous secteurs prioritaires tels que l'aménagement des marais et bassins versants, l'appui aux organisations de producteurs agricoles, le financement de l'agriculture, ou la promotion des filières.

En matière de coordination, l'action du projet a permis entre autres d'appuyer la mise en place du groupe sectoriel agriculture développement rural et dans une certaine mesure à le dynamiser et par ailleurs à sensibiliser les cadres et leur proposer quelques outils concrets de coordination des interventions (dont ONG) aux niveaux national et provincial.

En matière de gestion des ressources humaines, au-delà des aspects strictement institutionnels, la nécessité d'amélioration de la gestion des ressources humaines et des compétences est maintenant reconnue par les autorités de l'institution, avec en parallèle une ouverture pour tester un système de motivation du personnel par contractualisation basée sur la performance.

Enfin, en matière de systèmes d'information au-delà des outils de coordination, ont été mis en place des outils simples répondant à la demande tels que les canevas améliorés de rapport des DPAs, ou encore des appuis en matière de support de communication (ex : Kit informatique et connexion pour les Système d'Alerte Rapide) ainsi que des notes sur l'utilisation du budget du ministère en matière de maintenance informatique, ou encore une étude d'analyse sur la gestion documentaire et l'archivage.

### **3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?**

Tout d'abord il est utile de rappeler qu'un volume important de dossiers et chantiers a été abordé comme l'a souligné l'évaluation externe de décembre 2010. A titre d'illustration, l'annexe 1.1 permet de lister les activités réalisées en contribution à chacun des résultats attendus / composantes selon la structure du cadre logique.

En termes de résultats pour une intervention de type « appui institutionnel », il est difficile d'utiliser des indicateurs « classiques ». Les indicateurs et critères du DTF, restent très liés aux réalisations et/ou très qualitatifs (degré d'appropriation). Ils ont néanmoins été revus systématiquement par l'évaluation externe et ce en grande partie, de façon positive (cf. rapport d'évaluation et annexe 1.3 notamment). En parallèle, et selon la structure du cadre logique, il a été possible de mettre en place une matrice de suivi-évaluation (autoévaluation). Cette matrice de suivi-évaluation permet d'apprécier le degré d'atteinte partielle, intermédiaire, totale ou non des résultats (voir annexe 1.2). Cette matrice permet donc d'apprécier le degré d'appropriation dossier par dossier ce qui est plus précis.

Sont repris ci-dessous, quelques-uns des principaux résultats intermédiaires obtenus (réalisations) par domaines plutôt que par résultat (voir question 4 ci-après, sur le système de suivi-évaluation):

**Dans le domaine de la planification**, des programmes prioritaires et des stratégies sous-sectorielles à élaborer ont été identifiés à partir de la SAN.

Plusieurs membres de l'équipe projet ont largement participé à la rédaction du PASAN sous la coordination du DGPAE dans le cadre du groupe technique nommé par le ministre. Les PTF ont apprécié ce travail notamment pour le chiffrage dans chaque secteur avec un cadrage stratégique, et la définition de 5 programmes prioritaires. Décision a été prise de diffuser le PASAN, accompagné d'une rediffusion de la SAN, en un seul fascicule.

Un travail particulier a été entrepris par le PAI sur une de ces 5 priorités, à savoir l'aménagement des marais et la protection des bassins versants, qui est une priorité du MINAGRIE, un enjeu pour la sécurité alimentaire et mobilise de nombreux partenaires techniques et financiers. Le PAI, dans le cadre de ce dossier, a favorisé la collaboration de 3 ministères impliqués (MINAGRIE, MINEEATU et le MDDC) pour nommer un groupe technique conjoint, qui a bénéficié de l'apport de personnes ressources (PTF) mobilisées par le PAI.

Le PAI est impliqué au premier plan dans le processus d'élaboration du PNIA (Programme National d'Investissement Agricole), piloté par Mme la Ministre. Des actions de formation information ont été entreprises en faveur des cadres du MINAGRIE.

Afin que la programmation soit plus réaliste, le PAI a engagé un travail de collecte des engagements des principaux intervenants dans le secteur agricole (90% de réponses). De la même façon, le PAI a accompagné un travail de meilleure connaissance des actions des ONG et d'information de celles-ci sur les orientations principales du MINAGRIE.

Un travail a été engagé par le PAI pour faire le point sur l'utilisation des mesures incitatives pour le développement du secteur. En particulier les résultats et propositions ont été présentés lors d'un atelier ouvert aux cadres de l'administration (y compris le ministère des Finances et le ministère du Commerce extérieur) et à des représentants du secteur privé. Une liste de produits pouvant bénéficier d'une exonération de TVA a été élaborée et un courrier ad hoc a été adressé au ministère des Finances.

Ce travail a permis de relancer l'intérêt d'échanges entre le MINAGRIE et le secteur privé agricole : des privés sont par ailleurs invités au GSADR et ont été largement impliqués dans le processus PNIA, notamment à travers des ateliers provinciaux.

**Dans le domaine de la coordination**, PAI-MINAGRIE a fortement contribué à la redynamisation du GSADR au niveau central. Au niveau provincial, des matrices et cartographies des interventions dans les DPAEs GITEGA et BUBANZA ont été élaborées avec la participation des responsables desdites DPAEs et de l'IGEBU. Cet exercice sera étendu aux autres DPAEs dans le cadre du PAIOSA. Ce sont des outils importants de décision qui aideront le ministère dans l'avenir.

Le PAI s'est largement investi (prise en charge du secrétariat, rédaction de notes de synthèse) dans le Groupe de travail sectoriel agriculture et développement rural (GSADR). Ce groupe sectoriel continue son travail, se réunit régulièrement et fait figure de groupe actif au sein de l'architecture de l'aide. Cette implication du projet est un point fort, il permet d'être au cœur des discussions institutionnelles et opérationnelles, de formuler des propositions et d'être en contact avec les principaux acteurs du secteur.

**Dans le domaine de la gestion des ressources humaines**, une base des données du personnel du ministère vient d'être constituée, même si elle doit encore être affinée et effectivement actualisée et utilisée. Un inventaire de l'existant en matière de renforcement des capacités vient d'être réalisé et ce travail sera poursuivi dans le cadre du PAIOSA. La réorganisation actuelle du ministère a bénéficié du diagnostic fait par le projet et contribuera sans aucun doute à l'amélioration du fonctionnement du ministère, grâce notamment au lien direct entre le Secrétaire permanent et les DPAEs.

**Le domaine de la communication et des systèmes d'information** est transversal. L'expert concerné par ce secteur a fortement contribué à l'amélioration du rapportage des DPAEs, à la confection des matrices et cartographies d'interventions ainsi qu'à la dotation des DPAEs de l'outil informatique qui leur permettra d'acheminer les informations aux échelons supérieurs via l'Internet, notamment concernant les systèmes d'Alerte Rapide. Il a aussi appuyé la préparation des outils telles que des bases de données pour les autres domaines appuyés par le projet (ex : financements du secteur, effectifs du ministère, besoins en formation).

#### **4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en oeuvre de la prestation.**

**Baseline et structure du cadre logique** : La situation de référence a été analysée en 2007 lors de la formulation. Comme déjà souligné il est difficile de définir des indicateurs chiffrés et encore moins de définir sous cet angle une situation de référence « T0 » chiffrée. Il s'agit donc, en référence à l'objectif spécifique, d'apprécier le niveau de fonctionnement ou plutôt de dysfonctionnement du Ministère. En ce sens, la situation de référence de 2007 a été largement complétée par les diagnostics réalisés par le projet en 2009, dans ses 4 domaines d'interventions, ce qui a permis (i) d'affiner l'identification des dysfonctionnements et conséquemment les priorités d'intervention, (ii) de les faire valider par les bénéficiaires du MINAGRIE, dont les autorités (DGPAE, Cabinet, autres DG) et ainsi (iii) d'actualiser dans une certaine mesure le DTF en matière d'activités qui ont été très vite été renommés « dossiers » ou « chantiers ».

Par ailleurs, ce travail a aussi permis très vite de s'apercevoir que la structure du cadre logique par composantes avec correspondance à des résultats n'était pas très opérationnelle, ce qui a été signalé à plusieurs reprises en SMCL dès 2009. Cette structure a néanmoins été conservée dans les toutes les matrices de suivi-évaluation pour des besoins de comparaison au DTF, mais la programmation a avant tout suivi la logique de dossiers / chantiers prioritaires dans chacun des domaines d'intervention du projet, l'objectif spécifique étant toujours à l'esprit de l'équipe de la cellule d'expertise, c'est à dire l'amélioration du fonctionnement du MINAGRIE dans les domaines concernés. En ce sens les matrices sont parfois difficiles à suivre avec forcément des

répétitions afin de cadrer avec les résultats formulés dans le DTF. Il est utile de mentionner que la formulation du nouveau PAIOSA suit désormais des résultats avec une concordance plus aisée avec les domaines d'intervention.

**Programmation et Suivi des activités** : Dès début 2009, une matrice simple de programmation et suivi a été mise en place par domaine. Puis un nouvel outil de même type proposé par la représentation de la CTB été mis en place début 2010 (voir annexe 1.1). Cet outil, malgré la structure peu opérationnelle du DTF (voir ci-avant), s'est avéré efficace en termes de programmation et suivi de l'exécution. A noter qu'un rapport annuel compilant les réalisations a été préparé chaque année depuis 2009 (rapports 2008, 2009 et 2010 disponibles).

**Budget et suivi administratif et financier** : D'un point de vue Financier, l'outil de base est bien sûr le FIT que le projet a utilisé sans problème majeur. Cependant, les contrôles budgétaires trimestriels, annuels et cumulés ainsi que la planification financière actualisée par trimestre ont été préparées sur des feuilles 'Excel' beaucoup plus maniables et permettant l'insertion de formules et commentaires (voir annexe 3). Cet outil a bien fonctionné. De plus le projet a suivi les formulaires proposés par la représentation de la CTB en matière de suivi administratif (personnel, marchés publics, contrats, convention d'exécution), ce qui a permis à échéance trimestrielle de représenter une situation claire sur ces aspects.

**Matrice de suivi-évaluation** : Pour le suivi des résultats, il a été créé une matrice spécifique de suivi-évaluation qui permet d'apprécier le degré d'atteinte partielle, intermédiaire, totale ou non des résultats. Cette matrice permet donc d'apprécier le degré d'appropriation dossier par dossier ce qui est plus précis qu'un simple indicateur de cadre logique. Au-delà des premières colonnes qui reprennent la structure de la matrice d'activités (conforme au cadre logique puis division par dossier / chantier) et le suivi d'exécution (OUI/NON et commentaire), la plus value de cette matrice est de répondre aux questions essentielles liées à la (i) qualité des appuis du projet, (ii) leur appropriation et mise en œuvre et (iii) leur durabilité. L'annexe 1.2 permet tout d'abord de fournir des explications plus détaillées, puis d'illustrer ce monitoring des résultats intermédiaires avec une actualisation à fin septembre 2011.

**Evaluation Externe** : Cette évaluation réalisée en décembre 2010 selon la méthodologie de la CTB (5 critères classiques + critères « Déclaration de Paris ») a été retenue comme unique et combinant les qualificatifs de mi-parcours et finale. Il est utile de noter que cette évaluation a été préparée avec attention par le PAI, notamment avec l'appui de la mission 3 de l'Iram, qui a permis de faire une synthèse des réalisations et résultats à partir de la matrice de suivi-évaluation. De plus, une sélection (bien classée et en version informatique) des documents essentiels du projet et surtout de toutes ses productions ont permis de gagner du temps à la mission de son évaluation. Plutôt positive sur les résultats déjà perceptibles fin 2010 (voir annexe 1.3), elle a aussi eu un caractère prospectif en anticipation sur le démarrage du volet appui institutionnel du nouveau programme PAIOSA.

**Capitalisation** : L'un des résultats les plus intéressants de l'expérience PAI-MINAGRIE réside certainement dans les enseignements / leçons et les recommandations que l'on peut en tirer (cf. avant propos). En ce sens, et afin d'apporter une plus-value à ce rapport, non seulement dans l'optique du volet AI du PAIOSA mais aussi pour d'autres interventions du même type dans d'autres pays ou d'autres secteurs, il a été demandé à la dernière mission de suivi-régulier de l'IRAM (septembre 2011) de se concentrer sur un travail de capitalisation. Les principales leçons et recommandations sont respectivement reportées en réponses aux questions 3 et 6 de la partie III de ce rapport final. **Il est néanmoins recommandé pour une bonne compréhension de cet exercice important et nous l'espérons utile et utilisé de se reporter à l'annexe 1.4 pour les synthèses « rédigées » des leçons et recommandations, mais surtout aux 17 fiches de capitalisation par dossier et/ou thème pertinents en annexes 1.5.**

### 3. TROISIEME PARTIE: COMMENTAIRES ET ANALYSES

#### 1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment le projet a-t-il tenté de les résoudre ?

Deux problèmes majeurs et centraux en matière d'appui institutionnel sont à signaler :

Le premier est le manque de motivation des cadres du MINAGRIE du en grande partie à leur faible rémunération. Cet aspect a été dès le début de l'intervention un frein auquel le projet a du s'adapter par des essais (autorisés sur fonds souple de recherche action) en matière de primes de gratification, puis de véritables conventions de collaborations, sans oublier les montages opérationnels des « chantiers » avec un dosage délicat entre l'apport des ressources humaines de la cellule d'expertise, des consultants externes, des personnes ressources et des groupes de travail composés de cadres du MINAGRIE et autres ministères le cas échéant. Cet aspect a été à nouveau mis en évidence par l'évaluation externe. La CTB et le PAI ont en ce sens préparé des termes de références pour étudier puis proposer un système de contractualisation dans le cadre du futur PAIOSA dans un premier temps, puis à généraliser à l'institution entière dans une démarche multi bailleurs dans un second temps. Le processus est déjà amorcé à ce jour dans le cadre du PAIOSA avec l'accord des plus hautes autorités du MINAGRIE.

Le deuxième aspect central en matière d'appui institutionnel a été mis en évidence dans le cadre de l'évaluation externe (extrait) : « *Le Travail sur la vision institutionnelle intégrée du MINAGRIE et du secteur agricole, n'est pas encore amorcé (non-inclus dans le DTF, mais indispensable)* ». Cet aspect a aussi été rappelé dans le cadre du volet institutionnel du processus PNIA dont le programme IV (validé en juin 2011) prévoit une réforme institutionnelle progressive, sur laquelle le MINAGRIE s'engage.

En ce sens, il est donc possible de constater à ce jour que le nouveau PAIOSA et le Ministère montrent une volonté affichée d'agir et trouver des solutions face à ces deux contraintes majeures en terme de développement institutionnel.

D'un point de vue plus opérationnel, les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation sont : (i) la difficulté de mettre en place et stabiliser la cellule d'expertise (un décès , deux périodes d'essai non concluantes et une démission); (ii) la faible motivation des cadres du ministère (rappel) ce qui a handicapé en particulier les activités / chantiers de planification comme le PASAN, le PNIA et les stratégies sous-sectorielles ; (iii) le manque de collaboration entre PAI-MINAGRIE et les projets d'appui institutionnel au niveau des points d'application, dont le concept n'était déjà pas évident à faire comprendre.

Le PAI-MINAGRIE a fait face à ces situations en réaménageant les profils des experts après le décès et la résiliation du contrat des experts en coordination et négociation (ECO) et en communication et développement du secteur privé (ECM). Le départ des experts en coordination provinciale (EPS) et en planification agricole (EPA). Pour ces deux experts, le projet a jugé bon de recourir à des consultants externes au cas par cas. La question liée à l'élaboration des stratégies sous-sectorielles n'a pas encore trouvé une solution satisfaisante et mériterait d'être approfondie dans le cadre du PAIOSA grâce à l'introduction de la contractualisation. Le lien entre l'appui au développement institutionnel au niveau central et au niveau déconcentré (DPAEs) a été clairement intégré dans les objectifs du nouveau PAIOSA, ce qui formalise cette collaboration tant recherchée dans le cadre du PAIOSA.

Les autres contraintes opérationnelles justifiant notamment les écarts sur certaines activités sont développées dans le paragraphe suivant.

## 2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

Sont repris ci-dessous à titre d'illustration, les principales activités ayant été difficiles à exécuter et les raisons principales et/ou contraintes majeures rencontrées (voir la synthèse et les 17 fiches de capitalisation en annexes 1.4 et 1.5, paragraphes « constats, succès et difficultés rencontrées »):

**Les stratégies sous-sectorielles :** Cinq stratégies sous-sectorielles avaient été identifiées pour être élaborées au cours de ce projet, mais une seule a pu être difficilement terminée. Parmi les explications qui justifient un si faible score, on pourrait notamment citer la complexité de la mise en place d'une équipe technique dont les membres proviennent de 3 ministères ainsi que les personnes ressources œuvrant dans différents projets/programmes, la motivation (gratification) non attrayante, la surcharge de travail par rapport au travail de routine, etc. Dans l'avenir, il faudra responsabiliser un consultant national ou international avec une équipe technique composée de hauts cadres du MINAGRIE comme comité de lecture (voir en particulier fiches de capitalisation N°10 et N°13).

**Les points d'application :** Le manque de collaboration entre les DPAEs et les projets CTB opérant dans ces provinces (points d'application) n'a pas permis de mettre en application au niveau provincial les activités réalisées au niveau central. Le DTF du projet a sans doute été trop ambitieux et insuffisamment précis sur la nature des activités à mettre en œuvre. Ce dossier ne devrait pas être abandonné, même si les points d'application identifiés ne sont pas très « porteurs », en raison sans doute du fait que ces mêmes points d'application reposent en partie sur des projets qui ont également débuté leurs appuis institutionnels aux DPAEs assez récemment (voir aussi fiche de capitalisation N°12).

**La prospective agro-économique :** Des avancées sont constatées (intervention d'un expert international, voyage d'étude au Rwanda), mais il reste beaucoup à entreprendre (voir les contenus des précédents rapports de mission d'appui). En particulier, maintenant que le Burundi s'inscrit d'avantage dans l'espace sous-régional des pays d'Afrique de l'Est, il reste d'actualité de collecter des informations de base sur les orientations de politique agricole dans les pays voisins, et raisonner les évolutions et scénarios d'évolution de l'agriculture Burundaise. Ce travail va pouvoir probablement se développer avec la mission en cours de préparation avec montage concerté entre le PAI-Minagrie et le PAI-Isabu (mission conjointe prévue de Hubert Cochet, spécialiste des systèmes agraires du Burundi et du responsable du département d'économie rurale de la faculté d'économie du Burundi) (voir aussi fiche de capitalisation N°8).

**Le manque de motivation :** Les cadres du MINAGRIE n'ont pas pu élaborer les stratégies sous-sectorielles initialement programmées. Les marges de manœuvre sont très étroites compte tenu du budget alloué au ministère et des salaires des fonctionnaires qui restent bas, et en deçà des salaires attribués dans d'autres ministères à compétences comparables. Cependant, quelques propositions ont pu être formulées, notamment issues du voyage d'étude au Rwanda. De plus, le travail en cours d'élaboration par un consultant international (P. Stoop) sur la contractualisation permettra un consensus sur la meilleure approche d'une motivation harmonisée des cadres. Pour sa part, le Ministère de la Fonction Publique prévoit à moyen terme une harmonisation des salaires, ce qui réduira les écarts actuels entre les cadres et agents des ministères employés par la Fonction Publique (voir aussi fiche de capitalisation N°13).

### 3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.

Est présenté ci-dessous un résumé des principales leçons tirées de l'expérience du PAI MINAGRIE. Ces leçons sont tirés de l'analyse de 17 cas / thèmes jugés pertinents en matière d'enseignement. La synthèse rédigée se trouve en annexe 1.4 et les 17 fiches de capitalisation en annexes 1.5.

#### Dans le domaine de la planification agricole

- ◆ La cohérence nationale stratégique du secteur sort renforcée.
- ◆ Les cadres du ministère manquent de disponibilité,
- ◆ Le recours à des consultants souvent nécessaire pour mener les dossiers à terme.
- ◆ Le groupe du ministère n'a jamais mené seul un exercice, mais avec l'aide d'un consultant.
- ◆ Le développement d'une stratégie sous-sectorielle prend au moins autant de temps qu'une stratégie nationale sectorielle, et nécessite des compétences pointues et spécifiques.
- ◆ Le PASAN a donné des informations sur les chiffrages sans véritables éléments de mise en œuvre.
- ◆ Très peu de cadres sont sensibles à la nécessité de s'appuyer sur des prospectives comme outil de décision.
- ◆ La question se pose de l'appropriation des stratégies en dehors des cadres participant directement aux processus.
- ◆ La forte implication de Mme la ministre dans l'exercice PNIA a incité tous les partenaires à coordonner leurs efforts.
- ◆ L'approche multi-baillleur entraîne certaines lourdeurs et inégalités.
- ◆ Une transparence dans le recrutement des consultants et une souplesse dans leur management permettent d'optimiser la qualité de l'équipe.
- ◆ La souplesse du PAI, pleinement utilisée, lui a permis d'être proactif et réactif.
- ◆ Le travail sur les mesures incitatives est conséquent et son approfondissement nécessitera beaucoup d'expertises diverses et pointues actuellement manquantes.
- ◆ Il suscite maintenant des attentes fortes de la part des cadres ministériels et des privés.
- ◆ Les privés et les OPA ont fortement contribué à travers une initiative d'ateliers provinciaux dans le cadre du PNIA.

#### Dans le domaine de la coordination nationale et provinciale

**Coordination nationale** dont Groupe Sectoriel Agriculture et Développement Rural (GSADR) :

- ◆ Groupe actif au sein du groupe de coordination des partenaires (GCP).
- ◆ Porte la SAN comme unique stratégie nationale auprès de tous les PTF.
- ◆ Bon forum d'échange pour présenter les rapports et stratégies du ministère.
- ◆ A permis de détecter des dossiers communs, de repérer des manques de synergie, des doublons, et de lancer en 2010 un projet important et conjoint des PTF, l'enquête agricole.
- ◆ Participation limitée de certains PTF et des autres ministères membres.
- ◆ Des lenteurs administratives (PV tardifs, invitations à la dernière minute).

**Coordination provinciale** dont élaboration de matrices et cartes provinciales des interventions :

- ◆ Aucun moyen de pression pour accélérer/forcer la collaboration de ses partenaires.
- ◆ Les matrices sont perçues comme un bon instrument et suscitent une attente forte.
- ◆ La notion de point d'application était parfaitement justifiée,
- ◆ Peu de projets provinciaux avaient l'obligation de travailler sur des activités d'appui institutionnel.
- ◆ La notion d'appui institutionnel était mal comprise au niveau des provinces à appuyer.

### **Dans le domaine de la communication et des systèmes d'information**

- ◆ Le MINAGRIE reste tributaire de la faible avancée technologique du pays en général.
- ◆ Une bonne exploitation de l'outil informatique connaît encore des réticences liées à l'absence au MINAGRIE de cadre informaticien pouvant remorquer les autres.
- ◆ L'introduction d'un système d'archivage est perçue comme un bon départ dans la facilitation de l'accès à la documentation du MINAGRIE.
- ◆ La mise au point d'un nouveau canevas de rapports a permis d'améliorer le circuit de rapportage.

### **Dans le domaine de la gestion des ressources humaines**

- ◆ Le diagnostic a mis en évidence les difficultés qui handicapent le fonctionnement du Ministère.
- ◆ Le processus participatif de réforme institutionnelle a abouti, avec le soutien permanent du ministre, à un projet de décret portant sur la réorganisation du MINAGRIE
- ◆ Le PAI a eu l'opportunité de tester différents systèmes de contractualisations,
- ◆ C'est un apprentissage pour le ministère comme pour l'intervention de la CTB au Burundi.
- ◆ Les systèmes de contractualisation sont extrêmement lourds à gérer.
- ◆ Un système de primes, mal perçu, peut démotiver.
- ◆ Ils sont encore plus difficiles à mettre en place lorsqu'on a plusieurs ministères impliqués.

### **Concernant la cellule d'expertise**

- ◆ Elle a permis de clarifier les interventions possibles en matière d'appui institutionnel
- ◆ Elle a offert au ministère des profils d'expertise non couverts par ses cadres
- ◆ Elle a eu un positionnement externe, donc autonome, mais intégrée au cabinet
- ◆ Et bénéficié d'indépendance et de recul par rapport à l'analyse et aux propositions d'amélioration.
- ◆ Le recours à des experts permanents a permis un suivi des dossiers dans la durée
- ◆ L'aspect chargé d'opérations a été insuffisamment développé dans les tdrs initiaux des experts
- ◆ Les charges de travail entre les différents postes étaient déséquilibrées.
- ◆ Le suivi des experts par la direction était parfois lourd (reprise et finalisation de dossiers).
- ◆ Le projet a eu des difficultés, malgré des salaires relativement attractifs, à stabiliser l'équipe
- ◆ Il a fait appel à des expertises complémentaires pour les besoins d'expertises spécifiques.
- ◆ Les différences salariales avec les cadres ministériels ont induit quelques frustrations
- ◆ Les cercles de développement sont très lourds pour la direction, et sont de bons outils pour faire le point sur les priorités, les charges et les contraintes de travail (pour l'expert et pour la direction).
- ◆ Un consultant de suivi-appui méthodologique se retrouve en porte-à-faux pour évaluer les experts.
- ◆ L'évaluation externe du projet, pourtant positive, a remis en question l'existence même de la cellule et indirectement démotivé les experts, d'où une démission dès le mois d'avril 2011.

#### Avantages des missions de suivi-appui :

- ◆ Le PAI a pu aller plus loin en « sortant périodiquement la tête du guidon ».
- ◆ Le projet a pu s'ajuster par rapport aux approches et méthodes d'intervention (recadrage régulier).

- ◆ Le fait d'être sous contrat-cadre donne aux consultants une certaine responsabilité dans la durée.
- ◆ Deux consultants en alternance proposaient au PAI un double point de vue.
- ◆ L'excellente collaboration entre la direction de la cellule et la représentation de la CTB a permis une grande adaptabilité aux opportunités et contraintes rencontrées par le projet et a été un facteur de succès du projet.

#### 4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?

*Les bénéficiaires directs du projet d'appui institutionnel au MINAGRIE, sont les niveaux centraux du ministère, à savoir principalement le Ministre de l'Agriculture et de l'Élevage lui-même, le Cabinet, la Direction Générale de la Planification et dans une moindre mesure les autres Directions Générales du ministère.*

L'évaluation externe confirme la pertinence de l'ancrage institutionnel du PAI-MINAGRIE au sein du Cabinet. Néanmoins, il est recommandé qu'il ait aussi un ancrage au niveau du nouveau Secrétariat Permanent dans le cadre du PAIOSA (cf. proposition de décret passé en Conseil des Ministres). Concernant les modalités d'exécution par le biais d'une cellule d'experts permanents, l'évaluation recommande de recourir à des expertises non permanentes. Cet aspect est à nuancer en considération de nombreuses conditions préalables (exemple : système de contractualisation, motivation et organisation du Ministère, disponibilité effective d'expertise perlée / ponctuelle, etc.) et une stratégie claire de gestion du changement.

La prestation du PAI-MINAGRIE a permis au ministère de s'améliorer en planification, en coordination et en gestion des ressources humaines, même si des efforts restent encore à faire dans le cadre du PAIOSA. (i) Après les diagnostics, le projet a organisé plusieurs ateliers sur des thèmes variés, ce qui lui a permis de rendre visibles ses activités auprès de ses partenaires et d'être ainsi apprécié. (ii) Le PAI a rassemblé tous les textes administratifs régissant le fonctionnement du MINAGRIE, les a ordonnés et a organisé leur diffusion. (iii) Il a réalisé un travail d'enquête auprès de tous les services centraux du MINAGRIE avec pour objectifs d'apprécier les niveaux d'adéquation entre les missions, les fonctions confiées, les tâches, les profils et les expériences des cadres, les besoins prioritaires en matière de renforcement des capacités et les compétences techniques et transversales manquantes ou sous-exploitées. (iv) Des actions d'informations auprès des ONG ont été entreprises (diffusion de textes réglementaires, atelier d'identification, recensement des conventions et programmation triennale). Une rencontre avec les ONG s'est tenue le 7 décembre 2010. La loi sur les ONG prévoit une mise en place d'une cellule de suivi des ONG au niveau du Cabinet, mais cette proposition a été plutôt intégrée dans le décret de réorganisation du MINAGRIE et placée au niveau du Secrétariat Permanent. (v) Mise en place d'un système d'archivage (niveau central et DPAAE) : un assistant technique international junior a été recruté et viendra assurer la mise en œuvre de cette étude.

*Tels que définis dans le DTF, les bénéficiaires indirects du projet sont:*

- *Les directions provinciales de l'agriculture et de l'élevage, et de façon plus générale l'ensemble des services attachés au MINAGRIE. En effet, l'amélioration des contenus et de la visibilité de la politique agricole et des politiques sous-sectorielles d'une part, et l'amélioration progressive de la coordination des interventions au niveau central d'autre part, devraient produire des effets positifs sur le fonctionnement des DPAAEs (lettres de mission plus claires, meilleures prises en compte des spécificités régionales, meilleure communication entre le niveau central et les niveaux déconcentrés).*

Un inventaire des cadres de concertation existants a été conduit à l'échelle de la Province pour examiner les modes concrets de concertations entre acteurs du secteur agricole au sens large. Les

résultats et propositions d'amélioration ont été communiqués dans le cadre d'un atelier de restitution fin 2009 (diagnostic coordination provinciale) qui a validé les constats et priorisé les propositions. Plusieurs DPAE ont en effet souhaité mieux coordonner l'action des ONG dans leurs provinces.

- *Les **points d'application** proposés qui vont contribuer à la mise en œuvre de procédures et modes de travail nouveaux avec le niveau central du ministère. Les **partenaires techniques et financiers et les administrations** qui couvrent les 5 points d'applications retenus sont: PRASAB (Banque Mondiale) / DPAE Bubanza, PARSE (FIDA) / DPAE Gitega, PPCDR (FED) / DPAE Rutana, PADAP-Kirundo (CTB) / DPAE Kirundo et le Projet de Relance et d'Appui du Secteur Semencier (CTB) / DGA Gitega.*

La mise en place des points d'application a été caractérisée par un malentendu entre le PAI-MINAGRIE et les projets ayant un volet « appui institutionnel » œuvrant dans les DPAEs points d'application (PARSE/FIDA, PPCDR/FED, PADAP-Kirundo /CTB et le Projet de Relance et d'Appui du Secteur Semencier/CTB). Certains de ces projets/programmes n'avaient pas de relais provinciaux, d'autres venaient à peine de démarrer de sorte que la demande du PAI-MINAGRIE constituait une surcharge supplémentaire, en plus de leurs activités quotidiennes.

- *Les **agences de coopération bi et multilatérales du secteur agricole et rural**, qui pourront à terme mieux situer leurs interventions d'appui dans un cadre de travail hiérarchisé et mieux coordonné, et par extension les projets et programmes de développement agricole et rural soutenus par les différentes agences de coopération. Les contacts avec ce type de bénéficiaires sont privilégiés notamment dans le cadre des outils de planification et de coordination présentés aux membres du **GSADR (Groupe Sectoriel Agriculture et Développement Rural)**.*

Plusieurs actions ont été engagées : (i) une première ébauche de matrice des interventions a été réalisée à partir de la base de données PNIA / PAPSAN 2011-13, afin d'identifier « qui fait quoi et où ». Cette matrice a suscité un fort intérêt des autorités et des PTF ; (ii) le PAI a cherché à se coordonner avec l'IGEBU pour un travail de cartographie des intervenants et interventions : peu d'avancées à ce stade. Au niveau provincial, une collaboration avec les DPAEs GITEGA et BUBANZA, choisies comme « pilotes » a permis de réaliser une cartographie des intervenants.

- *Le **Ministère du Plan (MPDC) et le CNCA** qui sont chargés de mettre en cohérence les interventions des différents ministères techniques; l'amélioration progressive des capacités de planification et de coordination du MINAGRIE devrait permettre au Ministère du Plan et au CNCA de mieux prendre en compte les priorités de développement du secteur agricole et rural dans les argumentaires destinés aux décideurs gouvernementaux.*

En ce sens, les cadres du ministère ayant le Développement communal dans ses attributions ont été associés à l'élaboration de la stratégie sous-sectorielle sur l'aménagement des marais et protection des bassins versants. Des efforts ont été déployés pour que ce ministère participe aux réunions du GSADR, mais c'est une tâche à poursuivre. Le CNCA participe assidûment au GSADR et une meilleure collaboration avec le PAI-MINAGRIE s'est établie autour des dossiers précis (ex. PNIA, ONGs, etc.)

- ***Autres ministères techniques** comme le Ministère en charge de l'Environnement, de la décentralisation et de la fonction publique.*

Il s'agit notamment du MINEEATU qui est régulièrement invité à tous les ateliers organisés par PAI-MINAGRIE. La collaboration entre les 2 ministères s'est en plus concrétisée les 19 et 20 mai 2011, lors d'un atelier organisé conjointement sur la « stratégie nationale et plan de lutte contre la dégradation des sols au Burundi 2011-2016 » et « stratégie sous-sectorielle d'aménagement des marais et de protection des bassins versants ». Le dossier sur la réorganisation du ministère a

bénéficié des avis du bureau ASAP de la Fonction Publique. Il en est de même du chantier en cours, combien important, sur la contractualisation.

➤ *Les organisations paysannes. Le PAI-MINAGRIE a notamment contribué à ce que les OP soient associées à l'organisation et l'élaboration du PNIA.*

Au-delà de tous ces bénéficiaires, l'Ambassade de Belgique et la représentation de la CTB à Bujumbura ont pu bénéficier de l'expérience du PAI afin de mieux cerner la faisabilité et préparer la mise en oeuvre de la composante appui au secteur public du nouveau PAIOSA (PIC 2010-13).

## **5. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?**

**Monitoring opérationnel, financier et administratif trimestriel:** A échéance trimestrielle le projet a régulièrement actualisé sa matrice opérationnelle (réalisation, analyse des risques et ajustement de la programmation, voir annexe 1.1) ainsi qu'en parallèle la préparation des états financiers et l'ajustement de la budgétisation pour les 3 mois à 6 mois suivants (voir annexes 1.2), et enfin les tableaux de suivi administratif (marchés publics, contrats et conventions, repris sous forme de fiche en annexes 1.5). Ces documents issus d'un travail de l'équipe PAI, ont été systématiquement discutés avec le Chargé de Programme Agricole de la Représentation et son Responsable Administratif et Financier. Le feedback à prendre en compte a été surtout liés aux risques d'exécutions afin de tenir des taux d'exécution corrects et de ne pas surcharger inutilement la trésorerie. Des ajustements souvent minimes ont ainsi été apportés aux programmations. Ce genre de feedback a aussi permis de prendre des mesures face par exemple à un dépassement virtuel prévisible dès le mois d'avril 2009 (du à une sous-estimation du coût ATI, le recours à 3 mission de consultation pour le démarrage, une nouvelle grille du personnel national CTB, etc.). Concrètement, le problème a immédiatement fait l'objet d'une note au siège, puis la SMCL de février 2011 a statué pour une prise en charge de 50 % du coût de l'ATI sur le budget du PAIOSA de juillet à octobre 2011.

**Contrôle interne CTB et Audit :** Chaque année le personnel administratif et financier de la CTB Burundi a effectué un contrôle de respect des procédures, de la gestion du personnel, de la comptabilité (en plus du contrôle mensuel avec feedback systématique) et des états financiers, dont classement. Les recommandations sont surtout liées à des ajustements mineurs qui sont corrigés dans le trimestre qui suit. Un audit externe a été réalisé en novembre 2010, dont la seule recommandation demandant action a été le classement des dossiers du personnel à améliorer (classement individualisé et sécurisé), ce qui a été corrigé dans le trimestre qui a suivi.

**SMCL et suivi des décisions :** A échéance semestriel, la SMCL s'est réunie avec au total 8 séances régulières (et une extraordinaire pour la restitution de l'évaluation externe) en 3 ans depuis septembre 2008 (SMCL de démarrage) à octobre 2011 (SMCL de clôture). Concrètement, le projet n'a pas eu de réel ajustement de trajectoire décidée en SMCL. En effet la plupart du temps, c'est la direction qui a proposé les ajustements et adaptations nécessaires à la bonne exécution du projet et l'obtention des résultats attendus. Elle les a ensuite fait valider à travers l'approbation de la programmation en SMCL. Quelques décisions importantes ont été néanmoins prises en SMCL et ont été suivies systématiquement dont les principales sont : léger ajustement budgétaire de départ (pas de secrétariat, primes au planton et directeur d'intervention), principes d'utilisation du fonds souple pour la motivation des cadres du Ministère (conventions de collaboration), ouverture de la SMCL à de nouveaux membres dont 2 DPAA's et 2 observateurs (Ambassade et projet PADAP Kirundo), prise en charge de 50% du coût de l'ATI sur le PAIOSA. Enfin les SMCL N° 5bis (restitution de l'évaluation externe en décembre 2011) et N°6

(ordinaire de février 2011) ont permis de discuter et relayer les conclusions et recommandations de l'évaluation externe (voir ci-après).

**Missions de suivi-appui régulier de l'IRAM (contrat-cadre avec 5 missions au total):** Chaque semestre, le projet a bénéficié d'une mission d'appui-suivi par l'un des 2 consultants de l'IRAM qui se complétaient merveilleusement bien dans leur profil. Leurs rapports de mission ont été avantageusement exploités par la cellule du projet, car ils permettaient à chaque membre de la cellule de se remettre en question, chacun en ce qui le concerne, par rapport aux recommandations faites et aux insuffisances relevées. Ce suivi externe du projet a été bénéfique pour le projet de sorte qu'on pourrait le recommander dans le cadre d'un programme aussi important comme PAIOSA.

**Evaluation externe :** Réalisée en décembre 2010, elle a été unique (compromis entre des évaluations mi-parcours et finale). Dans l'ensemble, cette évaluation du projet a été jugée satisfaisante. Les recommandations au PAI ont été essentiellement données pour la programmation du projet pour les 10 mois restant en 2011, avec une limitation aux activités pouvant être clôturées d'ici septembre 2011 (un mois d'anticipation avant la clôture du projet fin octobre 2011). De plus, les activités en direction des points d'application ont été circonscrites à ce qui était facilement réalisable (exemple matrice de coordination en cours). Cette évaluation a été surtout prospective avec de nombreuses recommandations pour le PAIOSA (anticipation sur le démarrage du volet appui institutionnel du nouveau programme). Entre autres, il a été mis en exergue la nécessité (i) d'une vision institutionnelle, (ii) d'un recadrage du montage d'appui (cellule d'expertise), et (iii) d'une orientation forte vers un système de contractualisation, la faible motivation (dont rémunération) des cadres et agents bénéficiaires restant une des contraintes majeures de l'intervention « appui institutionnel ». Tous ces éléments ont été pris en compte dans le cadre du démarrage du nouveau PAIOSA tant au niveau de son montage que du dossier « contractualisation » déjà amorcé (exemple : expertise externe à limiter, tester le concept d'expertise interne, harmonisation des systèmes de motivation, formaliser et simplifier la notion de point d'application, vision institutionnelle, etc.).

## **6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en oeuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?**

Les recommandations qui suivent sont issues des 17 cas / thèmes de capitalisations représentatifs et pertinents consignés en annexes 1.4 (synthèse) et 1.5 (17 Fiches de capitalisation). Il est important

### **Dans le domaine de la planification agricole**

Le cadrage et les orientations d'un document d'orientation stratégique

- ◆ doivent se définir en début du processus à un niveau supérieur (ministre, cabinet, directeur généraux).
- ◆ Un appui politique élevé permet une meilleure mobilisation et coordination des partenaires.
- ◆ Le recours à des expertises externes (consultants) est indispensable dans l'immédiat, encadrés par des groupes de travail qui gagneraient en efficacité à être plus limités (5 personnes).
- ◆ Les stratégies sous-sectorielles doivent être développées en parallèle et non l'une après l'autre.
- ◆ Le consultant doit avoir des échéances claires et contraignantes (pénalités de dépassement de délais) dans la mesure où le retard ne leur est pas imputable.

- ◆ Ce peut être aussi l'occasion de tester la contractualisation d'expertise interne (recruter un cadre du ministère pour gérer le processus).
- ◆ La réflexion prospective ne doit être pas négligée dans le VAI.
- ◆ Chacune des mesures incitatives doit être traitée au cas par cas avec un approfondissement réalisé par des consultants spécialisés.
- ◆ Identifier les leviers sur lesquels on peut jouer sur les mesures (les politiques incitatives).
- ◆ Le ministère, sans être responsable des mesures, doit acquérir une compétence en la matière et jouer le rôle de relais de plaidoirie des privés du secteur.
- ◆ Une bonne connaissance par le ministère des atouts de chaque PTF permet de mieux organiser la coordination des interventions sur un même dossier
- ◆ Une véritable implication de personnes ressources réellement concernées, compétentes dans le domaine en question, permettrait le développement de stratégies réellement adaptées
- ◆ Une ouverture à toutes les parties prenantes renforce la crédibilité et l'appropriation d'un document final.

### **Dans le domaine de la coordination nationale et provinciale**

- ◆ Le GSADR devrait aller vers une structuration plus forte.
- ◆ Un bureau restreint pourrait à terme devenir une instance décisionnaire.
- ◆ Pour une plus grande efficacité, la participation de certains devrait avoir un caractère obligatoire
- ◆ Le GSADR devrait être doté d'un petit financement pour permettre le fonctionnement du secrétariat, et assurer la participation régulière, compétente et représentative des privés.
- ◆ Au niveau des points d'application, rechercher l'appui de l'Administration centrale du MINAGRIE dans la mise en place d'activités avec les structures déconcentrées.
- ◆ Ces activités devraient être pleinement intégrées aux programmes de travail des structures déconcentrées
- ◆ Avant de demander aux partenaires (DPAEs) d'exécuter une activité (« Faire faire »), il serait plus efficace de passer par une première étape de démonstration avec eux (« Faire avec »).
- ◆ La compréhension du terme « Point d'application » a retardé la mise en place des activités.
- ◆ Avoir une compréhension commune de la notion d'appui institutionnel
- ◆ Le renforcement des capacités des structures déconcentrées doit être piloté par le niveau central.

### **Dans le domaine de la communication et des systèmes d'information**

- ◆ Les intervenants devraient inciter l'administration centrale à prévoir la prise en compte des acquits hérités des projets dans la loi budgétaire (Budget de fonctionnement).
- ◆ La mise en place d'un service informatique au niveau du Minagrie permettra une pérennisation des acquits et une meilleure coordination des appuis notamment en matière de connexions à Internet.
- ◆ Le service « systèmes d'information », fonction transversale, est une opportunité de tester la contractualisation de l'expertise interne.
- ◆ Le Canevas des rapports des DPAEs est perçu comme un bon outil de communication.

### **Dans le domaine de la gestion des ressources humaines**

- ◆ Toute activité de nature à initier le changement doit requérir une implication forte de tous les hauts responsables du Ministère dont le Ministre lui-même.
- ◆ Ne pas négliger la complexité des montages lorsque l'on veut amener un groupe de travail à piloter un exercice de développement de stratégie.

- ◆ Privilégier les paiements liés au résultat plutôt qu'au temps.
- ◆ Harmoniser les systèmes d'incitation entre les différents PTF participant à un exercice,
- ◆ Il est important que la hiérarchie soit toujours impliquée dans la notation de l'évaluation.
- ◆ Il est indispensable d'accepter de mettre le prix pour recruter de bons consultants, et le niveau des motivations doit être suffisant pour les membres du groupe technique.
- ◆ La mise en place du nouvel organigramme est une autre opportunité de tester la rémunération à la performance (personnels du service GRH).

### **Concernant la cellule d'expertise**

- ◆ Le besoin d'expertise externe au ministère identifié lors de l'élaboration du DTF prévaut toujours.
- ◆ Le besoin d'expertise externe peut prendre la forme de chargés d'opérations (experts permanents) ou d'expertise spécifique temporaire pour des dossiers pointus (consultants).
- ◆ Dans tous les cas, les contrats pour les experts permanents doivent être de type CDD.
- ◆ Les aspects administratifs ne doivent pas primer sur les aspects opérationnels pour la gestion des ressources humaines.
- ◆ Le choix de bons experts a été long à se mettre en place (6 changements dans l'équipe). Il faut Renforcer l'esprit de fidélisation.
- ◆ Le PAIOSA et la CTB gagneraient à constituer une base de données des experts nationaux compétents et la fidéliser dans la mesure du possible (notion de contrat cadre).
- ◆ Imaginer des systèmes d'évaluation interne des experts pour les postes permanents plus souples que les « cercles de développement ». Ou en réduisant la fréquence des entretiens, ou en se basant sur une auto-évaluation pondérée par une appréciation de la hiérarchie.
- ◆ Si le principe de réaliser des évaluations externes est maintenu, faire appel à des personnes totalement indépendantes du projet (exemples : Cabinet d'audit RH, bureau d'études spécialisés).
- ◆ Ajuster les termes de référence des postes au fur et à mesure de l'évolution du projet (besoin de continuité par une présence permanente d'une part, et de souplesse et d'adaptation d'autre part).
- ◆ Un contrat cadre de suivi-appui régulier permet d'élargir et recadrer le champ de réflexion.
- ◆ Une piste complémentaire de back-stopping serait d'organiser des échanges entre projets similaires dans différents pays.
- ◆ Dans une démarche d'appui institutionnel, la souplesse est de mise pour toutes les activités opérationnelles.
- ◆ La programmation spécifique des activités se fait par dossiers priorisés et validés par le ministère, puis approuvés régulièrement par la SMCL (ou en SMCL restreintes en cas d'urgence).
- ◆ les procédures doivent être souples, sous réserve que la dépense rentre dans l'objectif spécifique, les domaines du projet et les coûts éligibles.
- ◆ Dans le PAIOSA, prévoir de vraies lignes budgétaires sur la contractualisation et la motivation.

## 7. Conclusions

Responsable national de l'exécution  Liboire Ngendahayo Directeur d'intervention	Responsable CTB de l'exécution  François Luthereau Délégué à la cogestion
<p>De par les quatre diagnostics faits par le PAI-MINAGRIE, les décideurs et les principaux cadres du Ministère ont été informés des insuffisances et des dysfonctionnements qu'accusait le ministère.</p> <p>Le PAI-MINAGRIE a commencé à y apporter des solutions, mais des efforts restent encore à faire. Les fiches de capitalisation élaborées par les membres de la cellule en collaboration avec le consultant de l'IRAM (dernière mission) permettront sans nul doute la poursuite des activités non encore réalisées dans le cadre du PAIOSA.</p> <p>Il est important de souligner que les responsables de l'Unité fonctionnelle (volet AI) rempliront d'autant mieux leurs missions si l'on maintient des experts pour une durée encore à préciser en fonction du volume de travail qui reste à faire. Des missions de suivi externe comme celles de l'IRAM permettront de mieux appréhender cette question.</p>	<p>Le PAI-MINAGRIE est une première étape importante en matière d'appui institutionnel avec des résultats plutôt encourageants. En effet :</p> <p>1-Ce qui doit être fait pour améliorer le fonctionnement du MINAGRIE est mieux connu des cadres et autorités de l'institution (prise de conscience affinée et précisions des besoins);</p> <p>2- Le projet a su s'ajuster et s'adapter aux priorités et/ou opportunités et ainsi obtenir des améliorations significatives ;</p> <p>3- Les orientations du volet AI MINAGRIE du PAIOSA et même certains aspects du volet 4 du PAIOSA ont et vont pouvoir bénéficier des leçons apprises et recommandations, notamment en termes de mode d'intervention.</p> <p>Malgré cette valeur ajoutée, il est réaliste de constater qu'il y a encore un long chemin à faire notamment en termes (i) de vision institutionnelle, (ii) de motivation des cadres, et en parallèle (iii) de gestion du changement, notamment des mentalités, vers une culture de la performance.</p>

## 4. QUATRIEME PARTIE: ANNEXES.

<b>Annexes</b>
1. Résumé des résultats (matrices, évaluation et capitalisation)
2. Etat des dépenses et <b>affectation des reliquats</b>
3. Taux de déboursement de la prestation
4. Personnel de la prestation
5. Sous-traitance et appels d'offres
6. Equipements
7. Formations
8. Interventions des bailleurs de fonds

# ANNEXE 1.1. Résumé des activités : matrice en fonction du cadre logique

PAI-MINAGRIE - BDI0703311		ETAT D'EXECUTION OPERATIONNELLE DES ACTIVITES FIN SEPTEMBRE 2011 (estimation octobre)																				Actualisation du: 06-oct-11					
Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre								Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité			
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A				S	O	
<b>Phase de démarrage: Mettre en place la direction du projet et lancer les appels d'offre pour les investissements prévus pour le projet et recruter le personnel</b>																											
Proposition de locaux par le Minagri pour la cellule	Mise à disposition des bureaux																							DI	FIN	Locaux du Cabinet mis à disposition du PAI.	
Nomination du Coordinateur national et Recrutement-	Nomination DI c/o MINAGRIE Recrutement ATI c/o CTB Bxl																							MAE CTB	FIN	DI dès le début du projet; Novembre 2008 ATI en Janvier 2009 (arrivée 30/01/09).	
Recrutement de l'auditeur du projet	Via Coop. Belge																							SMCL	ANNUL	Annulée en SMCL et Audit via Réviseurs de la Coopération Belge.	
Concours cellule d'expertise	Publication TdRs, Evaluation, notification																							Iram, DI, CTB, MA	FIN	Recrutement avec l'appui de l'IRAM en novembre 2008 (1ère mission démarrage).	
Recrutement du personnel d'appui (secrétaire comptable)	Publication TdRs, Evaluation, notification																							CTB	FIN	Recrutement conjoint avec d'autres projets CTB en nov-déc 08.	
Définition et adoption du premier devis programme	Programme de démarrage 3 mois avec Iram puis Programme 1er																							Iram, DI, ATI	FIN	Réalisé en novembre 08 puis février 2009, avec l'appui de l'IRAM.	
Procédures d'appel d'offre pour fourniture des	Procédure d'achat IT / Régie (véhicules et Informatique) via CTB																							CTB	FIN	Procédures 2008: Réception Déc.08 et Janv. 09.	
Ouverture des comptes et mise en place des procédures	Via CTB Bdi																							CTB	FIN	Réalisé en 2008.	
<b>Composante: 1 – Cellule d'expertise</b>																											
<b>Résultat 1: Le Minagri dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles</b>																											
1.0. Diagnostic / propositions, d'amélioration sur la Planification Agricole	Analyse, propositions, restitution, priorisation et finalisation																							EPA	FIN	Restitution en atelier du 4/08/09 - Rapport final Nov. 2009 diffusé en atelier du 10/12/09; Priorisation confirmé via Note MAE (réf. 2003 d'octobre 2009)	
1.1. Appuyer le ministère dans l'élaboration d'un plan d'action pour la SAN + Plan National d'Investissement Agricole (PNIA)	PASAN 2009-2011 via Groupe de travail MAE et appui PAI (FSRA 1).	RAP	X																					EPA, ATI, DI	FIN	Travail GT MAE insuffisant; finalisation par PAI en janvier; remis au Cabinet via Pdt groupe de travail (fév.10) validation MAE en juin pour diffusion (cf.A1.6)	
	Formation-action des cadres du Minagri et élaboration du PAP-SAN 2011-2013 (Fin. Via dossier FEX/PAEX environ 50.400 € + complément FSRA) : Focus Besoins Consultant international Costing	TDR	SMCL1 FEX		GNT	X	X			TDR PAPAN	X	X			SMCL2 FEX	DAO	GNT	CNT		X dont formation	S	S	S	ATI, EPA	FIN	Un Consultant International a été recruté pour assurer la formation-action dans le cadre du PNIA et superviser/finaliser le costing des programmes prioritaires. Atelier PNIA en juin. Troisième mission CI prévue à cette période.	
	Activité nouvelle: Contribution aux ateliers provinciaux (5/16) et national (1) de consultation avec les OPA																					5 ATE prov	ATE Nat.	ATI, EPA	FIN	Activité additionnel (non prévue dans la feuille de route initiale du PNIA) mais convenue par le comité de pilotage conjoint du PNIA. Il s'agit d'une contribution du PAI déjà envisagée en SMCL N° 6 de février 2011.	
	Activité nouvelle: Relance Programmation 2011-2013 (format PIP) via GSADR puis DEP					X	X	X	X	X	X	X	X	X										ATI, EPA	FIN	Appui méthodologique + administratif via DEP/DGPAE et Cabinet puis canal GSADR. Les informations collectées servent d'Input pour l'élaboration du PNIA.	
	Repérage et chiffrage des interventions des ONGs du secteur (via Cabinet: Cellule gestion ONG)					X	X	X	X													ATE	X	ATI, EPA	FIN	Le travail de repérage a été finalisé. La collecte des informations sur les financements se poursuit via le PNIA.	
	Actualisation du PASAN = Intégration dans processus PNIA, via convention DEP / DGPAE. Puis Atelier et finalisation (voir act. 1.7): Focus Financement PNIA.							X	TDR	X	X	X	X	TDR	X	X	X	X						RAP	ATI, EPA	FIN	Dans le cadre du processus PNIA. Léger retard (Produit = Base de données des Financements en cours de contrôle par CN Costing)

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité		
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O							
1.2. Projections et analyse des facteurs internes et externes	Formation des Cadres sur la prospective agricole (via Fin. PARSAD/UE et ONG CISOV - réf. TDR AI.3)	TDR	GNT ?	X? CNT			X																				EPA, ATI	FIN	TdRs prêts depuis juillet 2009, ont été revus puis remis à CISOV en novembre 2009: Contrat attribué et formation prévu la semaine du 17-20 mai (prévue initialement en mars). RISQUE EXTERNE +/- maîtrisé (2 mois retard)	
	Suivi et utilisation de la formation sur la prospective agricole (selon opportunités et à relancer en 2011).						X	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	EPA, ATI	Report PAIOSA	Travail de prospective à initier au sein du MAE; se renseigner aussi sur modèle FAO. Le CSLP II intègre les éléments de la vision 2025 en rapport avec le secteur agricole.
	Formation des Cadres sur les systèmes agraires et prospective agricole (A envisager en collaboration avec l'ISABU).							TDR	X	X								X	X	X	X	X	?	?	?			EPA, ATI	Report PAIOSA	TdRs prêts depuis juillet 2009, discutés avec AI ISABU: accord de principe sur collaboration. Poursuite de contacts avec l'ISABU. Formateurs à financer par PAI-ISABU. Frais cadres Minagrie sur budget PAI. (RISQUE DE REPORT PAIOSA confirmé)
1.3. Inventaire des mesures existantes et possibilités d'intervention publique	Act. 1.3 et 1.4 menées en parallèle: Inventaire, analyse et recherche de solution pour une meilleure maîtrise et utilisation par le MAE	X	X	RAP X	X	RAP X	X	X	RAP	X	ATE	ATE																EPA	FIN	La note sur les mesures incitatives a été présentée au mois de novembre 2010 en Atelier. Le Compte Rendu a été diffusé.
1.4. Identification des instances d'intervention	Suivi de la mise en place des mesures retenues. Dossier TVA et autres mesures													X	X	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	EPA, DI, ATI	COURS Poursuivre sur PAIOSA	A définir selon le type de mesures / proposition d'amélioration. En particulier, une note sollicitant l'exonération de la TVA des intrants agricoles a été adressée à l'OBR par le Minagrie.	
1.5. Compatibilité de la politique agricole avec les règles internationales, définition de positions pour la négociation	Documentation + Voyage d'Etude Rwanda combiné avec VET GRH) + Note MAE à combiner avec note sur les mesures d'intervention publique - Suivi		TDR	X	VET	RAP	VET	RAP	X	ATE	S	RED	S	RED														EPA ATI	FIN	Voyage d'Etude réalisé (dont thème planification et intégration): Atelier de restitution-débat a été réalisé le 15 septembre 2010.
	Activité nouvelle: Note sur l'intégration sous régionale en matière agricole																X	TDR	GNT	X	RAP	ATE						EPA ATI	Report PAIOSA	Poste EPA non pourvu depuis début mai 2011 et dossier nécessitant une feuille de route 'longue': Report PAIOSA
1.6. Concertations internes au MINAGRIE et avec ses principaux partenaires, et communication	Notes, réunions de Cabinet et secrétariat GSADR (voir aussi Act. 3.3, R3 Cpte 2). Passation de l'activité au MINAGRIE (DGPAE) fin Q1 2011.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ATE	ATE	X	X	S	S	PASSATION	S	S	S	S	S	S	S	S	EPA ATI,DI	FIN (dynamisation à poursuivre sur PAIOSA)	Activité permanente mensuelle; A noter GSADR extraordinaires qui augmentent la charge du secrétariat. Atelier organisation GSADR réalisé en Novembre 2010, dont proposition de S/groupes. Passation du secrétariat au Cabinet (mai 2011): OK + remise vidéo projecteur.	
	Restitution diagnostic EPA au MINAGRIE																											EPA	FIN	Atelier du 4 août 2008.
	Restitution chiffrage PASAN 2009-2011 et Matrices au GSADR																											EPA, ATI	FIN	PASAN provisoire en avril 2009 puis matrices en nov.2010.
	Diffusion SAN et PASAN 2009-2011 puis PNIA : Devis - décision - diffusion		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	RED	X	X	X											EPA, ATI,DI	FIN	Edition - diffusion des deux textes en intégral prévue en sept. 2010 mais retrdé par l'imprimerie: diffusion de janvier à Avril 2011.

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O					
1.7. Finalisation du document de politique agricole et validation	Atelier Validation PASAN 2009-2011 (Voir A 1.1 - PASAN puis 1.6)		X				ATE																		EPA, ATI,DI	FIN	Document final remis début février au MAE: validation MAE OK via Atelier interne - Edition SAN PASAN (déc 2010) et diffusion (Janv 2011)	
	Contribution Atelier Validation PNIA (Voir A 1.1)													X	X	X	X	X	ATE	X	X				EPA, ATI,DI	FIN Poursuivre avec PAIOSA	Selon processus PNIA 2012-17: Chiffrage Fin + Besoins via FEX (Act. 1.1)+Tableau de bord (act. 1.8): Appui processus PNIA à poursuivre via PAIOSA (actualisation, S&E etc.)	
1.8. Elaboration d'un tableau de bord de suivi-évaluation de la politique agricole et suivi	Revue du cadre logique																								EPA, ATI	FIN	Ebauche: cadre PASAN et matrices d'interventions présentées en GSADR (2009)	
	Sur base des informations disponibles: revue des indicateurs SAN et élaboration tableau de bord.							X	TDR	X	X	X	X	TDR	X	X	X	X							EPA, ATI	FIN Poursuivre via PAIOSA = Nouveau domaine	Activité à mener avec actualisation du PNIA et processus PNIA sur base manuel FAO + appui à DSE (convention de partenariat) Draft fiches IOV de la DSE : Système complet de S&E du PNIA = Domaine nouveau du PAIOSA.	
	Suivi des systèmes d'information existant ou à venir: - SIP, Enquête agricole, S&E SAN; - Alim. PIP, CDMT, PASAN, PNIA, etc. Appui à la DEP pour compilation des chiffres de programmation liés au PNIA	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	RAP	X	X	X	X	X	X	RAP	S	S	S	ECM, ATI, EPA	FIN	Activité de suivi en vue d'identifier les appuis possibles complémentaires pour la mise en place effective et la pérennité des systèmes d'information prioritaires y relatifs. Appui au traitement informatique des données PNIA / PAPSAN. Extension sur l'Enquête Agricole Nationale via PAIOSA. Collaboration avec nouveau projet UE (appui DSI) via PAIOSA.	
	Activité nouvelle: Relance Bilan d'exécution 2009 et PTBA 2010 (format PIP) via DSE; puis 2010/2011				X	X	X							X	X	X									EPA, ATI	FIN	Appui méthodo.+admin. via DSE/DGPAE et Cabinet puis canal GSADR. Système à mettre en place via nouveau domaine S&E du PAIOSA	
	Deuxième Voyage d'étude (Sys. Info/Planif; Coordination; appui producteurs etc.) au Rwanda (voir aussi R4 Cpte 3; Act. 4.3)										VET ?	TDR	X	TDR	X	X	X	X	VET	RAP	ATE				ATI,DI ECM	Report PAIOSA	Selon budget et possibilité: voyage au Rwanda en 2011Q2- thèmes "syst d'info, services d'appui aux producteurs, stratégies sous-sectorielles" Les contacts avec les cadres du Minagri Rwanda sont difficiles et disponibilité réduite pour Juin, d'où report confirmé sur PAIOSA	
1.9 Elaboration d'une note d'orientation pour les consultations sectorielles du CSLP II.	Activité nouvelle: à la demande de Mme la MAE = représentation Minagri pour consultations CSLP															X								EPA	FIN	Présentation de la note lors des consultations sectorielles Agriculture & Développement rural, à la demande du Cabinet MINAGRI.		

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Responsible	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O					
<b>Résultat 2: le MINAGRIE dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.</b>																												
2.0. Identification et priorisation des stratégies à actualiser ou formuler	Cf. Act. 1.0 Diagnostic EPA																									EPA ATI/DI	FIN	Priorisation confirmé via Note MAE (réf. 2003 d'octobre 2009)
2.0bis. Formation sur l'élaboration de stratégies	Formation des Cadres sur l'élaboration de stratégies sous-sectorielles (via Fin. PARSAD/UE et ONG CISV - réf. TDR AI.1)	TDR	GNT	CNT	X																					EPA, ATI	FIN	TdRs prêts depuis juillet 2009, ont été revus puis remis à CISV en novembre 2009; Contrat attribué et formation réalisée en Avril 2010 (prévue initialement en février). RISQUE EXTERNE +/- maîtrise (2 mois retard)
2.0ter. Préparation des TDRs pour le groupe de travail, DAO, Recrutement Consultant et Nomination du Groupe	Stratégie BV/Marais	TDR	DAO	TDR	X	DAO	CNT																			EPS puis ATI,DI, EPA	FIN	TDR validés début avril, contrat et conventions signées en juin 2010
	Stratégie OP		TDR	DAO	CNT	TDR	DAO	CNT	TDR	DAO	CNT			TDR	DAO	GNT		DAO	GNT							DI,ATI	Report PAIOSA	RISQUE PROCEDURE ET LANCEMENT + Autres travaux engagés sur le sujet par la MPDC: d'où report sur PAIOSA
	Stratégie Filières vivrières																									DI,ATI	Report PAIOSA	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA
	Stratégie Crédit Agricole																									DI,ATI	Report PAIOSA	
2.1. Collecte et classement de tous les documents existants	Stratégie BV/Marais				X		X	X	X	X	X	X	X	X												DI,ATI	FIN	Principale documentation déjà réunie et PV réunion de préparation de Ruyigi en Juin 09.
	Stratégie OP				X	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X							DI,ATI	Report PAIOSA	Report PAIOSA mais certains documents rassemblés, notamment via le nouveau S/G III du GSADR
	Stratégie Filières vivrières																									DI,ATI	Report PAIOSA	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA
	Stratégie Crédit Agricole																									DI,ATI	Report PAIOSA	
2.2. Re-formulation, adaptation, rédaction de documents de politiques sous-sectorielles	Stratégie BV/Marais				X	X	RAP X	X	X	RAP	RAP	X	X	RAP												DI,ATI	FIN	En cours de juin à août/ septembre 2010: Rapport provisoire (draft) en octobre 2010. Rapport révisé à finaliser en janvier 2011
	Stratégie OP				X	X	RAP	X	X	RAP	X	X	RAP		X	X	X	X	X	X	X	RAP				DI,ATI	Report PAIOSA	Report sur PAIOSA car sujet large avec implication de nombreux partenaires
	Stratégie Filières vivrières																									DI,ATI	Report PAIOSA	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA
	Stratégie Crédit Agricole																									DI,ATI	Report PAIOSA	
2.3. Concertation, validation, et communication des politiques sous sectorielles	Stratégie BV/Marais				X	X	RED	X	X	ATE technique	RED	X	X	ATE Val	RED	ATE Val	ATE Val			RED	RAP	relecture	RED		DI,ATI	FIN	Atelier techique réalisé (Oct. 2010) . Atelier de validation prévu en février reporté aux 19-20 mai en collaboration avec stratégie du MINEEATU sur la dégradation des sols: Rapport final en retard mais Relecture réalisée, finalisation Octobre 2011.	
	Stratégie OP				X	X	RED	X	X	RED	X	X	ATE	RED		X	X	X	X	X	X	ATE			DI,ATI	Report PAIOSA	Dossier prioritaire à engager sur PAIOSA	
	Stratégie Filières vivrières																									DI,ATI	Report PAIOSA	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA
	Stratégie Crédit Agricole																								DI,ATI	Report PAIOSA		

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité	
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O						
<b>Résultat 5: le MINAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise</b>																													
5.1. Recrutement d'experts pour la cellule d'expertise	Activité de démarrage																										DI,Iram, CTB-Bdi puis ATI,DI	FIN	Tous les recrutements ont été réalisés de novembre 2008 à janvier 2009 mais renouvellement de 2 experts en juillet 2009 (ECM v/s ECM et EPS v/s ECO), puis décision de non renouvellement d'EPS fin déc. 09.
5.2. Equipement et installation de la cellule d'expertise	Activité de démarrage																										Iram puis ATI,DI	FIN	Equipements (véhicules, informatique, bureautique, mobilier, etc.) réalisés et installés à 90% fin janvier 2009.
5.3. Définition pour chaque expert d'un plan d'action à 6 mois	Activité de démarrage																										Iram puis ATI,DI	FIN	Travail de programmation détaillée sur 6 mois réalisée par l'IRAM (3ème mission de démarrage) et finalisée en février 2009.
5.4. Bilan semestriel des activités de la cellule d'expertise	Activité permanente de suivi 2009			X																							ATI,DI	FIN	Entretien de Fonction et planning puis de suivi-planning régulier (cercle de développement) sur 6 mois: Evaluation-Planning réalisée en mars 2010
	Activité permanente de suivi (suite 2010/ 2011)											X								X							ATI,DI	FIN	Entretien de suivi-planning puis évaluation régulière selon échéances semestrielles pour 2010 (cercle de développement). Une dernière évaluation interne est prévue en Juin 2011 afin d'anticiper sur le "tailage RH" avec le PAIOSA.
	Evaluation annuelle des experts (cf. DTF § 3.4-A5.1 et § 5.4.1)		X																				X				IRAM	FIN	Réalisée en MS2 de l'IRAM comme prévu. Nouvelle évaluation prévue avec MS4 en Février 2011. L'évaluation finale des experts sera réalisée en interne en octobre 2011 (cf. SMCL de février 2011).
5.5 Amélioration de la gestion des ressources humaines du ministère	Diagnostic / propositions d'amélioration sur la Gestion des Ressources Humaines																										ERH DI,ATI	FIN	Restitution en atelier du 4/08/09 - Rapport final Nov. 2009 diffusé en atelier du 10/12/09; Priorisation confirmé via Note MAE (réf. 2009 d'octobre 2009).
	Note sur le manuel des procédures GRH de la Fonction Publique																										ERH DI,ATI	FIN	Note technique remise au Cabinet pour actualisation futures
	Diffusion des textes régissant le MINAGRIE																										ERH DI,ATI	FIN	Diffusion lors de l'atelier du 10/12/09 (cf. 2403)
5.51 Dossier "Améliorations organisationnelles"	Note technique sur les mesures d'amélioration de type organisationnel du MINAGRIE (3 problèmes principaux détectés)	X	RAP note prov	S X	RAP	X	X	S	S	ATE	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ERH DI,ATI	FIN	Notes 2403 b, bbis,c,d, transmises au MAE (début Mai 10), puis restitution interne et note 2403d restitution dans le cadre Atelier VET Rwanda septembre) puis suivi. Améliorations reprises dans la proposition de décret organique (cf. Act. 5.53) - Activité de suivi et conseil à la demande.

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011



Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Responsible	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité	
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O						
<u>5.54 Dossier "Formations GRH"</u>	Formation de base en informatique (niveaux central et DPAs): Fin. Via Projet APIP (CTB)	X	X	X?	X?	X?	X		TDR	S	X?	X?															ERH DI,ATI	FIN	RISQUE EXTERNE +/- maîtrisé - réalisé en juin (qq mois retard). Nouveau dossier formation logiciels spécialisés sous réserve SMCL APIP (annulé / APIP).
	Identifier (Atelier Gestion des compétences) et appuyer des formations jugées prioritaires.															S	S	S	X	X	X	X	X				ERH DI,ATI	Report PAIOSA	NB: Provisions pour formations ponctuelles jugées prioritaires - report PAIOSA pour l'exécution selon possibilité de programmation
<u>5.55 Dossier "Motivation RH"</u>	Analyse puis Note technique sur les mesures de motivation RH au sein du MINAGRIE (Voyage Rwanda = Input pour Act. 5.53)						X	X	RAP		ATE	S	S	S													ERH DI,ATI	FIN	Le voyage au Rwanda est l'un des inputs importants pour la préparation d'un note de propositions concrètes: cf. restitution. Puis suivre éventuelles mesures de réorganisation institutionnelle
	Elaboration des termes de référence pour la mise en place d'un système de contractualisation (motivation du personnel Minagrie)															X	X	X	TDR	S	RAP	X	RAP				ERH DI,ATI	Etude réalisée sur PAIOSA	La mise en œuvre est à envisager dans le cadre du PAIOSA suite à l'EMP. Compte tenu de sa complexité, cette activité a été reprise par et sur financement PAIOSA. 2 missions Stoop pour ETUDE et conception système de contractualisation
<u>5.6 Insertion de la cellule dans le ministère.</u>	Insertion de la cellule au démarrage du PAI																										DI,ATI, IRAM	FIN	Présentation du PAI et échanges avec tous les bénéficiaires et partenaires (visites terrains, présentations, entretiens audiences, GSADR, etc.): Finalisée en mars 2009.
	Activité permanente de positionnement de la cellule	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DI,ATI, Tous	FIN	Echanges avec les bénéficiaires et les partenaires: Ateliers de restitution MAE, Restitutions et informations via GSADR, entretiens, visites, audiences et notes MAE, réunions de Cabinet, etc. <b>Activité continue et très prenante pour la Direction</b>
	Avenir et pérenité de la Cellule (cf. Hypothèses du DTF, § 6.2)			X	X	X	X	X	X	EMP	X	X	EMP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	DI,ATI, Tous	FIN	Activité de réflexion sur les différents scénarii post projet concernant la cellule notamment pendant l'évaluation de décembre puis continuité / reprise / adaptation au nouveau PAIOSA (Participation active PAI à la formulation). <b>Orientation: experts "chargés de programme appuyant la direction" + consultations perlées et/ou ponctuelles selon dossiers: Décisions finales en octobre 2011 avec SMCL PAIOSA.</b>

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité		
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O							
<b>Composante 2: MINAGRIE Central</b>																														
<b>Résultat 3: le MINAGRIE a mis en place les outils de coordination qui lui permettront une programmation plus efficace et la mise en place d'un dispositif adapté de suivi-évaluation</b>																														
3.1 Inventaire des outils d'information disponibles	Diagnostic / propositions d'amélioration sur les Systèmes d'Information (voir Act. 4.1&4.2).	X	RAP																								ECM ATI,DI	FIN	Restitution en atelier du 10/01/2009 - Rapport final Janv 2010 dont priorisation des actions; diffusion terminée. Dossier clos.	
3.2 Mise à plat des missions, fonctions, acteurs, programmes existants et à venir	Schéma d'analyse des structures internes du Ministère et des différents acteurs du secteur																										ATI	FIN	Préparé comme support méthodologique d'analyse pour les différents diagnostics (GRH, Systèmes d'information et coordination provinciale)	
	Matrice des interventions (première ébauche)																										ECO puis ATI	FIN	Première approche de matrice géographique pour les interventions en cours et à venir et ventilations stratégique SAN (cf. PASAN 2009-2011) élaboré via repérage PASAN et présenté par l'ATI au GSADR, au MAE (note) et au Cabinet.	
3.3 Inventaire et analyse des cadres de concertation existant	Diagnostic / propositions d'amélioration sur la Coordination Provinciale (voir Act.4.1&4.2).	X	RAP																								EPS ATI,DI	FIN	Restitution en atelier du 10/01/2009 - Rapport final Janv 2010 dont priorisation des actions; diffusion en cours.	
	Diffusion du texte de loi régissant les ONG étrangères (voir Act. 4.3)		X																								ATI,DI	FIN	Selon les propositions du diagnostic "coordination provinciale" et recommandations de l'atelier du 10/12/09.	
	Secrétariat permanent GSADR (voir aussi Act. 1.6, R1 Cpte 1). Passation de l'activité au MINAGRIE fin Q1 2011.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ATE	ATE	X	X	X	X	PASSATION	S	S	S	S	S	S	S	EPA ATI,DI	FIN (dynamisation à poursuivre sur PAIOSA)	NB: Atelier Novembre: Renforcer le GSADR (outil de coordination, information stratégique, CDMT, PASAN, PNIA, Stratégies s/sect.) afin d'en faire une instance de coordination réellement utilisée par le MINAGRIE et les PTF. <b>Création de 4 S/ Groupes; passation effective en avril 2011. Suivi/ accompagnement nécessaire.</b>
3.4 Harmonisation des procédures	Compréhension des procédures des différents partenaires  NB: L'harmonisation des procédures est une activité ambitieuse qui va au-delà des possibilités du PAI.						X	X	X	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ATI,DI ERH	Report PAIOSA (à lier au dossier contractualisation)	Identifier outils et/ou système d'organisation interne permettant une meilleure maîtrise des procédures par le MINAGRIE cf. GSADR ou dossier GRH organisationnelle et institutionnelle MINAGRIE (ex: responsabilisation des cadres Cabinet/ PTF - voir note ERH 2403bbis).	
	Proposition de sensibiliser le GSADR et le MINAGRIE pour une feuille de route sur l'approche "programme sectorielle"															TDR	TDR	ENT	ATE	&	&	&	&				EPA, ATI,DI	Report PAIOSA	Sensibilisation à introduire après restitution PNIA; appui d'un intervenant présentant l'expérience du Rwanda au GSADR; Pb disponibilité cadres Rwandais d'où report.	
3.5 Elaboration d'un tableau de bord de coordination des interventions et mise en œuvre (dossier matrice / cartographie)	Amélioration de la matrice des interventions (par sous-secteur et géographique) à coordonner avec l'actualisation du PAP-SAN 2011-13 / PNIA (cf. Act. 1.1.)				X	X	X	X	X	X	X	X	RAP X	X	RAP X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	RAP	ATE	ECM ATI	Report PAIOSA faute de données nationales	Mise en place d'outil de collecte d'information et de présentation sur les interventions du secteur (via Processus PNIA; cf. Act.1.1) Outils déjà sur terrain, la collecte des données a été réalisée dans le cadre de la constitution de la base de données PNIA. A poursuivre dans le cadre du PNIA. Atelier de présentation reporté faute de données nationales
	Appuyer la mise en place d'une cellule de suivi des ONG au Cabinet Collecte des conventions ONG (voir aussi Act. 1.1 PAP-SAN/ PNIA).			X	X	X	?			X	X	ATE	ATE	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	DI,ATI	FIN Poursuivre sur PAIOSA	Collecte des conventions en cours + voir note 2403bbis ERH. Résultat faible d'où relance via Cabinet en parallèle à chiffrage Pasan; atelier ONG via Cabinet; Collecte Fin ONG + le point sur les conventions avec le MAE. Réalisé en Déc. 2010 - voir aussi nouveau décret: cellule au niveau SP à prévoir.	
	Cartographie des interventions		X					X	X	X	X	RAP	X	RAP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	RAP	ATE	ECM ATI	Report PAIOSA faute de données nationales	Contacts avec l'IGEBU et autres éventuels opérateurs SIG afin de pérenniser une approche cartographique. Test sur PNIA 2011-13 (puis formation sur SIG en vue d'une pérennisation au niveau DGPAE à prévoir sur PAIOSA). Atelier de présentation reporté faute de données nationales	

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O					
3.6 Identification des programmes prioritaires à promouvoir	Priorisation PASAN 2009-2011																								EPA ATI,DI	FIN	5 programmes prioritaires retenus par le groupe de travail PASAN et présentés au GSADR et MAE (cf. Plan d'action prioritaire préparé pour le groupe consultatif de Paris)	
	Priorisation PAP-SAN 2011-2013- cf FNIA 2012-14 (voir aussi act. 1.1)							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					EPA ATI,DI	FIN	A réaliser dans le cadre de l'actualisation du PAP-SAN/ FNIA= priorisation	
3.7 Communication	Connexions et maintenance informatique au niveau central et prov.; Note et appui pour utilisation budget 2010 et inscription au budget 2011		X	X	X	RAP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	RAP	S	S	S	S	S	S	ECM ATI,DI	FIN	L'objectif est la sensibilisation sur l'importance de l'outil informatique pour le Ministère et l'inscription au budget des coûts de maintenance: Note ventilation BO (40 Millions) réalisée; suivi en cours puis note de suivi (dépenses réelles 2010 et budget 2011). Production d'une note sur l'utilisation du budget alloué pour l'exercice 2011. Conseils à poursuivre.	
	Support informatique sur les Systèmes d'Alerte Rapide (Equipement, connexion, service maintenance, etc.) cf. Act 4.32			X	X	X	X	DAO	CNT	RED	S	S	S	S	S	S	S	RAP	DAO	CNT	CNT	RED		MP annulé	ECM ATI,DI	FIN + Report PAIOSA (2ème lot de 11 kit)	Support sur les systèmes jugés prioritaires DGA/DGE + 3 DPAs. Lettre marché OK en août. Tests avec note d'évaluation "avant-après"; Retard: mai au lieu de mars pour le premier test puis fin-Août/ sept. L'extension à 11 DPAs est reportée suite au marché annulé pour non conformité de la livraison.	
	Centrale téléphonique au Cabinet			DAO	X	X			DAO	CNT	S	CNT	S	S	RED										ECM ATI,DI	FIN	Central téléphonique livré, installé, réception provisoire, réception définitive au mois de mars 2011. Tests concluants. Dossier clos.	
	Appui à la mise en place d'une cellule de communication au Cabinet						X	X	X	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ECM ATI,DI	Report PAIOSA	Prévoir rôle et attribution exacte : à lier avec proposition de décret de réorganisation du MINAGRIE (déc. 2010) - en attente de signature	
	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (voir Act.4.4)								TDR	TDR	DAO	CNT	X	CNT	X	X	X	X	RAP	ATE	RED	S	S	S	ECM ATI	FIN Poursuivre sur PAIOSA avec ATJ	Consultation 2 Hxmois (niveaux Nat. et Prov.): Diagnostic, Conception, Plan de classement, Manuel utilisateurs et Feuille de route + Atelier de restitution. L'atelier de restitution début juin. Enrichissements et suggestions intégrés dans le rapport final. Diffusion des documents OK	
	Identification des opportunités d'appui Sys. Info dans le cadre PAIOSA dont : RATIN (EAC), Interconnexion.															S	S	S	S	S	S	S	S	S	ECM ATI	FIN Poursuivre sur PAIOSA	Dans le cadre du "tillage" avec le PAIOSA.	

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O					
<b>Composante 3: Appui DPAE Points d'application</b>																												
<b>Résultat 4: le MINAGRIE a mis en pratique, entre le niveau central et 5 points d'application, des méthodes et outils d'information et de concertation</b>																												
4.1 Bilan sur les dispositifs d'information existants entre provinces et niveau central	Diagnostic / propositions d'amélioration sur les Systèmes d'Information et sur la Coordination Provinciale (voir Act. 3.1 et 3.3)																									ECM ATI,DI	FIN	Restitution en atelier du 10/012/09
4.2 Analyse conjointe des besoins d'information réciproques		X	RAP																							ECM ATI,DI	FIN	Rapport final Janv 2010 dont priorisation des actions; diffusion en cours.
4.3 Mise en place concertée et test d'outils de communication	Amélioration du canevas de rapport des DPAEs, puis diffusion, puis suivi de la mise en place	X	X	S	S	S	S	S	S	X	ATE	ATE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		ECM ATI,DI	FIN Elargir aux DG + Appui compil. DGP PAIOSA	Canevas diffusé (Version MS Excel) le 12 octobre 2010. Evaluation avec les rapports du quatrième trimestre 2010 (Note au MAE). Suivi utilisation à poursuivre en Q1 2011. Dossier clos.
	Diffusion du texte de loi régissant les ONG étrangères (voir Act. 3.3)		X																							ATI,DI	FIN	Selon les propositions du diagnostic "coordination provinciale" et recommandations de l'atelier du 10/12/09.
	Deuxième Voyage d'étude (Sys. Info/Planif et Coordination) au Rwanda à envisager (voir aussi R1 Cpte 1; Act. 1.8)																									ATI,DI ECM	Report PAIOSA	Selon budget et possibilité: voyage au Rwanda en 2011Q2- thèmes "syst d'info, services d'appui aux producteurs, stratégies sous-sectorielles" Les contacts avec les cadres du Minagri Rwanda sont difficiles et disponibilité réduite pour Juin, d'où <b>report confirmé sur PAIOSA</b>
<u>4.31 Dossier Matrices et cartographie</u>	Elaboration de matrices des interventions par sous-secteur et géographique au niveau provincial (Gitega & Kirunde Buzanza puis 2 autres points d'application)				X	X	X	X	X	X	X	X	RAP X	X	RAP X	X	X	X	X	RAP	ATE	X	ATE	X	ATE	ECM ATI	Fin Poursuivre sur PAIOSA	Mise en place d'outil de collecte d'information et de présentation sur les interventions du secteur (via Processus PNIA: cf. Act.1.1) Outils déjà sur terrain, la collecte des données est déjà réalisée dans trois provinces (points d'application). Un devis de production des cartes est déjà établi (IGEUBU), des contacts sont en cours pour avoir d'autres devis (au moins un) pour une plus large sélection. Atelier présentation confirmé le 12/10/11
	Cartographie provinciale (échelle communale): Gitega & Kirunde-Buzanza puis 2 autres points d'application en 2011	X						X	X	X	X	RAP X	X	RAP X	X	X	X	X	X	ATE	X	ATE	X	ATE	ECM ATI	Fin Poursuivre sur PAIOSA	Contact avec l'IGEUBU et autres partenaires SIG afin de pérenniser une approche cartographique (échelle communale)- voir aussi suite avec PAIOSA. Commande de cartes à l'IGEUBU. Atelier de présentation confirmé le 12/10/11	

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
Activités*	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O					
<u>4.32 Dossier support de Communication</u>	Connexions et maintenance informatique au niveau central et prov.; Note budget 2010 et inscription budget pour 2011 (voir Act.3.7)		X	X	X	RAP	S	S	X	X	S	S	S	S	S	S	S	RAP	S	S	S	S	S	ECM ATI,DI	FIN Poursuivre conseil sur PAIOSA	L'objectif est la sensibilisation sur l'importance de l'outil informatique pour le Ministère et l'inscription au budget des coûts de maintenance cf.3.7. Production d'une note sur l'utilisation du budget alloué pour l'exercice 2011. A poursuivre.		
	Support informatique sur les Systèmes d'Alerte Rapide (Equipement, connexion, service maintenance, etc.) voir aussi act. 3.7			X	X	X	X	DAO	ONT	RED	S	S	S	S	S	S	RAP	DAO	ONT	ONT	RED	MP annulé	ECM ATI,DI	FIN + Report PAIOSA (2ème lot de 11 kit)	Support sur les systèmes jugés prioritaires (voir aussi au niveau DGA/ DGE): Lettre marché CK en août. Tests avec note d'évaluation "avant-après" (Fév-Juil) sur 3 DPAEs (Gitega - Bubanza). Extension du systèmes sur les autres DPAEs. Marché annulé pour livraison non conforme.			
<u>4.33 Dossier Stratégies provinciales agricoles</u>	Nouveau suite à visite février 2010. Test sur Gitega (SDECE) et Kirumb (via PADAP K).				X	X	X	S	S	X	X	X	S	S	X	X	X	X	X	X	S	S	S	EPA ATI,DI	Report PAIOSA II	Nouvelle activité suite à initiative DGPAE mais aussi DPAE Gitega: initiative en cours via PADAP + DPAE Kirumb. NB: retour terrain faible. Voir montage PAIOSA II		
<u>4.34 Restitution de l'expérience Gitega - Kirumb Bubanza. Coordination provinciale</u>	Restitution des 2 premiers Tests aux autres DPAES. Coordination (et planification provinciale)																X	ATE			X	ATE	EPA ECM ATI,DI	FIN	A envisager en Q3 2011 avec Appui DGPAE, DGMVA/A et invitation de toutes les DPAEs et représentant Province: cf. Atelier fin juin 2011. (matrice et cartes). Atelier cartographie provinciale reporté le 12/10/11			
4.4 Stockage de l'information et évaluation de la pertinence	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (voir Act.3.7)																							ECM ATI	FIN Poursuivre sur PAIOSA avec ATJ	Consultation 2 H-mois (niveaux Nat. et Prov.): Diagnostic, Conception, Plan de classement, Manuel utilisateurs et Feuille de route + Atelier de restitution. Atelier de restitution début juin. Enrichissements et suggestions intégrés dans le rapport final. Diffusion des documents ck.		

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre										Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
Activités *	Tâches/Sous-activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O			

\* En souligné: Activités reformulées ou ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

\*\* Poste EPA remplacé par Direction + Consultants à partir de mai 2011

**Composante 4: Fonds souple de recherche-action et formation**

Outil transversal contribuant à la réalisation des activités des composantes 1, 2 et 3																											
Définition des champs éligibles au fonds souple Définition des procédures Définition des modes de suivi et évaluation des actions	Test FSRA 1, leçons apprises puis suivi des recommandations de la SMCL pour les prochains dossiers: A traiter au cas par cas.																						ATI,DI	FIN	Premier test réalisé (PASAN FSRA 1)		
																								ATI,DI	FIN	Mémo présentée en SMCL d'août 2009	
																								ATI,DI	FIN	Voir recommandations PV SMCL 8/09	
																								ATI,DI, CTB	FIN	Accord CTB pour financement DI sur FSRA NB:ATI financé par CTB HQ.	
<u>Participation à un séminaire international</u>  <u>Utilisations du fonds souple à argumenter pour chaque cas:</u>  <i>(nb: CNT désigne ici une convention de partenariat avec les groupes de travail nommés par le MAE)</i>	Financement DI pour séminaire Bruxelles du 14 au 18/12/09: Activité ponctuelle																							ATI,DI, CTB	FIN	Accord CTB pour financement DI sur FSRA NB:ATI financé par CTB HQ.	
	Accompagnement de 2 groupes de travail dans le cadre PNIA: Tableau de bord et Financement					X	X	X	X	X	GNT	X	X	TDR	CNT	X	X	X	RAP	ATE	RAP	RAP			ATI,DI	FIN	Cfr. Recommandations SMCL dont contractualisation à renforcer (conventions de partenariat): report Q1 2011 dans le cadre PNIA. IOV DSE (3è tranche sur PAIOSA)
	Accompagnement des groupes de travail sur les 2 stratégies s/sectorielles					X	X	GNT	X	X	X	GNT	X	GNT	X	CNT	X	X	X	X	X	X	X	X	ATI,DI	FIN (BV marais) & OP Report PAIOSA	Cfr. Recommandations SMCL dont contractualisation à renforcer (conventions de partenariat): voir calendrier Résultat 2.
	Voyages d'Etudes Rwanda.					VET								VET					VET						ATI,DI	FIN (1) / Reporté PAIOSA (2)	VET 1 Rwanda OK en juin; VET 2 (Rwanda) prévu en mai 2011 - reporté PAIOSA
Autres dossiers éventuels en particuliers en GRH				X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	X?	ATI,DI	Report PAIOSA	Report PAIOSA	

**Composante 5: Missions d'appui au projet**

Outil transversal contribuant à la réalisation des activités des composantes 1, 2, 3 et 4																												
Missions d'appuis générales	E0101- Suivi externe régulier: MS1																							ATI,DI, IRAM	FIN	Réalisée du 3 au 21 août 2009 - Consultant IRAM: Christian Fusillier		
	E0101- Suivi externe régulier: MS2		X	RAP																				ATI,DI, IRAM	FIN	TDR et réservation réalisés en déc.2009, Mission réalisée fév. 2010 (T.Dauplais)		
	E0101- Suivi externe régulier: MS3							FDR		X?	FDR	X	TDR	X	RAP									ATI,DI, IRAM	FIN	Mission MS3 reportée début décembre 2010 avant EMP (C. Fusillier)		
	E0101- Suivi externe régulier: MS4														TDR	X	RAP							ATI,DI, IRAM	FIN	Mission MS4 fin février début mars après EMP et SMCL N°6 (T.Dauplais)		
	E0101- Suivi externe régulier: MS5																							TDR	RAP	RED	ATI,DI, IRAM	FIN
Mission d'évaluation finale	E0102- Eval. mi-parcours (EMP)						X	TDR	DAO	X	DAO relance	CNT	EMP	RAP										SMCL + RR CTB?	FIN	Prévue en 2011 (Q1/Q2); Anticipation sur septembre 2010 mais finalement réalisation en décembre 2011 (input / tuilage PAIOSA)		
Audit financiers	E0103- Audit externe 2009																							Externe	FIN	Audit Coop. Belge Déc 2009 OK		
	E0103- Audit externe 2010											X		RAP										Externe	FIN	Audit MP en Nov. 2010 OK		
	E0103- Audit interne 2011																		X	RAP				RR CTB	FIN	Réalisé par RR CTB en mai 2011		

Activités	Tâches/Sous-activités	Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre										Responsible	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O			
<b>PERSONNEL</b>																										
Recrutement personnel permanent	Directeur d'intervention																						Mragie	FIN	Tous les recrutements ont été réalisés de novembre 2008 à janvier 2009 mais renouvellement de 2 experts	
	4 Experts																						D. Jiram	FIN	2008 à janvier 2009 mais renouvellement de 2 experts	
	RAF																						CIBBd et ATI, D	FIN	en juillet 2009 (EOM/MS EOM et EPS/VS ECC), puis décision de non renouvellement d'EPS fin déc. 09. Enfin	
	Chauffeur																						CTB	FIN	EPA Ac. titre le PA début Mai 2011	
	ATI																						SMCL	ANUL	cf. SMCL Janvier 2009	
	Secrétaire																									
Recrutement consultants + Conventions de partenariat avec les cadres MAE + Ateliers de restitution liés à ces dossiers	Dossier FNA/ PAPSAN 2011-13 Consultants via FEX + 3 Conventions PA-MAE 1-Besins; 2-Fin et 3-SSE (réf. Act. 1.1)	TDR	SMCL	FEX	GNF	X	X	TDR	PAPSAN	X	X	SMCL	FEX	DAO	GNF	ONT							EPA ATI,RAF	FIN	Consultants international + national financés sur PAEX/ FEX + 2 Conventions MAE sur FSRA 1- Financement DEP et 2- SSE NB Finalisation Convention DSE sur PAIOSA	
	Consultant national BM/Mrais + Convention PA/MAE (réf. Act. 20&23)	TDR	DAO	TDR	X	DAO	ONT	X	X	RAF	ATE	X	X	X	RED	X	X	ATE	VAL	RED			ATI, D, RAF	FIN	Consultants nationaux financés sur Cellule d'expertise (A0401); Conventions MAE sur FSRA (D0101) et Ateliers sur B0102 et C0101 (23-1/3)	
	Consultant OPX2+ Convention PA/MAE (réf. Act. 20&23)		TDR	DAO	GNF	TDR	DAO	GNF	TDR	DAO	GNF							TDR	DAO	GNF	X	X	ATI, D, RAF	Report PAIOSA		
	Cors Rvenda + Atelier feuille de route 'approche programmatrice' (réf. Act. 34)														X	X	X	GNF	ATE	RED			ATI, D RAF	Report PAIOSA	Reporté sur PAIOSA; personnes ressources Rvenda non disponible	
	Atelier de concertation sur les différents scénarii de réforme institutionnelle 2 jours (réf. Act. 553)								TDR	DAO	GNF	ATE	ATE	RAF									ERH, D, ATI,RAF	FIN	Réalisé en Novembre (après nouveau Govt). Impulsé par 551 + Rvenda. Anticiper sur réformes institutionnelles. Atelier B0102 et C0101 (23-1/3)	
	Consultant "Classement-Archivage MAE" (réf. Act. 37&44)							TDR	TDR	DAO	GNF	X	X	X	X	X	X	RAF	ATE	RED			EOM/ATI, RAF	FIN	Etude: 2 H/mois consultant sur 3-4 mois + atelier sur B0102 et C0101 (1/2-1/2).	
	Atelier "Intégration régionale en matière agricole" (act. 15)																	X	TDR	GNF	X	X	EPA ATI, D, RAF	Report PAIOSA	Report sur PAIOSA. Car dossier important à dématérialiser avec feuille de route	
Consultants EMP	pm (Régie); Consultant International + National pour l'évaluation mi-parcours							X	TDR	DAO	GNF	EMP	RAF									SMCL +RRCTB	FIN	Réalisée en Q1/2010 et rapport en Q1/2011		
Salaires	3 Exp, RAF, Chauff. + Prime D & plantons	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	RAF	FIN	Activité régulière: reste Oct dres de tout compte		
<b>VOYAGES d'ETUDE</b>																										
VE1 Rvenda: Réf. Act. 1.5&553	Thèmes: Planification et GRH			TDR	X	VEF	RAF	VEF	RAF	X	ATE	X	X	RED								ERH EPA RAF	FIN	Voyage d'Etude réalisé (FSRA D0101)- Atelier restitution septembre sur B0102 et C0101 (23-1/3).		
VE2 Rvenda?: Réf. Act. 1.8&43	Thèmes: Coordination et systèmes d'information											VEF	TDR	X	X	TDR	X	VEF	X	RAF	ATE	ATI, D, EOM RAF	Report PAIOSA	Reporté sur le PAIOSA. Non disponibilité des cadres du Mragi au Rvenda		

Activités	Tâches/Sous-activités	Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1-Q2-Q3 et estimation Octobre												Respon- sable	Etat Exécution fin Q3-2011	Commentaires/Risques liés à la tâche/sous-activité										
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O															
<b>ATELIERS: Récapitulatif des autres ateliers (hors consultations et voyages d'études déjà mentionnés)</b>																																						
réf. Act.1.1	Atelier ONG: Chiffrage investissement + bilan des conventions de partenariat												X	X	X	ATE	X																		EPA, DI,RAF	FIN	Invitation du Cabinet (rôle de cellule de gestion ONG)-réalisé / report début Décembre 2010	
réf. Act.1.3 & 1.4	Atelier d'échange sur les Mesures incitatives d'intervention publique													RAP	X	X	ATE	RED																	EPA, RAF	FIN	Le travail de repérage a été finalisé. La collecte des informations sur les financements se poursuit via le PNIA.	
réf. Act. 1.6 & 3.3	Atelier Fonctionnement GSADR :TDR, organisation														X	X	ATE	S	S	S	S														EPA ATI,DI, RAF	FIN	Objectif: Renforcer le fonctionnement GSADR; réalisé / report décembre: pas de coût spécifique.	
réf. Act. 5.51	Propositions d'amélioration de type organisationnel	X	RAP	X	RED	X	X	S	S				ATE VET 1	X																					ERH DI,ATI, RAF	FIN	Notes 2403 b, bbis, (restitution interne MAE en juin), puis atelier interne (dont note 2403d) avec restitution VET Rwanda septembre.	
réf. Act. 5.52	Atelier "gestion des compétences"												REP	S	S	RAP	ATE																		ERH DI,ATI, RAF	FIN	Atelier de restitution-enrichissement interne pour poursuite du dossier: B0102 et C0101 (2/3-1/3)	
réf. Act. 5.55	Thème: mesures de motivation RH au sein du MINAGRIE					X	X	RAP					ATE VET 1																						ERH DI,ATI, RAF	FIN	Restitution réalisée en atelier en septembre 2010	
réf. Act. 5.52	Atelier sur la coordinations des interventions en renforcement de capacité																																		ERH,DI, ATI,RAF	FIN	A coordonner avec agenda GSADR car cela concerne tous les PTF + coord SG IV: atelier reporté le 6/10/1	
réf. Act. 3.5/ 4.31 & 4.34	Atelier Coordination Interventions (Matrices/ Cartes / 1ers tests)																																		ECM DI,ATI, RAF	FIN	Cartes nationales des production données PNIA (annulé car données géographiques non disponibles) + Cartes provinciales Gitega & Bubanza. RETARD (livraison cartes) mais atelier le 12/10/11	
réf. Act. 4.3	Canevas de rapport DPAEs												X	ATE	X																				ECM, RAF	FIN	Ajustement canevas sur Excel avec les DPAEs et DG (interne): réalisé.	
<b>INVESTISSEMENT</b>																																						
Matériel roulant	Véhicules																																		CTB-Bdi	FIN	Depuis janvier 2009	
Equipement IT	Matériel informatique																																			CTB-Bdi	FIN	Depuis janvier 2009
	Matériel Sys.Alerte Rapide																																			RAF,ECM	Report PAIOSA	6 Kits Ordinateurs à titre de test (3 Dgpaes + DGADGE), puis extension à 11 Dpaes Q2 2011: marché annulé (réception non conforme)
	Centrale téléphonique												DAO	X	GNF	REB	CNT	RAP	X	RED																RAF,ECM	FIN	Pb déménagement. Reporté puis finalement installé en déc2010-janvier 2011-RED Mars
Equipement et fourniture bureau	Matériel bureautique (fonctionnement)		X				X						X																							RAF	FIN	Approvisionnements réguliers (+/- trimestriels)
	Mobilier			X	X																															RAF	FIN	Finalisé mais Etagère add. Cellule en mars-avril
	Connexion internet																																			RAF	FIN	Fin 2009 connexion spécifique PAI
Réhabilitation/construction	Réfection bâtiment DGMAVA (Grilles)				X	X	X						DAO	X	X	X	CNT	X	RED																DI,ATI,RAF	FIN	NB: Réaffectation +/- 1 Mo cellule sur Gitega car déménagement compromis	
	Réfection bureau Cabinet & Cellule PAI		X	X	X	X	S	S	S	S	X	X	X	X																						DI,ATI,RAF	Report PAIOSA	Déménagement décidé (Immeuble 4 niveaux) en face Kigobe: aménagement à l'étude sur fonds PAIOSA (+ reliquat PAI ?).
<b>FONCTIONNEMENT</b>																																						
Renouvellement assurances	2 polices semestrielles					X		X																												RAF	FIN	Activité régulière
Paieement périodique loyers	Mise à disposition des bureaux																																			DI	FIN	Locaux du Cabinet mis à disposition du PAI
Petit fonctionnement	Cartes tél, café, petits appros., etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	RAF	FIN	Activité régulière hebdomadaire	
<b>QUALITE/SUIVI/EVALUATION</b>																																						
Rapportage et programmation	Semestrielles puis Trimestrielles/2010		X			X							X				X																			ATI,DI, RAF	FIN	Activité régulière / Trimestre, dont cash call.
Comptabilité	Mensuelle	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	RAF,ATI,DI	FIN	Activité régulière mensuelle	
Evaluation à mi-parcours / finale	Prévue pour 2011 (Q1 ou Q2) mais anticipée sur Q4 2010)						X	TDR	DAO								CNT	EMP	RAP																	SMCL + RR CTB	FIN	Prévue en 2011 (Q1/Q2); TDR en Q3-2010 MAIS: Anticipation décembre 2010 / PAIOSA: réalisé
Evaluation finale	Voir EMP																																			-	-	Une seule évaluation prévue mi-parcours et finale
Audit	Externe																X																			Externe	FIN	Audit Coop. Belge Déc 09 CK / puis Nov 2010/ MP
Contrôle	Interne						X																													CTB	FIN	Contrôle CTB Juil.09 puis mai 2011
Mission de démarrage	3 missions d'appui démarrage IRAM																																			ATI,DI,Iram	FIN	3 missions démarrage: Nov-Déc.08 & Jan/Fév.09
Mission de suivi-appui régulier	5 missions de 10 + 2 jours IRAM		X	RAP			TDR		X-?			TDR	X	RAP	TDR	X	RAP																			ATI,DI,Iram	FIN	MS1 8/09; MS2 2/10; MS3 12/10, MS42/11, MS5 9/11

## ANNEXE 1.2. Résumé des Résultats : matrice de suivi-évaluation

PAI-MINAGRIE - BDI0703311		<b>Matrice de Suivi-Evaluation du PAI Minagrie</b> <b>EXPLICATIONS DES COLONNES</b>			Actualisation du:	06/10/2011
Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>
<i>* En souligné: Activités reformulées / ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).</i>						
<b>Explications:</b>						
Même présentation que sur le tableau d'exécution / programmation trimestrielles qui respecte le cadre logique du DTF subdivisé en Composantes et Résultats attendus		Il s'agit de préciser <b>si l'activité prévue a été réalisée et le produit (ex: rapport, système, outil) délivré</b> aux intéressés: est à reporter les précisions sur le "produit" (retard, description, etc.) et une réponse "OUI" ou "NON" .  Cela correspond donc aux informations des rapports d'activités périodiques et permet seulement d' <b>apprécier l'efficience</b> du projet.		Il s'agit de préciser <b>comment l'activité a été réalisée</b> , en particulier si les bénéficiaires ont été impliqués, si la démarche a été participative, si la participation a effectivement été active, si le "produit" (outil, système, etc.) est conçu afin d'en faciliter son utilisation et appropriation par les bénéficiaires.  Cela permet de vérifier si le projet s'est donné les moyens de faciliter l'appropriation par l'institution appuyée et donc d' <b>apprécier en partie l'efficacité</b> du projet.	Il s'agit de préciser <b>si les méthodes, outils, systèmes, conseils et recommandations ont été mise en application</b> , en particulier si ils/elles ont été déjà été testés, mis en pratique par les bénéficiaires eux-mêmes, suivis (conseils / recommandations), etc..  Cela permet d' <b>affiner l'appréciation de l'efficacité</b> du projet, à savoir l' <b>évaluation des résultats</b> .	Il s'agit d'identifier les indicateurs ou à défaut les <b>signes:</b>  <b>(i) d'amélioration du fonctionnement</b> du Ministère dans les domaines concernés et  <b>(ii) d'appropriation / formalisation institutionnelle</b> des outils, méthodes, systèmes ,etc.. mis en place.  Cela permet d' <b>apprécier l'impact</b> (ou plus raisonnablement les <b>premiers effets</b> ) et la <b>durabilité</b> des actions entreprises par le projet.
		<b>NB:</b> Dans certains cas "OUI/NON" peut être mentionné si une première phase est réalisée mais sera à actualiser / évaluer ultérieurement		<b>NB:</b> Ces indicateurs de "qualité" ou de "mise en œuvre" peuvent être <b>positifs</b> (s'ils vont dans le sens d'une appropriation ou d'une mise en œuvre effective), <b>négatifs</b> (ex: faible motivation, faible participation, contraintes ou manque de directives de mise en œuvre, etc.) ou encore <b>espérés</b> mais pas encore constatés. En ce sens, faire précéder chaque indicateur par les signes respectifs: "+", "-", ou "?".		

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OU / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en oeuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités*	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit livré oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation/ implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>
<b>Phase de démarrage: Mettre en place la direction du projet et lancer les appels d'offre pour les investissements prévus pour le projet et recruter le personnel</b>						
Proposition de locaux par le Minagrie pour la cellule d'expertise	Mise à disposition des bureaux	Bureau D'ponible pour la Cellule	CU	+ Espace et proximité Cabinet OK - Sécurité peu fiable (ex: porte déjà forcée en avril 09) - nombreuses coupures d'électricité mais groupe électrogène depuis le premier semestre 2011	na (non applicable)	na
Nomination du Coordinateur national et Recrutement-arrivée de l'AT delco	Nomination DI o/o MINAGRIE Recrutement ATI o/o CTBBd	DI nommé et ATI recruté	CU	+ DI nommé en temps opportun - ATI arrivé recruté avec 2 mois de retard + 1 mois préparation Bruxelles (fin janvier 09)	na	na
Recrutement de l'auditeur du projet	Via Coop. Belge	Annulé en SMCL N2	na			
Concours cellule d'expertise	Publication ToRs, Evaluation, notification	Experts recrutés conformément à DTF	CU	+ Test très rigoureux - Mais difficultés de démarrage (1 démission, un décès et 2 essais non concluants) - départ experts EPA car pas de perspective assurée dans futur PAICSA	na	na
Recrutement du personnel d'appui (secrétaire comptable, chauffeurs)	Publication ToRs, Evaluation, notification	Persnnel d'appui recruté cf. DTF	CU	- Sauf Secrétaire (cf. SMCL N2)	na	na
Définition et adoption du premier devis programme avec le SMCL	Programme de démarrage 3 mois avec l'ram puis Programme S1 09	Programme dispo et approuvé	CU	+/- Via équipe IRAM par SMCL N2	na	na
Procédures d'appel d'offre pour fourniture des équipements projet	Procédure d'achat IT / Régie (véhicules et Informatique) via CTB	Véhicules, informatique et mobiliers disponibles pour la cellule	CU	+80% dans les 3 mois de démarrage IRAM puis complément S1 2009	na	na
Ouverture des comptes et mise en place des procédures de gestion	Via CTBBd	Comptes ouverts, signatures déposées et procédures en place	CU	+ Via CTBBd + actualisation régulière procédures et formation RAF	na	na

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<i>&lt;&lt; Efficience &gt;&gt;</i>		<i>&lt;&lt; Efficacité &gt;&gt;</i>		<i>&lt;&lt; Impact et Durabilité &gt;&gt;</i>
<b>Composante: 1 – Cellule d'expertise</b>						
<b>Résultat 1: Le Minagrie dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles</b>						
1.0. <u>Diagnostic / propositions d'amélioration sur la Planification Agricole</u>	Analyse, propositions, restitution, priorisation et finalisation	Diagnostic et recommandation "Planification Agricole" restitué et validé (août 09) et finalisé (sept.09)	OUI	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Ministre et Chef Cabinet (août 2009); + Priorisation des dossiers acceptée	+ Dossiers prioritaires en cours de développement (ex: mesures incitatives, formation et stratégie sous-sectorielles, voyage Rwanda, formation prospective)	voir pérennisation et impact des dossiers prioritaires retenus
1.1. <u>Appuyer le ministère dans l'élaboration d'un plan d'action pour la SAN</u>	PASAN 2009-2011 via Groupe de travail MAE et appui PAI (FSRA 1).	Priorisation dès juin 2009, chiffrage validé par PTF en octobre 2009: document provisoire prêt en octobre 2009 et finalisé en février 2010.	OUI	+ Réalisé par groupe de travail nommé/MAE; + Validation par GSADR dès Q3 2009 - Motivation faible des cadres, d'où finalisation par Equipe PAI; - Validation MAE tardive (juin 2010 !); - Lacunes: Visions, Besoins, S&E, mesures incitatives.	+ Dossier stratégie provincial sur Gitega et Kirundo= volonté de régionalisation; + GSADR et nombreux PTF font réf. à la SAN et PASAN; + MAE OK pour rediffusion SAN avec PASAN 2009-11.	Intérêt d'une stratégie intégrant les besoins et le S&E semble 'compris' par le Minagrie; prochaine actualisation PASAN programmée et soutenue par DGPAE; puis intégration dans le processus PDDAA/PNIA Le test sera aussi l'actualisation de la SAN sur la base des réajustements liés au processus PNIA
	Formation-action des cadres du Minagrie et élaboration du PAP-SAN 2011-2013 (Fin. Via dossier FEX environ 50.400 €+ complément FSRA) : Focus besoin	TDRs prêt depuis déc. 2009 mais revus 4 fois, dossier FEX / PAEX enfin approuvé en octobre 2010 après révision et <b>intégration dans le processus PNIA 2012-2017.</b>	OUI	+ Bonne anticipation et ajustement appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA; + Très bonne prestation du Consultant "Costing"; + Formation de 20 cadres (Equipe PNIA + équipes DEP et DSE); + Processus très participatif comparé à la SAN (dont privés); + Processus Piloté par la Ministre elle-même et implication forte des PTF + Refus quasi-unanime des parties prenantes de revoir la structure du PNIA suite aux propositions des consultants "revue COMESA" (souveraineté et indicateur d'appropriation par les parties prenantes)	+ PNIA validé en Atelier avec une large participation (dont PTF, Privés / OPA, autres ministères); une concertation spécifiques des OP au niveau provincial; une revue COMESA positive; business meeting prévue en octobre ou novembre 2011: les gaps sont connus). + Bonne base de mise en place d'un système de S&E du secteur (cf. PAIOSA); + Orientation affirmée pour une réforme institutionnelle du MINAGRIE - CDMIT à prendre en compte impérativement (collaboration Miniplan encore floue)	Processus piloté personnellement par Mme la Ministre depuis septembre 2010 Montage PNIA ancré institutionnellement: Pilotage 2ème vice-Présidence, Coordination Minagrie et concertation GSADR SAN et PNIA bien approprié par les parties prenantes du secteur et intégration dans le processus Nepad / EAC. Processus de réforme institutionnel en cours et lien avec le programme 4 du PNIA
	<i>Activité nouvelle: Relance Programmation 2011-2013 (format PIP) via GSADR puis DEP</i>	Réunion d'explication sur les Fiches PIP et diffusion avec échéance fin juin 2010	OUI	+ Intérêt de la majorité des PTF (cf. réunion CNCA juin 2010) et taux de réponse 90% de fiches PIP rendues. + Exercice intégré dans processus PNIA via convention avec la DEP. - DEP ne se manifeste pas d'elle-même !! Problème d'actualisation à anticiper	voir PNIA ci-dessus. - DEP ne se manifeste pas d'elle-même !! Problème d'actualisation à anticiper	
	Repérage et chiffrage des interventions des ONGs du secteur (via Cabinet: Cellule gestion ONG)	Réalisé en Novembre 2010 Atelier/réunion en attente d'une date à fixer par Mme la MAE	OUI	+ Bonne anticipation car grand intérêt de Mme la MAE pour repérer les ONG, les conventions + intérêt PAI pour chiffrage financements du secteur.		
	Actualisation du PASAN = PAP -SAN 2011-2013, via DEP / DGPAE. Puis Atelier et finalisation (voir act. 1.7): Focus Financement + synthèse.	TdRs intégré dans le processus PNIA	OUI	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA	voir PNIA ci-dessus. - DEP ne se manifeste pas d'elle-même !! Problème d'actualisation à anticiper (cf. nouveau domaine S&E du PAIOSA ?)	

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>
1.2. Projections et analyse des facteurs internes et externes	Formation des Cadres sur la prospective agricole (via Fin. PARSAD/UE et ONG CISOV - réf. TDR AI.3)	Réalisé avec 2 mois de retard (avril 2010): risque externe +/- maîtrisé	OUI	- Sujet +/- bien abordé par le formateur recruté par CISOV mais pas assez de référence au secteur agricole, notamment par manque de statistiques disponibles;	cf. Qualité du processus futur d'actualisation de la SAN / PNIA. - Les cadres n'ont pas la possibilité d'appliquer dans l'immédiat: prévoir une autre intervention de type formation-action en lien avec les systèmes agraires.	
	Suivi et utilisation de la formation sur la prospective agricole (selon opportunités et à relancer en 2011).	A concevoir en adéquation avec les capacités au niveau du Minagri et en lien avec d'autres services de prospective (ex: Miniplan, Isteebu)	NON		+ Nouvelle vision 2025 plus explicite / taux de croissance démographique et taux d'urbanisation +/- Quelques signes de prise de conscience de la nécessité de prospective, mais encore peu généralisée et peu institutionnalisée	
	Formation des Cadres sur les systèmes agraires et prospective agricole (A envisager sur fonds propres car ISABU peu disponible - cf. réf. TdR AI.2)	TdRs initiaux prêt depuis Q3 2009: report programmation sur 2011, reporté à nouveau sur PAIOSA (disponibilité PAI-ISABU ?)	NON			
1.3. Inventaire des mesures existantes et possibilités d'intervention publique  1.4. Identification des instances d'intervention	Act. 1.3 et 1.4 menées en parallèle: Inventaire, analyse et recherche de solution pour une meilleure maîtrise et utilisation par le MAE	Rapport provisoire disponible et atelier réalisé le 5/11/10	OUI	+ Bonne liste de participants (équilibre Govt-PTF-privés) appréciée à l'atelier;+ Liste d'exonération TVA proposée par OBR et demandée par les privés et retenue par le Minagri; + Recommandation d'amélioration du cadre de dialogue privé-Govt	+/- Liste d'exonération TVA puis lettre de relance du Cabinet au Ministère des finances, mais sans réponse positive + Intégration des privés dans le processus PNIA et intégration dans le GSADR, déjà effective dans les sous-groupe, dont S/G III sur la promotion de l'entrepreneuriat agricole.	
	Suivi de la mise en place des mesures retenues	Note MAE suite à l'atelier: mesures à moyen terme à développer dossier par dossier (crédit, taxes et douanes, etc.)	OUI / NON	+ Note de synthèse suite à l'atelier envoyée rapidement et intérêt pour (i) exonération TVA, (ii) cadre de Dialogue Privé-Govt	idem	
1.5. Compatibilité de la politique agricole avec les règles internationales, définition de positions pour la négociation	Documentation + Voyage d'Etude Rwanda combiné avec VET GRH) + Note MAE à combiner avec note sur les mesures d'intervention publique - Suivi	Voyages d'Etudes au Rwanda puis restitution en atelier sept. 2010 et utilisation pour atelier sur les mesures incitatives	OUI / NON	+ Effet sur les recommandations en atelier sur les mesures incitatives (ex: comparaison des temps d'enregistrement d'une entreprise) - Dossier intégration sous-régionale non réalisé suite au départ de l'expert EPA		
1.6. Concertations internes au MINAGRIE et avec ses principaux partenaires, et communication	Notes, réunions de Cabinet et secrétariat GSADR (voir aussi Act. 3.3, R3 Cpte 2).	PV réunions et liste des participants	OUI	+ GSADR devient une instance reconnue par les PTF's; - Participation faible, peu d'intérêt MINEEATU et MPDC et peu de décisions GSADR même restreint + Relance 2011 avec création de 4 S/ Groupes et intégration des privés + Participation et suivi par Mme la Ministre + Passation secrétariat PAI à Cabinet en avril 2011	+ Quelques dossiers et financements initiés via le GSADR (ex: enquête agricole, PNIA) + Certains S/groupes ont déjà préparés des TdRs avec demande de financement en cours	GSADR reconnu comme instance de concertation dans le montage PNIA Secrétariat Cabinet et implication MAE effectifs
	Restitution diagnostic EPA au MAE	Diagnostic restitué et validé (août 09) et finalisé (sept.09)	OUI	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Ministre et Chef Cabinet (août 2009); + Priorisation des dossiers acceptée	+ Dossiers prioritaires en cours de développement (ex: mesures incitatives, formation et stratégie sous-sectorielles, voyage Rwanda, formation prospective)	voir pérennisation et impact des dossiers prioritaires retenus
	Restitution chiffrage PASAN 2009-2011 et Matrices au GSADR	PV du GSADR sur la restitution "chiffrage PASAN"	OUI	+ Restitution appréciée par PTF surtout et MAE aussi dans le cadre du processus PNIA	+ PASAN sert de référence pour les PTF - anticipation actualisation via DEP ? voir PNIA pour la suite	
	Diffusion SAN et PASAN 2009-2011 puis PAPSAN 2011-13: Devis - décision - diffusion	SAN et PASAN sous presse et TDRs contractualisation du PAPSAN 2011-2013 prêts en attente démarrage PNIA	OUI	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA + Diffusé en janvier 2011 (brochure SAN + PASAN)		

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>
1.7. Finalisation du document de politique agricole et validation	Atelier Validation PASAN 2009-2011 (Voir A 1.1 - PASAN puis 1.6)	Compte rendu de l'atelier	OUI	Voir A1.1 et 1.6		
	Atelier Validation PAPSAN 2011-2013 puis diffusion (Voir A 1.1 - PAPSAN puis 1.6)	TDRs contractualisation de l'actualisation des financements 2011-2013; SAN/PASAN sous presse.	OUI	+ Réédition SAN + PASAN 2009-11 diffusée en janvier 2011		
1.8. Elaboration d'un tableau de bord de suivi-évaluation de la politique agricole et suivi	Revue du cadre logique	TDRs contractualisation de l'élaboration du tableau de bord de suivi-évaluation par la DSE. <b>Intégré dans PNIA.</b>	OUI	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA + cadre logique PNIA approuvé en atelier		
	Sur base des informations disponibles: revue des indicateurs SAN et élaboration tableau de bord.	Prévu pour 2011 Q1/Q2 puis intégré dans processus PNIA via convention DSE	OUI	+ draft IOV PNIA disponibles + Relais avec appui PAIOSA au système de S&E secteur (nouveau domaine approuvé et en cours de démarrage)	A suivre dans le cadre du PAIOSA (système de S&E)	
	Suivi des systèmes d'information existant ou à venir: - SIP, Enquête agricole, S&E SAN; - Alim. PIP, CDMT, PASAN, etc. Note d'actualisation de ces systèmes (état des lieux fin 2010)	SIP: Suivi régulier des activités de collecte d'informations (Kirundo, Bubanza et Gitega) Enquête agricole pilote: suivi procédure de mise en œuvre, identification nouveaux outils de collecte d'information. BdD satellite via le processus PNIA Dossier enquête agricole relancée en 2011 avec ajustement méthodologique en juin puis montage financier dont PAIOSA à 80 %	OUI	+ Le SIP est un projet porteur d'intérêt - Difficulté d'appropriation de l'outil. Format plus simple de collecte de l'information pourrait améliorer la situation. - Le SIP après une phase d'arrêt est retourné en phase pilote sur une seule province (Rutana). + Financement UE pour une poursuite du SIP en SIM (marché et appui à la DSIA) - Peu d'intérêt DEP pour le PIP. + BdD PNIA financements 2012-2017 disponible + Comité de pilotage Enquête agricole nommé; Appel d'offre bureau d'ATI en cours et Consultant démarrage recruté.	A suivre dans le cadre du PAIOSA (dont système de S&E, appui transversal sur les systèmes d'information et enquête agricole) A suivre aussi via le nouveau projet UE (SANUT) sur l'appui à la DSIA et la gestion de l'information agricole dont SIM (information sur les marchés: suite du SIP)	
	<i>Activité nouvelle: Relance Bilan d'exécution 2009 et PTBA 2010 (format PIP) via DSE; puis 2010/2011</i>	Réunion d'explication sur les Fiches PIP en mai 2011 (Minagri/Miniplan/CNCA et MAE)	OUI	- Refusé par certain PTF car BdD parallèle AMP. + Nouvelle lettre bilan d'exécution fin oct. 10 de la MAE.	Voir PNIA	
	Deuxième Voyage d'étude (Sys. Info/Planif et Coordination) au Rwanda ? Bénin ? Mali à envisager (voir aussi R3 Cpte 2; Act. 4.3)	Envisagé pour Q1 ou Q2 - 2011, puis reporté sur PAIOSA par manque de disponibilité des cadres du Minagri Rwanda	NON	na		
1.9 Elaboration d'une note d'orientation pour les consultations sectorielles du CSLP II.	<i>Activité nouvelle: à la demande de Mme la MAE = représentation Minagri pour consultations CSLP</i>	Effectué en avril 2011	OUI	+ Nouvelle structure PNIA (4 programmes), reprise dans le CSLP II ce qui n'était pas le cas de la structure SAN dans la CSLP I		

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<b>&lt;&lt; Efficience &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Efficacité &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Impact et Durabilité &gt;&gt;</b>
<b>Résultat 2: le MINAGRIE dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.</b>						
<u>2.0. Identification et priorisation des stratégies à actualiser ou formuler</u>	Cf. Act. 1.0 Diagnostic EPA	Diagnostic et recommandation "Planification Agricole" restitué et validé (août 09) et finalisé (sept.09)	OUI	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Ministre et Chef Cabinet (août 2009); + Priorités stratégies S/ sectorielles acceptées.	+ Stratégie Sous-sectorielle BV/Marais en cours avec intérêt du MAE, collaboration du MINEEATU et du MDDC, ainsi que des PTF identifiés.	voir pérennisation et impact des dossiers prioritaires retenus
<u>2.0bis. Formation sur l'élaboration de stratégies</u>	Formation des Cadres sur l'élaboration de stratégies sous-sectorielles (via Fin. PARSAD/UE et ONG CISV - réf.TDR AI.1)	Réalisé avec 2 mois de retard (avril 2010); risque externe +/- maîtrisé	OUI	- Sujet +/- bien abordé par le formateur recruté par CISV, mais pas assez orienté sur par exemple les TdRs de la stratégie BV/marais.	cf. Qualité des processus puis rapport de Stratégie sous-sectorielles - Seuls quelques cadres ont la possibilité d'appliquer dans l'immédiat (cf. Stratégie BV/Marais).	
<u>2.0ter. Préparation des TDRs pour le groupe de travail, DAO, Recrutement Consultant et Nomination du Groupe</u>	Stratégie BV/Marais	TdRs initiaux très en retard (cf. EPS), mais timing sur 2010 +/- maîtrisé; TdRs validés en avril, Groupe Technique nommé début juin et consultant recruté en juin: démarrage 14 juin 2010	OUI	+ Intérêt au départ en référence au montage: pilotage MAE avec collaboration du MINEEATU et du MDDC, ainsi que des personnes ressources (PTF/ONG) identifiés et appui par consultant.		
	Stratégie OP	En cours mais report PAIOSA	NON			
	Stratégie Filières vivrières	Report PAIOSA	NON			
	Stratégie Crédit Agricole	Reporté en 2011 avec moyens PAIOSA et après étude Crédit Agricole	NON			
2.1. Collecte et classement de tous les documents existants	Stratégie BV/Marais	Documentation	OUI	+ Principale documentation était déjà réunie par PAI dès 2009; - Manque encore les données complètes actualisées sur les surfaces ce qui nécessiterait une étude spécifique et honnête		
	Stratégie OP	Déjà qq documents rassemblés (dont étude FAO) mais report PAIOSA	OUI/ NON			
	Stratégie Filières vivrières	Report PAIOSA	NON			
	Stratégie Crédit Agricole	Reporté en 2011 avec moyens PAIOSA et après étude Crédit Agricole	NON			
2.2. Re-formulation, adaptation, rédaction de documents de politiques sous-sectorielles	Stratégie BV/Marais	Rapport provisoire disponible en octobre 2010 avant atelier technique, mais difficulté à remobiliser l'équipe et le consultant pour préparer la version révisée	OUI	- Participation assez faible à très faible de certains membres malgré les primes de gratification (pb de disponibilité de certains cadres ?) - Compétence et disponibilité limitées du Consultant		
	Stratégie OP	Report PAIOSA	NON			
	Stratégie Filières vivrières	Report PAIOSA	NON			
	Stratégie Crédit Agricole	Reporté en 2011 avec moyens PAIOSA et après étude Crédit Agricole	NON			
2.3. Concertation, validation, et communication des politiques sous sectorielles	Stratégie BV/Marais	Atelier de validation technique réalisé le 20/10/10. Rapport révisé en décembre 2011 et atelier validation conjointe MINEEATU reporté en Q2 2011 Relecture des corrections après atelier et finalisation en octobre 2011	OUI	+ Information et restitution au GSADR. + Validation conjointe avec la stratégie National de lutte contre la dégradation des sols portée par le MINEEATU + Malgré la difficulté de coordonner les processus de deux ministères (et deux PTF / projets), reconnaissance officielle d'une complémentarité entre les deux documents stratégiques - Faible Intérêt de la majorité des cadres du Minagri et encore moins du MINEEATU dans le groupe technique. - Compétence et disponibilité limitées du Consultant	Encore trop tôt car le document final doit encore être diffusé et "assimilé" par les DPAAE's et autres acteurs clés dans l'aménagement des Marais et BV.	
	Stratégie OP	Report PAIOSA	NON			
	Stratégie Filières vivrières	Report PAIOSA	NON			
	Stratégie Crédit Agricole	Reporté en 2011 avec moyens PAIOSA et après étude Crédit Agricole	NON			

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérenisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<b>&lt;&lt; Efficience &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Efficacité &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Impact et Durabilité &gt;&gt;</b>
<b>Résultat 5: le MINAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise</b>						
5.1. Recrutement d'experts pour la cellule d'expertise	Activité de démarrage	Experts recrutés conformément à DTF	OUI	+ Test très rigoureux - Mais difficultés de démarrage (1 démission, un décès, 2 essais non concluants et puis une démission en avril 2011)	na	na
5.2. Equipement et installation de la cellule d'expertise	Activité de démarrage	Bureau et, Véhicules, informatique et mobiliers disponibles pour la cellule (dans les 3 premiers mois)	OUI	+ 80% dans les 3 mois de démarrage IRAM puis complément S1 2009	na	na
5.3. Définition pour chaque expert d'un plan d'action à 6 mois	Activité de démarrage	Travail de programmation détaillée sur 6 mois réalisée par l'IRAM (3ème mission de démarrage) et finalisée en février 2009.	OUI	+ Cette programmation a été affinée et le système suit désormais une programmation trimestrielle selon nouveau format CTB. + Programmation participative avec les experts de la cellule	cf. résultats du projet. - Dans le cadre du nouveau PAIOSA (2011), envisager un système de programmation et suivi-évaluation participatif (avec les bénéficiaires) de type "outcome mapping" ?	na
5.4. Bilan semestriel des activités de la cellule d'expertise	Activité permanente de suivi 2009	Entretien de Fonction et planning puis de suivi-planning régulier (cercle de développement) sur 6 mois: Evaluation-Planning réalisée en mars 2010.	OUI	+ PAI= premier projet CTB Bdi à avoir tester la méthodologie "cercle de développement" avec les experts nationaux.	+ A permis de responsabiliser les experts de la cellule. + A permis de prendre des décisions quant à la satisfaction ou non des périodes d'essai.	na
	Activité permanente de suivi (suite 2010 et 2011)	Entretien de suivi-planning puis évaluation régulier selon échéances semestrielles pour 2010 puis 2011 (cercle de développement).	OUI	+ PAI= premier projet CTB Bdi à avoir tester la méthodologie "cercle de développement" avec les experts nationaux: a poursuivre sur base semestrielle	+ Permet de continuer à responsabiliser les experts de la cellule. - Process très lourd pour la Direction, envisager à l'avenir des autoévaluations suivi d'une contre-évaluation de la direction.	na
	Evaluation annuelle des experts (cf. DTF § 3.4-A5.1 et § 5.4.1)	Prévu dans les TDRS de la Mission MS2 de l'IRAM: réalisée comme prévue.	OUI	+ Evaluation externe recoupe les appréciations de la Direction (cf. cercle de développement).	+/- Conformément aux TdRs, envisager une seconde évaluation externe de la cellule en 2011.	na
5.5 Amélioration de la gestion des ressources humaines du ministère	Diagnostic / propositions d'amélioration sur la Gestion des Ressources Humaines	Diagnostic et recommandation "GRH" restitué et validé (août 09) et finalisé (sept.09)	OUI	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Ministre et Chef Cabinet (août 2009); + Priorisation des dossiers acceptée	+ Dossiers prioritaires en cours de développement (ex: Amélioration organisationnelles, gestion des compétences, scénarii de réorganisation du Minagri, voyage Rwanda, motivation, formation informatiques)	voir pérenisation et impact des dossiers prioritaires retenus
	Note sur le manuel des procédures GRH de la Fonction Publique	Note réalisée et remise au MAE	OUI	- Pas de feedback (manuel avait déjà été accepté avant réception des notes).	- Pas de prise en compte semble-t-il par le MAE et surtout la fonction publique (note réalisée trop tard)	Note à ressortir en cas de nouvelle révision du manuel GRH de la Fonction publique
	Diffusion des textes régissant le MINAGRIE	Diffusion via atelier restitution 2 derniers diagnostics en déc. 2009	OUI	+ Diffusion bien perçue notamment par les DPAs (cf. atelier)	A suivre sur points d'application, mais aussi au niveau central: amélioration de la compréhension des fonctions et hiérarchies ?	
5.51 Dossier "Améliorations organisationnelles"	Note technique sur les mesures d'amélioration de type organisationnel du MINAGRIE (3 problèmes principaux détectés)	4 notes de propositions organisationnelles transmises au MAE en Mai 2010: (i) Chevauchements DG-Cabinet; (ii) Organisation cabinet, (iii) Circuit Com. DPAs-niveau central; (iv) Chevauchement agents GR Mineeau et structure des DPAs.	OUI	+ Bonne appréciation par le MAE sortant de la note sur les propositions d'attributions de tâches aux conseillers au Cabinet. - Pas de feedback pour les 3 autres notes. +Intégration des solutions dans les scénarii d'organigramme (cf. 5.53)	+ Décision Ministérielle N° 710/1796 du 19/10/10 sur l'affectation des conseillers au Cabinet. + voir intégration bien appréciée lors de l'atelier institutionnel.	

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.

\* En souligné: Activités reformulées / ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

<< Efficience >>

<< Efficacité >>

<< Impact et Durabilité >>

Résultat 5: le MINAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise						
<u>5.52 Dossier "Gestion des compétences et coordination des interventions de renforcement des capacités"</u>	Analyse puis Note technique sur la gestion des compétences	Le dossier avait été reporté pour le mois de décembre 2010.	OUI	Bonne appréciation du travail accompli car la situation des compétences au sein du Minagri est connue des responsables des centres de responsabilités	Quelques recrutements et redéploiements de certains profils ont été déjà opérés par le Cabinet.	
	Validation (Atelier) puis suivi des mesures de mise en application	Un atelier y relatif a été réalisé le 16 décembre 2010.	OUI			
	<i>Suite du dossier: coordination des interventions en matière de renforcement des capacités</i>	Ce dossier a été reporté pour l'année 2011. Les entretiens avec les PTF et quelques Ambassades ont été réalisés au premier semestre 2011. Le rapport d'analyse a été présenté en atelier de restitution du 6/10/2011	OUI	Dossier à suivre et à approfondir dans le cadre du PAIOSA en lien avec la mise en place du système de contractualisation.		
<u>5.53 Dossier "Améliorations institutionnelles / refonte de l'organisation du MINAGRIE"</u>	Développement de scénarii de réorganisation institutionnelle du MINAGRIE	Scénarii présenté en atelier d'octobre 2010	OUI	- Scénarii développés un peu trop tardivement (documents remis le jour de l'atelier). Voir atelier		
	Voyage d'Etudes N°1 au Rwanda, dont: aspects organisationnels et institutionnels du MAE	Rapport de mission disponible + Atelier interne du 15 sept. 2010 Rapport définitif disponible; extraits utilisés en atelier réorganisation institutionnelle	OUI	+ Utilisation des leçons apprises en atelier "réorganisation institutionnelle" + Effet sur les recommandations en atelier "réorganisation institutionnelle" (ex: SG/SP et DAF + pistes décentralisation) + Nécessité de recensement du personnel du MINAGRIE en vue de constituer une base de données fiables.	La base de données des effectifs du personnel du Minagri a été élaborée et transmise sur CD à Madame la MAE	
	Atelier de concertation sur les différents scénarii de refonte institutionnelle puis suivi et accompagnement (2 jours)	Atelier réalisé les 26 & 27/10/10, dont proposition 3 scénarii. Puis développement d'une proposition de décret portant ré-organisation du Ministère en plusieurs étapes	OUI	+ Appréciation des participants de cette opportunité; - Manque de temps et de concertation avec nouveau Cabinet avant l'atelier; - Crainte de réduction des effectives chez certains cadres + Préparation note MAE: intérêt et demande urgente de Mme la MAE; + Scénario 2 de l'atelier retenu dans ses grandes lignes (qui propose des solutions aux dysfonctionnements constatés lors du diagnostic et du dossier "améliorations organisationnelles").	+ Demande urgente de Mme la MAE pour une proposition de décret, dont 4 propositions "PAI" retenues à CT: (i) DAF, (ii) Sec. Permanent et services centraux, (iii) Cellule communication, (iv) Création Office ONCCS et SNS/DPS; proposition remise dès Décembre 2010. + Décret portant organisation et fonctionnement d'un Secrétariat Permanent (16/05/2011), le Secrétaire Permanent est déjà nommé. + Décret de réorganisation du MINAGRIE finalisé avec la Ministre tenant compte des textes de l'administration centrale et du montage PNA (juin 2011): le texte nettoyé est à la seconde vice présidence en attente de soumission au conseil des ministres.	Montage institutionnel du PNA et du décret de réorganisation du MINAGRIE ont été finalisés en parallèle. Engagement MINAGRIE sur PNA pour une réforme institutionnelle progressive Alignement sur les organisations ministérielles de l'EAC

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OU / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités*	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<b>&lt;&lt; Efficience &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Efficacité &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Impact et Durabilité &gt;&gt;</b>
<b>Résultat 5: le MNAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise</b>						
<u>5.54 Dossier "Formations GRH"</u>	Formation de base en informatique (niveau central et DPAEs): Fin. Via Projet APIP (CTB)	Plus de 100 cadres et personnel d'appui au niveau central et dans les DPAEs points d'application du PAI ont été formés sur les logiciels WORD et EXCEL.	OU	+ Bonne appréciation de la formation par les bénéficiaires.	+/- Les bénéficiaires de ces formations savent-ils aujourd'hui se servir des 2 logiciels en version 2007 sans difficultés: à vérifier?	
<u>5.55 Dossier "Motivation RH"</u>	Analyse puis Note technique sur les mesures de motivation RH au sein du MNAGRIE	Quelques enseignements et suggestions tirés de l'expérience Rwandaise (cf. rapport mission Rwanda après atelier de restitution)  Puis ToRs et missions contractualisation sur fonds PAICSA	OU / NON	+ Quelques mesures de motivation du personnel ont été bien appréciées par les participants à l'atelier interne de restitution visite Rwanda. + Elaboration des termes de référence pour la mise en place d'un système de contractualisation (motivation du personnel Minagrie)	+ Compte tenu de sa complexité, cette activité a été reprise par et sur financement PAICSA 2 missions d'étude et conception système de contractualisation (juillet et septembre 2011) + Avis favorable du SP et de la Ministre, puis avis de principe au niveau du GSADR extraordinaire du 29 septembre. + Décision PAICSA de tester le système, y.c. avec système d'expertise interne.	
<u>5.6 Insertion de la cellule dans le ministère.</u>	Insertion de la cellule au démarrage du PAI	Présentation du PAI et échanges avec tous les bénéficiaires et partenaires (visites terrains, présentations, entretiens audiences, GSADR, etc.): Finalisée en mars 2009.	OU	+ PAI reconnu par le MAE et les principaux PTF	+ PAI écouté au niveau GSADR et MAE	
	Activité permanente de positionnement de la cellule	Echanges avec les bénéficiaires et les partenaires: Ateliers de restitution MAE, Restitutions et informations via GSADR, entretiens, visites, audiences et notes MAE, réunions de Cabinet, etc.	OU	+ PAI reconnu par le MAE et les principaux PTF	+ PAI écouté au niveau GSADR et MAE; - Faible motivation des cadres Minagrie = problème essentiel en AI; +/- Certains PTF auraient tendance à contacter le PAI au lieu du Minagrie pour obtenir de l'information.	
	Avenir et pérennité de la Cellule (cf. Hypothèses du DTF, § 6.2)	Activité de réflexion sur les différents scénarii post projet concernant la cellule notamment pendant l'évaluation anticipée de septembre/octobre 2010.	OU / NON	+ Participation active du PAI à la formulation PAICSA; - Nécessité de souplesse à l'avenir / certains dossiers demandant des compétences à chaque fois différentes (ex: Stratégies Sous-sectorielles).	+ Cellule en place depuis fin 2008; avantage d'un certain recul / risque de substitution aux cadres du Cabinet et de la DGPAE + Volume de travail et efficacité reconnus très positivement par l'évaluation externe de décembre 2010	D'après Mission IRAMIS2 (Fév. 2010): aucune des 3 hypothèses n'est envisageable actuellement; Reprise financière par le MAE exclue compte tenu du budget (BO ou BI) et du niveau de rémunération des cadres. Orientation PAICSA (en cours): experts "chargés de programme appuyant la direction" + consultations partielles et/ou ponctuelles selon dossiers: Décisions finales en octobre 2011 avec SMCL PAICSA

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	CUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>

\* En souligné: Activités reformulées/ ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).

**Composante 2: MINAGRIE Central**

Résultat 3: le MINAGRIE a mis en place les outils de coordination qui lui permettront une programmation plus efficace et la mise en place d'un dispositif adapté de suivi-évaluation						
3.1 Inventaire des outils d'information disponibles	Diagnostic / propositions d'amélioration sur les Systèmes d'Information (voir Act. 4.1&4.2).	Diagnostic et recommandation "Systèmes d'information" restitué et validé (déc. 09) et finalisé (fév.09)	CUI	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Chef Cabinet (déc.2009); + Priorisation des dossiers acceptée	+ Dossiers prioritaires en cours de développement (ex: Test SAR; budget M'nagriie maintenance informatique; systèmes d'information liés aux matrices et cartes des interventions (provinciales et nationales).	voir pérennisation et impact des dossiers prioritaires retenus
3.2 Mise à plat des missions, fonctions, acteurs, programmes existants et à venir	Schéma d'analyse des structures internes du Ministère et des différents acteurs du secteur	Préparé comme support méthodologique d'analyse pour les différents diagnostics (GRH, Systèmes d'information et coordination provinciale)	CUI	+ Document de travail utilisé dans les diagnostic.	Schémas servant à la réflexion lors des restitution devant les cadres du MAE.	
	Matrice des interventions (première ébauche)	Première approche de matrice géographique pour les interventions en cours et à venir et ventilations stratégique SAN (cf. PASAN 2009-2011) élaboré via repérage PASAN et présenté par l'ATI au GSADR, au MAE (note) et au Cabinet.	CUI	+ Intérêt certain du DGPAE et PTF membres du GSADR lors de la présentation de cette ébauche en 2009. + Intérêt exprimé aussi pour le niveau provincial (voir 4.3.1).	+ Réalisée via le processus PNA 2012-17 - Mais inquiétude quant à une appropriation et actualisation régulière par la DEP (Données sur les interventions)	Base de donnée satellite (PIP/ MINIFLAN) sera-t-elle effectivement mise en place à la DEP? P'd'actualisation de la base de données "financement" pas encore ancrée dans les tâches de la DEP (pourtant c'est une mission principale et essentielle) ?
3.3 Inventaire et analyse des cadres de concertation existant	Diagnostic / propositions d'amélioration sur la Coordination Provinciale (voir Act.4.1&4.2).	Diagnostic et recommandation "Coordination provinciale": Restitution en atelier déc.09 - Rapport fév. 2010.	CUI	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Chef Cabinet (déc. 2009); + Priorisation des dossiers acceptée	+ Dossiers prioritaires en cours de développement (ex: Test SAR; budget M'nagriie maintenance informatique; systèmes d'information liés aux matrices et cartes des interventions provinciales et nationales).	voir pérennisation et impact des dossiers prioritaires retenus
	Diffusion du texte de loi régissant les ONG étrangères (voir Act. 4.3)	Diffusée aux DG et DPAAEs (voir aussi 4.3)	CUI	- Note sur la distribution des tâches et points focaux au sein des conseillers du Cabinet	+/- Attente mise en place effective de la nouvelle structure "secrétariat permanent"	
	Secrétariat permanent GSADR (voir aussi Act. 1.6, R1 Cpte 1).	PV réunions et liste des participants Passation secrétariat effectif depuis avril 2011 (avec remise vidéo projecteur et dossier complet)	CUI	+ GSADR devient une instance reconnue par les PTF's; - Participation faible, peu d'intérêt MNEEATU et MPDC et peu de décisions GSADR (même restreint) + Passation secrétariat effectif depuis avril 2011;	+ Quelques dossiers et financements initiés via le GSADR "restreint" (ex: enquête agricole, PNA); + Implication directe de Mme la Ministre et du nouveau SP + Implication des privés et création de S/ groupes au sein du GSADR + Certains S/groupes ont déjà préparés des ToRs avec demande de financement en cours	GSADR reconnu comme instance de concertation dans le montage PNA Secrétariat Cabinet et implication MAE effectifs

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OU / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation/ implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>
3.4 Harmonisation des procédures	Compréhension des procédures des différents partenaires  <i>NB L'harmonisation des procédures est une activité ambitieuse qui va au-delà des possibilités du PAI.</i>	Proposition d'organisation du Cabinet en binômes (ou cellule) pour une meilleure maîtrise des procédures spécifiques à chaque PTF (cf. 5.51) Activité éventuellement à initier via le GSADR.	OU / NON	+ Bonne appréciation par le MAE de la note sur les propositions d'attributions de tâches aux conseillers au Cabinet (points focaux PTF). + Apprentissage via processus multibailleur (exemples: PNA, Enquête Agricole). + ToRs pour mission Harmonisation et Contractualisation	+ Décision Ministérielle N° 710/1796 du 19/10/10 sur l'affectation des conseillers au Cabinet. + Proposition concrète pour la contractualisation et avis favorable pour démarrer un processus avec tous les PTF, dont harmonisation et charte pour éviter les primes melasaines et contrat individuels avec les cadres du Minagri (contrats doivent passer par la structure).	
	Proposition de sensibiliser le GSADR et le MINAGRIE pour une feuille de route sur l'approche 'programme sectorielle'	Activité programmée pour Q2 2011 mais reporté sur PAICSA par manque de disponibilité des personnes ressources contactées au Rwanda	NON			
3.5 Elaboration d'un tableau de bord de coordination des interventions et mise en œuvre (dossier matrice/ cartographie)	Amélioration de la matrice des interventions (par sous-secteur et géographique) à coordonner avec l'actualisation du PAP-SAN 2011-13 (cf. Act. 1.1.)	Ebauche sur base des données PASAN 2009-11. Matrices déjà élaborées sur deux provinces (Bubanza et Gitega: cf. Atelier carto. Provinciale act.4.31) Attente du processus PNA pour données géographiques au niveau national : BdD disponible mais cadrage géographique non réalisé.	OU / NON	+ Présentation au GSADR + Cabinet sur base des données PASAN 2009-2011 - Bde Donnée PNA non cadrée géographiquement (problème de supervision du Consultant national costing dans le processus PNA)	+ Ebauche 2009 appréciée par GSADR A poursuivre sur base des données PNA - mais inquiétude quant à l'appropriation et l'actualisation par la DEP	
	Appuyer la mise en place d'une cellule de suivi des ONG au Cabinet Collecte des conventions ONG (voir aussi Act. 1.1 PAP-SAN).	Prévu en Novembre 2010: Atelier/réunion en attente d'une date à fixer par Mme la MAE; Intégration de la cellule dans les scénarii présenté en atelier "réorganisation institutionnelle"	OU / NON	+ Bonne anticipation car grand intérêt de Mme la MAE pour repérer les ONG, les conventions +/- intérêt PAI pour chiffrage financements du secteur.	- Pour l'instant pas encore de "cellule ONG" active au Cabinet, + mais note sur la distribution des tâches et points focaux au sein des conseillers du Cabinet +/- Attente mise en place effective de la nouvelle structure "secrétariat permanent"	
	Cartographie des interventions	Contacts pris avec IGEBU et devis reçus mais attente des matrices nationales (voir 3.5 tâche 1)	NON			
3.6 Identification des programmes prioritaires à promouvoir	Priorisation PASAN 2009-2011	cf activité 1.1	OU	cf activité 1.1		
	Priorisation PAP-SAN 2011-2013 (voir aussi act. 1.1)	cf activité 1.1 via PNA 2012-2017	OU	voir PNA (Act. 1.1)		

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<b>&lt;&lt; Efficience &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Efficacité &gt;&gt;</b>		<b>&lt;&lt; Impact et Durabilité &gt;&gt;</b>
3.7 Communication	Connexions et maintenance informatique au niveau central et prov.; Note et appui pour utilisation budget 2010 et inscription au budget 2011	Distribution des cartes WIFI pour accès à Internet au profit du Cabinet et de la DGPAE (12 cartes). Elaboration d'un Contrat Modèle pour la demande de cotation de maintenance. Note MAE pour utilisation du budget "maintenance" 2010, puis 2011	OUI	+ Plusieurs utilisateurs accèdent à Internet sans devoir quitter le bureau de travail + Contrat modèle pourra servir pour d'autres sollicitations de cotation en maintenance informatique + Demandes IVAE de connexion Internet et protection antivirus. - Choix des prestataires et suivi des prestations insuffisants au niveau du Cabinet	+ Prise en compte de la note : budget accès à Internet et maintenance informatique (devient réalité pour MAE). - Demande de cotation pour la maintenance informatique a néanmoins connu quelques "inerties" plutôt organisationnelles. + Demandes incessantes de connexion à Internet; Forte propension à la maintenance des ordinateurs; Sollicitations pour une protection des ordinateurs (antivirus).	Budget de 40 millions de BIF par an su BO pour la maintenance informatique
	Support informatique sur les Systèmes d'Alerte Rapide (Equipement, connexion, service maintenance, etc.)	Distribution des kits de connexion à Internet (PC+Onduleur+Clés Modem (EDGE)) pour faciliter l'échange d'informations. Matériel est en place, modalités de tests en cours d'élaboration Appel d'offre pour un deuxième lot de 11 KIT (extension à 11 provinces)	OUI / NON	+ Tests et monitoring prévus dans les 4 DPAES, 2 Départements (Protection des Végétaux et Santé Animale) et le Laboratoire Vétérinaire. + Note d'information et sensibilisation à Mme la MAE pour extension à 11 provinces. - Marché annulé pour livraison non conforme (à relancer sur PAICOSA).	+ Le PAI (EQM) reçoit en copie les différents alertes en cas de survenance d'un événement curieux (Epizootie, ravageur ou maladie des végétaux). + Messages échangés (DPV & DSA aux DPAES)	
	Centrale téléphonique au Cabinet	DAO publié, ouvertures des offres prévue pour le 28 septembre 2010; marché attribué et installation finalement décidée dans locaux actuels du Cabinet car déménagement toujours pas confirmé	OUI	+ Central téléphonique installé et testé par le Cabinet et la PAI. - Retard dû à l'incertitude du déménagement Cabinet depuis environ 2 ans. - Installation à refaire car déménagement effectif en octobre 2011.	+ Communications internes et interservices améliorées	
	Appui à la mise en place d'une cellule de communication au Cabinet	Prévue dans les scénarii proposés à l'atelier sur la réorganisation institutionnelle (nov 10)	NON	+/- Attente mise en place effective de la nouvelle structure "secrétariat permanent"		
	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (Etude et proposition de syst. d'archivage) (voir aussi Act.4.4)	Elaboration DAO + Procédures de recrutement Atelier de restitution + Enrichissements Rapport final assorti d'un manuel de procédures, plan de classement et Feuille de route pour la mise en œuvre du Système d'archivage	OUI	+ Très bonne appréciation lors de l'atelier de restitution par le personnel d'appui et présence de Mme la ministre. Système non encore mise en œuvre: à prévoir avec l'arrivée du nouvel ATJ et en parallèle au déménagement	Feuille de route de mise en œuvre disponible	
	Identification des opportunités d'appui Sys. Info dans le cadre PAICOSA dont : RATIN (EAC), Interconnexion.	Suivi des activités du PARSAD Implication prévu dans le système de programmation et Suivi Technique et Financier des projets / programmes (notamment dans le cadre du PAPSAN 2011-13)	NON			

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OU / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités*	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit 'livré' oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		« <i>Efficience</i> »		« <i>Efficacité</i> »		« <i>Impact et Durabilité</i> »
<b>Composante 3: Appui DPAE Points d'application</b>						
<b>Résultat 4: le MINAGRIE a mis en pratique, entre le niveau central et 5 points d'application, des méthodes et outils d'information et de concertation</b>						
4.1 Bilan sur les dispositifs d'information existants entre provinces et niveau central	Diagnostic/ propositions d'amélioration sur les Systèmes d'Information et sur la Coordination Provinciale (voir Act. 3.1 et 3.3)	Diagnostic et recommandation "Coordination provinciale": Restitution en atelier déc.09- Rapport fév. 2010.	OU	+ Validation auprès de tous les DG et Directeurs du MINAGRIE en présence du Chef Cabinet (déc. 2009); + Priorisation des dossiers acceptée	+ Dossiers prioritaires en cours de développement (ex: Test SAR, budget MInagrie maintenance informatique, systèmes d'information liés aux matrices et cartes des interventions provinciales et nationales).	voir pérennisation et impact des dossiers prioritaires retenus
4.2 Analyse conjointe des besoins d'information réciproques		Canevas de rapport des DPAEs (cf 4.3) Collaboration sur matrice provinciale des interventions	OU / NON	+ Intérêt sur Gitega et Kirundo	+ Test réalisé par ex-DAPE Gitega; - Changement DPAE à Kirundo et plus récemment sur Gitega	
4.3 Mise en place concertée et test d'outils de communication	Amélioration du canevas de rapport des DPAEs, puis diffusion, puis suivi de la mise en place	Canevas de rapport des DPAEs: Restitution en déc.2009- Rapport final fin jan 2010. Atelier formation avec version "tableaux Excel en octobre 2010.	OU	+ Validation en atelier internes (tous les DG, Directeurs du MINAGRIE et Conseillers au Cabinet). + Version MS EXCEL en exploitation depuis fin 2010: améliore encore la compilation. + Diffusion avec clé USB (tous les DPAEs) et actualisation en temps réel en atelier	+ Instruction du MAE d'utiliser le canevas à partir du premier trimestre 2010 (Réf. 710/513/2010) + Utilisé effectivement pour produire les rapports à partir du 1er trimestre 2010: facilité d'exploitation; - Retard constaté chez certaines DPAEs "- Encore besoin d'un canevas pour les DG, et d'un appui pour la compilation au niveau de la DGPAE	Atelier d'échanges sur le canevas après production de 3 rapports, évolution vers la version EXCEL au mois d'octobre 2010. Canevas encouragé d'utilisation, pas de problèmes jusqu'à ce jour.
	Diffusion du texte de loi régissant les ONG étrangères (voir Act. 3.3)	Diffusée aux DG et DPAEs (voir aussi 4.3)	OU	+ Apparemment volonté de qq DPAEs de mieux coordonner les interventions dont les ONGs	+/- Attente mise en place effective de la nouvelle structure "secrétariat permanent"	
	Deuxième Voyage d'étude (Sys. Info/Planif et Coordination) au Rwanda ? Bénin ? Mali à envisager (voir aussi R1 Cpte 1; Act. 1.8)	Envisagé pour Q1 ou Q2 - 2011 au Rwanda (dont thème "systèmes d'information"), Report PAICSA car cadres du MInagri Rwanda non disponibles	NON			
<u>4.31 Dossier Matrices et cartographie</u>	Elaboration de matrices des interventions par sous-secteur et géographique au niveau provincial (Gitega & Kirundo puis 2 autres points d'application)	Matrices déjà élaborées sur deux provinces (Bubanza et Gitega) Jeux de cartes disponibles Atelier de restitution (présentation des cartes) le 12/10/11	OU	+ Démarche proactive et participative + Les matrices d'intervenants perçues comme bon outil de coordination par les partenaires et les DPAEs	Outils encore sous test.	Les cadres du MInagri découvrent de plus en plus que ce travail n'est pas compliqué (démarche participative).
	Cartographie provinciale (échelle communale): Gitega & finalement Bubanza v/s Kirundo	Un jeu de cartes est disponible (20 cartes): cartes thématiques et cartes des intervenants pour les deux provinces.	OU	Les matrices et cartes sur les interventions sont perçues par les partenaires (DPAEs) comme un bon instrument de coordination.	Outils encore sous test.	Le coût global de l'opération n'est pas encore connu.

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OU / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités*	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit livré oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<i>&lt;&lt; Efficience &gt;&gt;</i>		<i>&lt;&lt; Efficacité &gt;&gt;</i>		<i>&lt;&lt; Impact et Durabilité &gt;&gt;</i>
<u>4.32 Dossier support de Communication</u>	Connexions et maintenance informatique au niveau central et prov.; Note budget 2010 et inscription budget pour 2011 (voir Act.3.7)	Distribution des cartes WIFI pour accès à Internet au profit du Cabinet et de la DGPAE (12 cartes). Notes au MAE sur l'utilisation "Entretien Equipements informatiques" pour exercices 2010 et 2011. Elaboration d'un Contrat Modèle pour la demande de cotation de maintenance informatique.	OU	+ Plusieurs utilisateurs accèdent à Internet sans devoir quitter le bureau de travail + Contrat modèle pourra servir pour d'autres sollicitations de cotation en maintenance informatique + Demandes MAE de connexion Internet et protection antivirus. - Choix des prestataires et suivi des prestations insuffisants au niveau du Cabinet	+ Prise en compte de la note : budget accès à Internet et maintenance informatique (devenir réalité pour MAE). - Demande de cotation pour la maintenance informatique a néanmoins connu quelques "inerties" plutôt organisationnelles. + Demandes incessantes de connexion à Internet; Forte propension à la maintenance des ordinateurs; Sollicitations pour une protection des ordinateurs (antivirus).	Budget de 40 millions de BIF par an sur BO pour la maintenance informatique
	Support informatique sur les Systèmes d'Alerte Rapide (Equipement, connexion, service maintenance, etc.)	Distribution des kits de connexion à Internet (PC+Modem+Clé Modem (EDGE)) pour faciliter l'échange d'informations. Appel d'offre pour un deuxième lot de 11 KIT (extension à 11 provinces)	OU / NON	+ Tests et monitoring prévus dans les 4 DPAES, 2 Départements (Protection des Végétaux et Santé Animale) et le Laboratoire Vétérinaire. + Note d'information et sensibilisation à Mme la MAE pour extension à 11 provinces. - Marché annulé pour livraison non conforme (à relancer sur PAICSA).	Le matériel premier test est en place, tests à poursuivre avec les 4 DPAES déjà équipés	
<u>4.33 Dossier Stratégies provinciales agricoles</u>	Nouveau suite à visite février 2010: Test sur Gitega (SDECE) et Kirumb (via PADAPIK) puis 2 autres DPAES	Canevas+réunion d'explication de stratégie provinciale agricole sur Gitega puis transmission sur Kirumbon	OU / NON	+ Déplacement et explication en direct; - Capacité (temps) limitée pour le PAI: nécessité de relais en province	+ Premier draft réalisé par ex-DPAE Gitega - Changement DPAE à Kirumb et plus récemment sur Gitega	
<u>4.34 Restitution de l'expérience Gitega - Kirumb: Coordination provinciale et Stratégies provinciales agricoles</u>	Restitution des 4 premiers Tests (dont Gitega et Kirumb aux 12 autres DPAES Coordination et planification provinciale	Pas encore de résultats tangibles à restituer	NON	A relancer dans le cadre du PAICSA cf. fiche capitalisation sur les "points d'applications"		
4.4 Stockage de l'information et évaluation de la pertinence	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (voir Act.3.7)	Elaboration DAO+ Procédures de routement Atelier de restitution + Enrichissements Rapport final assorti d'un manuel de procédures, plan de classement et Feuille de route pour la mise en œuvre du Système d'archivage	OU	+ Très bonne appréciation lors de l'atelier de restitution par le personnel d'appui et présence de Mme la ministre. Système non encore mise en œuvre: à prévoir avec l'arrivée du nouvel ATJ et en parallèle au démarrage	Feuille de route de mise en œuvre disponible	

Composantes et Résultats		1-Indicateur d'activité	OUI / NON	2-Indicateurs de qualité (+/-?)	3-Indicateurs de mise en œuvre (+/-?)	4-Indicateurs d'effets et de pérennisation
Activités *	Tâches/Sous-activités	ex: activité réalisée oui/non, produit livré oui/non, etc.		ex: facteurs d'appropriation, degré de participation / implication, etc.	ex: test réalisé, utilisation outil / méthode, suivi recommandations, etc.	ex: améliorations du fonctionnement, degré d'appropriation institutionnelle, etc.
		<< Efficience >>		<< Efficacité >>		<< Impact et Durabilité >>
<b>Composante 4: Fonds souple de recherche-action et formation</b>						
<b>Outil transversal contribuant à la réalisation des activités des composantes 1, 2 et 3</b>						
Définition des champs éligibles au fonds souple	Test FSRA 1, leçons apprises puis suivi des recommandations de la SMCL pour les prochains dossiers: A traiter au cas par cas.	Champ approuvé en SMCL: Voyages d'études + prime de performance (test PASAN puis GT stratégie BV/ Marais)	OUI	+ Voyage Rwanda 1 apprécié, restitué et utilisé (cf atelier réorganisation institutionnelle) + Système amélioré avec 2ème expérience GT BV/Marais;	- Système de gratification mis en œuvre par le Projet (mais pas par le Ministère): nécessité d'une politique plus globale et harmonisée entre PTF. + Compte tenu de sa complexité, cette activité a été reprise par et sur financement PAIOSA. 2 missions d'étude et conception système de contractualisation (juillet et septembre 2011) + Avis favorable du SP et de la Ministre, puis avis de principe au niveau du GSADR extraordinaire du 29 septembre. + Décision PAIOSA de tester le système, y.c. avec système d'expertise interne.	- Système temporaire et dangereux car substitution au budget de fonctionnement de l'Etat pour des tâches dévolues au ministère (cf. missions régaliennes) + Système de contractualisation testé par PAIOSA à suivre
Définition des procédures		Convention de partenariat avec paiement en 3 tranches sur évaluation de la performance (note individualisée + de groupe)	OUI	MAIS - Notion de performance difficilement acceptée par les cadres Minagrie. - Système encore à améliorer (cf. fiche capitalisation PAI et futur tests PAIOSA) .		
Définition des modes de suivi et évaluation des actions		Formule de calcul de la performance testée	OUI			
<u>Participation à un séminaire international</u>	Financement DI pour séminaire Bruxelles du 14 au 18/12/09: Activité ponctuelle	Réalisé avec accord RR CTB	OUI	+ Conférence intéressante et contacts pris avec d'autres projet CTB institutionnel (Bénin, Mali, Rwanda)	na	na
<u>Prochaines utilisations du fonds souple à argumenter pour chaque cas:</u>	Accompagnement de groupes de travail sur le PAPSAN (besoins), Tableau de bord et Fin PAPSAN.	Prévu dans le cadre du processus d'élaboration du PNIA (TdRs préparés) mais convention à améliorer (cf. indicateurs de qualité)	OUI	+ Système amélioré avec 2ème expérience GT BV/Marais; MAIS - Notion de performance difficilement acceptée par les cadres Minagrie. - Système encore à améliorer	- Système de gratification mis en œuvre par le Projet (mais pas par le Ministère): nécessité d'une politique plus globale et harmonisée entre PTF. + voir futur test contractualisation PAIOSA	- Système temporaire et dangereux car substitution au budget de fonctionnement de l'Etat pour des tâches dévolues au ministère (cf. missions régaliennes) + Système de contractualisation testé par PAIOSA à suivre
	Accompagnement des groupes de travail sur les 3 stratégies s/sector.	En cours avec GT interministériel sur la stratégie S/sect. BV/ Marais	OUI	- Système encore à améliorer (cf. fiche capitalisation PAI et futur tests PAIOSA) .		
	Voyages d'Etudes Rwanda et éventuellement au Mali	Prévu pour 2011 Q1 ou Q2 reporté sur PAIOSA pour non disponibilité des cadres du MINAGRI Rwanda	NON			
	Autres dossiers éventuels en particuliers en GRH	Non identifiés	NON			
<b>Composante 5: Missions d'appui au projet</b>						
<b>Outil transversal contribuant à la réalisation des activités des composantes 1, 2, 3 et 4</b>						
Missions d'appuis générales	E0101- Suivi externe régulier: MS1	Août 2009	OUI	+ Conseils méthodologiques de qualité voir impact indirect sur mise en œuvre des propositions PAI par les bénéficiaires + Voir fiche capitalisation 17	+ voir impact indirect sur mise en œuvre des propositions PAI par les bénéficiaires + voir fiche capitalisation 17	
	E0101- Suivi externe régulier: MS2	Février 2010	OUI			
	E0101- Suivi externe régulier: MS3	Novembre 2010	OUI			
	E0101- Suivi externe régulier: MS4	Fév-Mars 2011	OUI			
	E0101- Suivi externe régulier: MS5	Septembre 2011	OUI			
Mission d'évaluation finale	E0102- Eval. mi-parcours (EMP)	Décembre 2010	OUI	Evaluation (i) positive notamment en terme d'efficience et (ii) très constructive / prospective dans l'optique du PAIOSA et de l'évolution institutionnelle	+ Contribution importante aux orientations du PAIOSA (dont Système de contractualisation et vision institutionnelle)	na
Audits financiers	E0103- Audit externe 2009	Contrôle interne CTB régulier Audit externe en Déc 2009	OUI	NB: Conclusions satisfaisante: une seule remarque sur l'amélioration du classement du dossier du personnel.		
	E0103- Audit externe 2010	Contrôle interne CTB régulier	OUI	RAS		

## ANNEXE 1.3. Résumé des Résultats : Bilan de l'Evaluation Externe

### Appréciation des critères de l'évaluation externe de Décembre 2010:

Critère d'évaluation	« bilan » / « score »
<u>Critères de base</u>	
1) Relevance	+++/-
2) Efficience	+++/-
3) Efficacité	+++/-
4) Durabilité	--/+
5) Impact	+++/-
6) Cohérence	+++/-
<u>Thèmes transversaux</u>	
1) Egalité entre femmes et hommes <sup>4</sup>	---/+
2) Environnement, Economie sociale et Droits des enfants	+/--
<u>Critères HARMO</u>	
1) Harmonisation	++/-
2) Alignement	++
3) Gestion axée sur les résultats	+++/- <b>pour le PAI</b> +/-- <b>pour le MINAGRIE</b>
4) Responsabilité mutuelle	++/--
5) Appropriation	+/--

<sup>4</sup> Ce bilan est à nuancer compte tenu des efforts initiaux de recrutement d'une experte nationale et l'absence d'une contribution spécifique « genre », dans les objectifs du PAI (voir §5.1.2).

## Bilan de l'évaluation externe de Décembre 2010 par objectif et résultats:

Objectif global : « Le fonctionnement du MINAGRIE est amélioré »

Objectif spécifique : « Les capacités de planification, de coordination et de suivi-évaluation du secteur de l'éducation sont renforcées. »

### **Conclusion et bilan:** +++/-

- ✓ Très bon rapport résultats / moyens
- ✓ Les résultats obtenus et/ou en voie de réalisation sont certes toujours aux stades initiaux de développement institutionnel du MINAGRIE. Mais, avec un apport soutenu dans le cadre du PAIOSA, ils augmentent sensiblement les chances de succès à long terme.
- ✓ Le travail sur la vision institutionnelle intégrée du MINAGRIE et du secteur agricole, n'est pas encore amorcé (aspect non-inclus dans le DTF, mais indispensable).

Résultat 1 : Le MINAGRIE dispose d'un document d'orientation de politique agricole ( = *document actualisé de stratégie agricole nationale, la SAN*), clair, priorisé, qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles.

### **Conclusion et bilan:** +++/-

- ✓ Très bon rapport résultats / moyens
- ✓ Des améliorations significatives en matière de planification du secteur ont été obtenues
- ✓ Mais, appropriation encore insuffisante des options stratégiques par les cadres du MINAGRIE (aspect non-inclus dans le DTF)

Résultat 2 : Le MINAGRIE dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.

### **Conclusion et bilan:** ++/-

- ✓ Avec la stratégie des bassins versants et marais, le développement des politiques sous-sectorielles est effectivement amorcé.
- ✓ Des efforts restent à faire pour augmenter l'efficacité du processus de développement des stratégies sous-sectorielles
- ✓ Le support du PAI pourra au maximum aboutir à trois des cinq stratégies sous-sectorielles prioritaires suite à la validation du diagnostic 'planification' pour la durée du projet.

**Résultat 3** : Le MINAGRIE a mis en place les outils de coordination qui lui permettront une programmation plus efficace et la mise en place d'un dispositif adapté de suivi-évaluation.

**Conclusion et bilan:** +++/-

- ✓ Avec le PASAN, le Groupe sectoriel et le travail en cours pour le PAPSAN et le PNIA, des améliorations significatives sont et seront atteintes en matière de coordination et de programmation. Ceci constituera également des bases pour un meilleur suivi et évaluation.
- ✓ Mais ceci repose encore beaucoup sur l'équipe PAI.
- ✓ Le développement d'un véritable tableau de bord (facile à utiliser) doit encore être entamé.

**Résultat 4** : Le MINAGRIE a mis en pratique, entre le niveau central et 5 points d'application, des méthodes et outils d'information et de concertation, qui permettent d'alimenter le MINAGRIE dans ses missions de définition de politique agricole et sous-sectorielle agricole et qui permettent aux points d'application de programmer/développer des actions de développement agricole dans leur région d'intervention.

**Conclusion et bilan:** ++/--

- ✓ Certains résultats intermédiaires ont certes été obtenus.
- ✓ Mais les opportunités de synergie entre le PAI et des projets au niveau provincial restent sous-exploitées.
- ✓ Toutefois, il faut aussi reconnaître que le DTF était trop ambitieux pour le résultat 4 : un premier acquis au niveau central étant indispensable avant de pouvoir se concentrer sur des résultats à atteindre dans 5 points d'application (provinciaux et autres).

**Résultat 5** : Le MINAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise qui aura dynamisé les capacités de planification, de coordination et amélioré la gestion des ressources humaines, en étroite synergie avec le cabinet, les directions générales et en particulier avec la DGPAE.

**Conclusion et bilan:** +++/--

- ✓ La constitution d'une cellule d'expertise prévue dans le DTF est entièrement réalisée.
- ✓ Certaines améliorations des capacités du MINAGRIE ont été obtenues ou amorcées.
- ✓ La mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle proposée, créera des opportunités importantes pour la poursuite du développement institutionnel
- ✓ Mais l'implication des cadres du MINAGRIE reste tout-à-fait insuffisante.
- ✓ L'équipe d'évaluation considère que l'approche d'une cellule d'expertise avec trois ou quatre experts nationaux plein temps et permanents (beaucoup mieux payés que les cadres du MINAGRIE) a fourni une capacité importante de réalisation.

- D'une part, ceci a permis un démarrage rapide ainsi que des succès initiaux indispensables.
  - Mais ceci peut rapidement constituer un élément supplémentaire de démotivation des cadres du MINAGRIE et augmenter le risque de substitution<sup>5</sup>.
- ✓ L'équipe d'évaluation considère donc qu'à plus long terme cette approche de cellule d'expertise deviendra un handicap plutôt qu'un atout pour le développement institutionnel du MINAGRIE.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Il est vrai que les experts du PAI disposent de profils et de compétences (gestion de base de données, GRH, Macro-économie) différentes de celles des cadres du MINAGRIE. Toutefois cela ne diminue pas le risque de substitution ; bien au contraire, tant que de telles compétences font structurellement défaut au sein du MINAGRIE, une cellule d'expertise sera forcée de prendre en charge des tâches et responsabilités qui devraient être assurées par les (nouvelles) structures / équipes pérennes du MINAGRIE. Le PAIOSA devra donc contribuer à ce que de telles compétences puissent être constituées et développées au sein du MINAGRIE.

<sup>6</sup> L'équipe PAI pense que cette appréhension des évaluateurs n'est pas justifiée étant entendu que : (1) les conditions de recrutement ne sont pas les mêmes ; (2) les salaires ne peuvent pas être comparés dans des conditions de travail non identiques ; (3) le fait qu'un personnel donné soit mieux rémunéré (conformément à un contrat donné) ne peut en aucune manière, constituer une source de démotivation d'une autre catégorie de personnel ; (4) en réalité, le personnel du MINAGRIE se compare avec d'autres fonctionnaires de la fonction publique qui bénéficient des avantages après des mouvements et manifestations de grèves (Enseignement, Santé publique, ...). L'équipe PAI considère donc qu'une analyse plus approfondie pourrait avoir abouti à une conclusion beaucoup plus nuancée. Toutefois, l'équipe d'évaluation maintient sa conclusion et réfère à l'ensemble de recommandations au §8.2.3 pour une approche alternative et institutionnellement plus durable.

## ANNEXE 1.4. Synthèse capitalisation: leçons & recommandations

### FICHE DE SYNTHÈSE DE CAPITALISATION

Dans le contexte de 2007, le ministère était accaparé par la gestion du quotidien. Le DTF a proposé de monter au sein du Minagrie une cellule d'expertise externe de haut niveau dans les domaines non couverts par le ministère (ou avec des dysfonctionnements importants) : planification, coordination, système d'information et communication, gestion des ressources humaines. Elle était composée d'un Directeur d'Intervention (DI) ; un Assistant Technique International (ATI) ; un Responsable Administratif et Financier (RAF) ; un chauffeur et de 4 experts pour chacun des domaines à couvrir : Expert en Politique Agricole (EPA) ; Expert en COordination (ECO) ; Expert en CoMmunication (ECM) Expert en Ressources Humaines (ERH).

Au terme du projet de trois ans, beaucoup de leçons peuvent en être tirées. L'objectif de la capitalisation est de mémoriser l'expérience acquise et d'en tirer les leçons. Elle sera utile pour ceux qui poursuivent les activités, mais aussi pour d'autres projets travaillant sur des thèmes similaires, au Burundi ou dans d'autres pays. La capitalisation n'a d'intérêt que si elle se concentre sur les aspects les plus pertinents du projet. Il s'agit de s'intéresser surtout aux points (techniques ou méthodologiques) qui présentent une originalité et pour lesquels certaines difficultés ont été rencontrées, qu'ils aboutissent à un succès ou un échec. Les activités faciles à mener ou sans originalité présentent moins d'intérêt à être capitalisées.

Dix sept fiches ont été établies. La synthèse en est présentée ci-dessous, présentée par domaine d'intervention du projet.

#### Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? (succès et difficultés rencontrées)

##### Dans le domaine de la planification agricole)

- ◆ En matière de politiques agricoles, le PAI a appuyé plusieurs **exercices de développement stratégique** (PASAN, PNIA, stratégie sous-sectorielle marais bassin-versants). Globalement, la cohérence nationale stratégique du secteur sort renforcée. La SAN est maintenant reconnue par tous comme document de référence pour les interventions dans le secteur.
- ◆ Chaque fois, un **groupe d'experts nationaux** était mobilisé pour conduire le processus. Ils ont montré les limites de capacités des expertises internes, qui souvent ne suffisent pas. Le recours à des consultants externes s'impose la plupart du temps pour pouvoir mener les dossiers à leur terme. Les cadres du ministère ne sont pas formés ni outillés pour développer eux-mêmes des stratégies nationales. Ils sont peu disponibles, le travail demandé s'ajoute à leurs prérogatives courantes (réunions difficiles à organiser malgré des gratifications). Par ailleurs, le montage consultant – groupe de travail fait que le consultant se met en attente des contributions venant du groupe de travail. Dans aucun des cas, ce n'a été le groupe du ministère qui fait seul le travail, mais avec l'aide d'un consultant. Les groupes n'ont fait qu'apporter des informations (inputs). La lenteur de travail d'un groupe technique peut démoraliser et démotiver le consultant.
- ◆ Le développement d'une **stratégie sous-sectorielle** est beaucoup plus lourd qu'imaginé au départ, et prend au moins autant de temps qu'une stratégie nationale sectorielle. Beaucoup plus techniques que les stratégies nationales, elles demandent des compétences pointues et spécifiques.

- ◆ Le PASAN a donné des informations sur les chiffres sans véritables éléments de stratégie de mise en œuvre. **L'absence de vision** à l'époque n'a pas permis de prioriser les actions. Très peu de cadres sont sensibles à la nécessité de s'appuyer sur des prospectives comme outil de décision.
- ◆ La question se pose de **l'appropriation des stratégies** en dehors des cadres participant directement aux processus. Les documents stratégiques sont peu connus des autorités même s'ils les ont validés. Le processus est aussi important que le résultat.
- ◆ La forte **implication de Mme la ministre** dans l'exercice PNIA a incité tous les partenaires (plusieurs ministères, les PTF, les ONG, les OPA, les privés) à coordonner leurs efforts.
- ◆ **L'approche multi-bailleur** entraîne certaines lourdeurs et inégalités : différences de tarifs, de conditions de travail génératrices de jalousies et de frustrations. Mais une recherche d'harmonisation prend du temps au détriment des échéances.
- ◆ Une **transparence dans le recrutement** des consultants et une souplesse dans leur management permettent d'optimiser la qualité de l'équipe. Pour le PNIA, chaque PTF a optimisé son financement en fonction des limites de souplesse imposées par ses procédures. La souplesse du PAI a été pleinement utilisée (fonds souple, transformation du fonds PAEX). Elle a permis au projet d'être proactif et réactif.
- ◆ Le travail sur les **mesures incitatives** est conséquent et son approfondissement nécessitera beaucoup d'expertises diverses et pointues qui actuellement font défaut. Il a permis de mettre en évidence de nouveaux chantiers à instruire (financement de l'agriculture, régimes de taxes et douanes, etc.). Il suscite maintenant des attentes fortes de la part de cadres ministériels et des privés. Les privés et les OPA ont fortement contribué à travers une initiative d'ateliers provinciaux dans le cadre du PNIA.

### Dans le domaine de la coordination nationale et provinciale

- ◆ En matière de **coordination nationale**, le Groupe Sectoriel Agriculture et Développement Rural (GSADR), soutenu par le PAI, fait figure de groupe actif au sein du groupe de coordination des partenaires (GCP). Il porte la SAN comme unique stratégie nationale auprès de tous les PTF. C'est un bon forum d'échange d'information, pour présenter les rapports et stratégies du ministère. Il a permis de détecter des dossiers communs, de repérer des manques de synergie, des doublons, et de lancer en 2010 un projet important et conjoint des PTF, l'enquête agricole. Les thèmes traités restent très agricoles alors que le GSADR couvre tout le développement rural. La coordination progresse lentement, en particulier parce que l'agriculture n'est pas le seul ministère technique en charge du secteur. Il connaît une participation limitée de certains PTF et des autres ministères membres (MINEATU, MPDC), et des lenteurs administratives (PV tardifs, invitations à la dernière minute).
- ◆ En matière de **coordination provinciale**, la démarche proactive et participative du PAI a abouti à l'élaboration de matrices et cartes provinciales des interventions, mais a pris du temps. Le projet n'avait aucun moyen de pression pour accélérer/forcer la collaboration et dépendait donc du bon vouloir et de la disponibilité de ses partenaires. Les matrices et les cartes thématiques d'intervenants et interventions sont perçues a priori par les responsables à tout niveau de décision comme un bon instrument. Elles suscitent une attente forte bien qu'elles ne soient pas encore utilisées parce que toujours en cours de réalisation.
- ◆ La notion de **point d'application** ou de « déconcentration de l'appui institutionnel » était parfaitement justifiée, il y a concordance de type d'activités entre le niveau national et régional. Pourtant seules quelques collaborations ont eu lieu, avec les DPAEs et non les projets d'appui aux provinces. L'approche initiale était très « top – down » dans le choix des provinces à appuyer. La collaboration des projets relai avec le PAI n'était pas suffisamment prévue dans leurs DTF. Peu de ces projets avaient une obligation de travailler sur des activités d'appui institutionnel.

- ◆ La **notion d'appui institutionnel** était mal comprise au niveau des provinces à appuyer. Souvent la compréhension se limite à l'équipement en véhicule, informatique et fournitures.

### Dans le domaine de la communication et des systèmes d'information

- ◆ La distribution du **matériel informatique** a redynamisé certains services notamment en rapport avec les Systèmes d'Alerte Rapide (SAR). La pérennité des acquits hérités des différents projets pourra être assurée du fait de la prise en compte de telles activités dans les prévisions budgétaires. Mais le MINAGRIE reste tributaire de la faible avancée technologique du pays en général. Les connexions restent de faible débit, le transfert de fichiers en pièce jointe, très difficile à certaines heures, ne permet que de façon irrégulière la transmission de documents de travail. La prise de conscience d'une bonne exploitation de l'outil informatique connaît encore des réticences liées à l'absence au MINAGRIE de cadre informaticien pouvant remorquer les autres.
- ◆ L'introduction d'un **système d'archivage** et de gestion documentaire est perçue comme un bon départ dans la facilitation de l'accès à la documentation du MINAGRIE. L'attente est forte tant au niveau des autorités du Ministère que de son personnel d'appui.
- ◆ La mise au point, avec une implication active de l'autorité du ministère, d'un nouveau **canevas de rapports** dans une démarche proactive et participative a permis d'améliorer le circuit de rapportage, même si des inerties persistent. Le besoin d'uniformisation des rapports d'activités des directions générales devrait suivre.

### Dans le domaine de la gestion des ressources humaines

- ◆ Malgré une grande lenteur, le PAI a pu obtenir des résultats concrets. Le diagnostic réalisé a mis en évidence les difficultés majeures qui handicapent le **fonctionnement du Ministère**. Les effectifs ne sont pas maîtrisés par le service en charge de la gestion des ressources humaines au niveau central (Cabinet). Le PAI a mis en place une base de données du personnel. Le diagnostic « gestion des compétences » a identifié les besoins de formations adaptés. Le processus participatif de **réforme institutionnelle** a abouti, avec le soutien permanent du ministre, à un projet de décret portant sur la réorganisation du MINAGRIE. qui a été ensuite ajusté à loi organique d'avril 2011 et de ses deux décrets d'application sur l'organisation d'un Cabinet et d'un Secrétariat Permanent. La réforme est perçue par certains comme une politique de compression des effectifs.
- ◆ Par ailleurs, le PAI a eu l'opportunité de tester **différents systèmes de contractualisations**, en améliorant à chaque fois les modalités de mise en œuvre (management de groupes de travail, modes de contractualisation, présentation des contrats). C'est un apprentissage pour le ministère comme pour l'intervention de la CTB au Burundi. La mobilisation de groupes de travail est un processus toujours très long. Les systèmes de contractualisation sont extrêmement lourds à gérer. Le système de primes, mal perçu, peut démotiver. Ils sont encore plus difficiles à mettre en place lorsqu'on a plusieurs ministères impliqués. La prime pour l'exercice PNIA proposée de 300.000 Fbu par équivalent H\*mois n'a pas été suffisamment incitative. Tous les PTF ont des systèmes d'incitations différents, et même à travers les projets CTB, il existe des expériences différentes. Sur PNIA, c'est le chef de service qui avait la discrétion de la notation sans vraie transparence. Les écarts d'incitation des groupes satellites avec le groupe de travail ont provoqué des frustrations.

### Concernant la Cellule

- ◆ Compte tenu du contexte, la cellule, adaptée à cette phase de démarrage, a permis de **clarifier les interventions possibles** en matière d'appui institutionnel dans les quatre domaines d'appui, de dégager une vision du type d'activités et des dossiers à traiter. Elle a **offert au ministère des profils d'expertise non couverts par ses cadres** (macro-économie, systèmes d'information et informatique)

ou mal géré (coordination interne et externe). Son **positionnement externe**, donc autonome, mais intégrée au cabinet a permis une indépendance et un recul par rapport à l'analyse et les propositions d'amélioration. Le volume d'activité est reconnu important. Le recours à des experts permanents a permis un suivi des dossiers dans la durée (à la différence de consultants) et s'adapter aux contraintes externes (rythme des groupes de travail).

- ◆ **Les contrats** CDI imposés par la CTB étaient non conformes à l'esprit du DTF initial (CDD) avec une incidence sur le management de l'équipe. La nouvelle grille de la CTB a eu une incidence en termes budgétaires. Le projet a eu des difficultés, malgré des salaires relativement attractifs, à stabiliser l'équipe (6 changements dans l'équipe ou en terme de profil en 3 ans, dont un décès). L'aspect **chargé d'opérations** a été insuffisamment développé dans les tdrs initiaux des experts (trop orienté sur les compétences techniques et insuffisamment sur celles de gestion / suivi des opérations). Les charges de travail entre les différents postes étaient déséquilibrées. Le suivi des experts par la direction était parfois lourd (reprise et finalisation de dossiers).
- ◆ Malgré leur recrutement sur des critères techniques, les experts manquaient parfois de **compétences pointues** dont le besoin apparaissait au cours de développement des dossiers. Il a fallu faire appel à des expertises complémentaires pour les besoins d'expertises spécifiques. La qualité et la vitesse de développement d'un dossier dépendaient fortement de la qualité et de l'investissement de l'expert concerné. Les différences salariales avec les cadres ministériels ont induit quelques frustrations contreproductives de leur part en termes de collaboration et appropriation.
- ◆ Les **évaluations prévues des experts** ont permis de prendre certaines décisions sur l'adéquation des postes et les performances minimales requises. Les cercles de développement, bien que très lourds pour la direction, sont de bons outils pour faire le point sur les priorités, les charges et les contraintes de travail, à la fois pour l'expert et pour la direction. Les évaluations externes menées par l'Iram ont permis de conforter la direction dans ses évaluations sur chacun des experts. Cependant, elles sont très délicates à mener. Le consultant qui vient pour un suivi-appui méthodologique se retrouve en porte-à-faux. Sa mission de suivi-appui requière une relation de confiance avec les experts pour qu'ils rapportent les difficultés rencontrées dans la mise en place de leurs activités. Alors que l'explicitation même de ces difficultés peut être préjudiciable à leurs évaluations.
- ◆ **L'évaluation externe du projet**, pourtant positive, a remis en question l'existence même de la cellule (base du travail réalisé) et indirectement démotivé les experts, d'où notamment une démission dès le mois d'avril 2011.
- ◆ Les **missions de suivi-appui** ont réalisé périodiquement des évaluations critiques permettant d'identifier les lacunes et proposer des modalités d'amélioration méthodologiques. Le PAI a pu aller plus loin en « sortant périodiquement la tête du guidon ». Elles ont permis à l'équipe (direction et experts) de se remettre en question et de s'ajuster par rapport aux approches et méthodes d'intervention du projet (recadrage régulier). Chacun des consultants, connaissant bien le projet, était opérationnel dès son arrivée. Le fait d'être sous contrat-cadre leur donnait une certaine responsabilité dans la durée de l'évolution des dossiers. Venant en alternance, ils proposaient au PAI un double point de vue.
- ◆ L'excellente **collaboration entre la direction de la cellule et la représentation** de la CTB a permis une grande adaptabilité aux opportunités et contraintes rencontrées par le projet et a été un facteur de succès du projet.

## Recommandations tirées des constats (Leçons à tirer de l'expérience acquise)

### Dans le domaine de la planification agricole

- ◆ Le **cadrage et les orientations d'un document d'orientation stratégique** doivent se définir en premier lieu à un niveau supérieur (ministre cabinet, directeurs généraux), au début du processus. Un appui politique élevé (la plus haute autorité) permet une meilleure mobilisation et coordination des partenaires.
- ◆ Il n'y a pas dans le ministère les **compétences suffisantes** pour mener seul l'exercice. Le recours à des expertises externes (consultants) est indispensable dans l'immédiat, encadrés par des groupes de travail dont il ne faut pas attendre trop. Ils ne participent pas à la rédaction. Ils gagneraient en efficacité à être plus limités (5 personnes). Leur rôle est tout d'abord de rassembler l'information sous forme d'interview, puis et de relire régulièrement les productions intermédiaires des sous-groupes et du consultant. Ils doivent suivre et valider au fur et à mesure, à différentes étapes, l'avancement du travail mené par le consultant. Ce sont les burundais qui doivent en premier chef donner les orientations de vers où ils veulent aller. On ne peut laisser un consultant développer seul une stratégie nationale. Du bon équilibre d'un montage entre consultants et groupe technique dépend le succès d'un processus d'élaboration.
- ◆ Les **stratégies sous-sectorielles** doivent être développées en parallèle et non l'une après l'autre. Le consultant doit être quelqu'un du secteur qui prend la responsabilité de rédiger le document, avec des échéances claires et contraignantes (pénalités de dépassement de délais) dans la mesure où le retard ne leur est pas imputable. Ce peut être aussi l'occasion de tester la contractualisation d'expertise interne (recruter un cadre du ministère pour gérer le processus).
- ◆ **La réflexion prospective** ne doit être pas négligée dans le VAI. Les éléments de l'enquête agricole donneront des bases de projections. Le travail de sensibilisation auprès des cadres du ministère doit se poursuivre, en s'appuyant sur des thèmes fortement ancrés dans la gestion du présent (mesures incitatives, conséquences sur le marché agricole et la production de l'ouverture du marché du COMESA...). Dans ce domaine, il faut développer des synergies avec l'ISABU et l'université du Burundi (départements d'économie rurale d'une part de la faculté d'agronomie, et d'autre part de la faculté des sciences économiques et administratives).
- ◆ Chacune des **mesures incitatives** doit être traitée au cas par cas avec un approfondissement réalisé par des consultants spécialisés. Il faut identifier les leviers sur lesquels on peut jouer (les politiques incitatives). Ce sont des chantiers importants et relativement nouveaux au Burundi où le ministère voyait le développement agricole plus à travers la mise en place de projets et programmes. Le ministère, sans être responsable des mesures, doit acquérir une compétence en la matière et jouer le rôle de relai de plaidoirie des privés du secteur. pour définir des positions claires sur le crédit, les OPA, l'intégration sous-régionale, les avantages comparatifs du Burundi.
- ◆ Une souplesse dans les **procédures de recrutement** permet de cibler de meilleurs consultants. La recherche de souplesse par chaque PTF dans ses procédures facilite les approches coordonnées. Une bonne connaissance par le ministère des atouts de chaque PTF permet de mieux organiser la coordination des interventions sur un même dossier (demander à chaque PTF de soutenir ce qu'il peut financer et que les autres ne peuvent – cf. PNIA et GSADR).
- ◆ Les ateliers de validation donnent l'apparence d'une certaine **appropriation**. Une véritable implication de personnes ressources réellement concernées, compétentes dans le domaine en question, permettrait le développement de stratégies réellement adaptées aux nécessités du pays. Une ouverture à toutes les parties prenantes (pas seulement les PTF mais aussi les OPA, le privé) renforce la crédibilité et l'appropriation d'un document final.

- ◆ En matière de **diffusion**, la présentation de la SAN mériterait d'être améliorée en tenant compte des ajustements et du nouveau cadrage du PNIA, dont le processus a été ouvert à toutes les parties prenantes. Elle devrait être plus simple de manière à ce que le plan au moins puisse facilement être retenu. Le document doit être facilement exploitable. Prévoir pour chaque stratégie sous-sectorielle une diffusion sous forme de brochure « résumée » jusque dans les communes.

### Dans le domaine de la coordination nationale et provinciale

- ◆ **Le GSADR** devrait aller vers une structuration plus forte. Un bureau restreint pourrait à terme devenir une instance décisionnaire. Pour une plus grande efficacité, la participation de certains devrait avoir un caractère obligatoire (le bureau, le cabinet ou le Secrétariat Permanent, la DGPAE, les principaux PTF, une structure représentant les ONG). Le GSADR devrait être doté d'un petit financement pour permettre d'une part le fonctionnement du secrétariat, et assurer d'autre part la participation régulière, compétente et représentative des privés.
- ◆ Au niveau des **points d'application**, rechercher l'appui de l'Administration centrale du MINAGRIE dans la mise en place d'activités avec les structures déconcentrées. Ces activités devraient alors être pleinement intégrées aux programmes de travail des structures déconcentrées de manière à pouvoir être plus rapidement réalisées. Les activités expérimentales nécessitent d'être testées.
- ◆ Avant de **demander aux partenaires (DPAEs) d'exécuter une activité** (« Faire faire »), il serait plus efficace de passer par une première étape de démonstration avec eux (« Faire avec »). Il faut accepter de décomposer les tâches complexes pour une meilleure assimilation par les collaborateurs.
- ◆ Ne pas utiliser de termes sans en avoir défini précisément le sens. La confusion sur la compréhension du terme « Point d'application » a retardé la mise en place des activités. Avoir une **compréhension commune de la notion d'appui institutionnel** (entre le niveau central, les projets, les entités déconcentrées). Répondre d'avantage à une demande du terrain (DPAE) que d'intervenir dans des provinces pré-sélectionnées par les projets. Ne pas négliger (faire passer en second plan) les activités à développer avec les provinces. Un appui institutionnel ne prouvera son efficacité que si les actions se prolongent au niveau du terrain.
- ◆ Le renforcement des capacités des structures déconcentrées doit être piloté par le niveau central (être sûr de la cohérence entre les provinces).

### Dans le domaine de la communication et des systèmes d'information

- ◆ La **pérennisation des acquits hérités des projets** doit être un souci permanent des intervenants afin d'inciter l'administration centrale à prévoir petit à petit leur prise en compte dans la loi budgétaire (Budget de fonctionnement). La mise en place d'un service informatique au niveau du Minagrie permettra une pérennisation des acquits et une meilleure coordination des appuis notamment en matière de connexions à Internet.
- ◆ Le **service « systèmes d'information » est une fonction transversale** au service de tous les domaines dans lequel travaille le ministère (planification, programmation, budgétisation, suivi-évaluation, information agricole, coordination, système d'alerte rapide, etc.). C'est une opportunité de tester la contractualisation de l'expertise interne.
- ◆ Le **Canevas des rapports** des DPAEs est perçu comme un bon outil de communication. L'expérience doit être étendue à d'autres rapports d'activités (rapports des DG, Plans d'actions, ...).

### Dans le domaine de la gestion des ressources humaines

- ◆ Toute activité de nature à initier le changement de l'existant doit requérir une implication forte de tous les hauts responsables du Ministère dont le Ministre lui-même.

- ◆ Ne pas négliger la complexité des montages lorsque l'on veut amener un **groupe de travail** à piloter un exercice de développement de stratégie. Etre très formel et précis sur les conventions, et les établir avant la nomination des groupes techniques, de manière à ce que la participation de chacun soit volontaire dès le départ. Privilégier les paiements liés au résultat plutôt qu'au temps. Harmoniser les systèmes d'incitation entre les différents PTF participant à un exercice, au risque de provoquer des frustrations démotivantes. Il est important que la hiérarchie soit toujours impliquée dans la notation de l'évaluation. Il est indispensable d'accepter de mettre le prix pour recruter de bons consultants, et le niveau des motivations doit être suffisant pour les membres du groupe technique.
- ◆ Prévoir dans le **système d'incitation** que la prime convenue soit versée à 100% pour un niveau de travail normal. Avec certes la possibilité de payer moins en cas de travail passable et plus en cas de très bonnes performances, de manière à ce que les cadres ne reçoivent pas toujours « moins » que ce à quoi ils s'attendent pour ne créer de frustrations.
- ◆ Il faudra appuyer la **mise en place du nouvel organigramme** qui entraînera beaucoup de nouvelles activités (mise en place du service GRH, outils de communication GRH, travail sur les définitions des postes, gestion des compétences, identification des opportunités d'expertise interne, gestion des incitations et coordination des interventions en la matière,...). C'est une autre opportunité de tester la rémunération à la performance (personnels du service GRH).

### Concernant la Cellule

- ◆ Le **besoin d'expertise externe** au ministère identifié lors de l'élaboration du DTF prévaut toujours. La tendance actuelle dans la mise en place du PAIOSA est le maintien d'une cellule minimale et en même temps de tester la mobilisation d'une expertise interne motivée (cf. rapport STOOP). La nécessité de compétences permanentes subsiste dans certains domaines (coordination et systèmes d'information), mais aussi pour le lancement et le suivi de dossier (rôle de chargés d'opérations). Le besoin d'expertise externe peut prendre la forme d'expertise spécifique temporaire pour des dossiers pointus (consultants).
- ◆ Dans tous les cas, les **contrats pour les experts permanents** doivent être de type CDD. C'est l'orientation prise par le PAIOSA, avec le recours additionnel d'expertises ponctuelles (cf. dossier STOOP et montage de démarrage du PAIOSA en cours de discussion). La règlementation et les statuts doivent s'adapter au projet et non l'inverse. Les aspects administratifs ne doivent pas primer sur les aspects opérationnels pour la gestion des ressources humaines.
- ◆ Le **choix de bons experts** a été long à se mettre en place (6 changements dans l'équipe). Le fait de ne pas rebaucher de nouveaux experts permettrait de limiter les pertes de temps en erreurs de casting. Utiliser autant que faire ce peut les experts qui ont des évaluations positives pour éviter de nouveaux tâtonnements contreproductifs. Renforcer l'esprit de fidélisation.
- ◆ Le **marché de l'expertise** est très concurrentielle au Burundi. Le PAIOSA et la CTB gagneraient à constituer une base de données des experts nationaux compétents et la fidéliser dans la mesure du possible (notion de contrat cadre).
- ◆ Imaginer des **systèmes d'évaluation interne des experts** pour les postes permanents plus souples que les « cercles de développement ». Ou en réduisant la fréquence des entretiens, ou en se basant sur une auto-évaluation pondérée par une appréciation de la hiérarchie. Ne pas utiliser les éventuelles missions de « suivi-appui méthodologique » pour effectuer des évaluations externes. Les deux fonctions sont incompatibles. Si le principe de réaliser des évaluations externes est maintenu, faire appel à des personnes totalement indépendantes du projet (exemples : Cabinet d'audit RH, bureau d'études spécialisés).
- ◆ Il est opportun d'ajuster les **termes de référence des postes** au fur et à mesure de l'évolution du projet. Il y a besoin de continuité par une présence permanente d'une part, et de souplesse et d'adaptation

d'autre part. Des qualités humaines sont nécessaires dans les profils des experts : être cartésiens, conciliants, diplomatiques.

- ◆ Les « cercles de développement » avec les aménagements proposés ci-avant, pourraient à terme inspirer **les pratiques d'évaluation des cadres supérieurs du MINAGRIE**.
- ◆ Dans des projets compliqués et très diversifiés sur lesquels des ajustements doivent se faire en permanence comme pour les projets d'appui institutionnel, un **suivi-appui** régulier permet d'élargir et recadrer le champ de réflexion. Un dispositif de ce type serait bénéfique pour le PAIOSA. L'idéal serait de pouvoir programmer de telles missions pour chacun des volets. Peut-être même organiser des missions simultanées de plusieurs experts (pour chacun des volets) permettant un recadrage régulier du PAIOSA. Il serait utile de prévoir dans les contrats cadre quelques jours de consultation depuis le siège de manière à ce que les consultants puissent apporter un appui à distance sur des difficultés méthodologiques particulières entre les missions. Une piste complémentaire de back-stopping serait d'organiser des échanges entre projets similaires dans différents pays.
- ◆ Dans une démarche d'appui institutionnel **la souplesse** est de mise pour toutes les activités opérationnelles. Le DTF ne peut qu'indiquer des domaines d'intervention avec des types de coûts, mais la programmation spécifique des activités se fait par dossiers priorisés et validés par le ministère, puis approuvés régulièrement par la SMCL (ou en SMCL restreintes en cas d'urgence). Le fonds souple n'apporte rien de plus par rapport aux lignes budgétaires classiques. La souplesse d'approbation de la dépense vient des procédures. Elles doivent être souples, sous réserve que la dépense rentre dans l'objectif spécifique, les domaines du projet et les coûts éligibles.
- ◆ Dans le PAIOSA, il faut prévoir de vraies **lignes budgétaires sur la contractualisation** et la motivation.

## ANNEXE 1.5. Fiches de capitalisation : 17 cas / thèmes analysés

L'objectif de la capitalisation est de mémoriser et tirer les leçons de l'expérience acquise sur le projet. Elle sera utile pour ceux qui poursuivent les activités, mais aussi pour d'autres projets travaillant sur des thèmes similaires, au Burundi ou dans d'autres pays. La capitalisation n'a d'intérêt que si elle se concentre sur les points les plus pertinents du projet. Il s'agit de s'intéresser surtout aux points (techniques ou méthodologiques) qui présentent une originalité et pour lesquels certaines difficultés ont été rencontrées, qu'ils aboutissent à un succès ou un échec. Les activités faciles à mener ou sans originalité présentent peu d'intérêt à être capitalisées.

Ainsi, 17 fiches de capitalisation ont été choisies de par leur intérêt / pertinence en terme de leçons apprises pour une intervention de type appui institutionnel au Burundi, et ce, par domaines d'intervention du projet comme suit:

### ❑ 2 dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

- 1) Fiche sur la réforme institutionnelle du Minagrie
- 2) Fiche sur la gestion des compétences

### ❑ 3 dans le domaine de la communication et des systèmes d'information

- 3) Fiche sur les matrices et la cartographie provinciales des interventions
- 4) Fiche sur l'équipement en support de communication et connexions internet.
- 5) Fiche sur l'amélioration du canevas de rapport des DPAEs

### ❑ 5 dans le domaine des politiques agricoles

- 6) Fiche sur l'exercice PASAN
- 7) Fiche sur l'exercice PNIA
- 8) Fiche sur la prospective
- 9) Fiche sur les mesures incitatives
- 10) Fiche sur l'élaboration de stratégies sous sectorielles

### ❑ 1 dans le domaine de la coordination

- 11) Fiche sur le groupe sectoriel agriculture et développement rural (GSADR)

### ❑ 6 fiches transversales

- 12) Fiche sur les points d'application
- 13) Fiche sur les groupes de travail et incitations financières
- 14) Fiche sur la mise en place de la cellule d'expertise externe
- 15) Fiche sur l'évaluation des experts, internes ou externe
- 16) Fiche sur l'utilisation du fonds souple. Avantages et inconvénients
- 17) Fiche sur le contrat cadre pour un suivi-appui méthodologique

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 01 – REFORME INSTITUTIONNELLE

### 1 Contexte et Justification

La nécessité d'une restructuration du Ministère pour rendre plus fonctionnels ses services est apparue. Ce travail n'est pas terminé, il devra être poursuivi durant le PAIOSA et probablement remis en chantier dans quelques années lorsque la vision institutionnelle intégrée sera définie et approuvée.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ **Janvier à juillet 2009** : Diagnostic sur **le fonctionnement du ministère**. Il a été réalisé lors d'entretiens avec les différents responsables de services (Chef de Cabinet, Directeurs Généraux, Directeurs de départements, Directeurs provinciaux de l'Agriculture et de l'Elevage). Il a permis de clarifier l'organisation et les missions assignées à chacun des services. Parallèlement, les différents textes de loi relatifs au Ministère ont été rassemblés, comparés et exploités. Il a été vérifié si les différents services en disposaient et s'ils s'y conformaient dans leur fonctionnement.
- ◆ **Juillet 2009** : **Compilation du rapport**. Il met en évidence un ensemble d'améliorations souhaitables et possibles :
  - par des réorganisations internes (sans changements de l'organigramme) ;
  - par des actions de renforcement des capacités ;
  - par des aménagements institutionnels du MINAGRIE (modifications de l'organigramme).
- ◆ **Août 2009** : **Atelier de restitution** du rapport diagnostic (Participants Mr le Ministre, le chef de Cabinet, quelques conseillers, tous les Directeurs Généraux, tous les Directeurs de départements, tous les Directeurs provinciaux). Principales recommandations :
  - Création d'un département des ressources humaines au niveau de la DGPÆ ;
  - Revisiter les textes qui régissent le ministère (certains sont caducs) ;
  - Compléter l'effectif des agents communautaires de santé animale ;
  - Harmoniser l'architecture des DPAEs (en tenant compte des spécificités de chacune) ;
  - Intégrer dans le diagnostic les problèmes de motivation des cadres du MINAGRIE.
- ◆ **Décembre 2009** : **Diffusion des textes organiques** du ministère à tous les services du Minagrie, dont toutes les DPAEs.
- ◆ **Mai 2010** : Diffusion de **quatre notes techniques opérationnelles** traduisant les conclusions du diagnostic GRH :
  - Sur les doublons et « chevauchements » d'attributions entre les directions générales et le Cabinet ;
  - Sur l'organisation du Cabinet (organisation et attributions des conseillers du Cabinet en cellules de 2 à 3 personnes) ;
  - Sur les circuits de communication entre les DPAE et le niveau central ;
  - Sur les chevauchements entre les agents du génie rural et les structures DPAE.
- ◆ **Mai 2010** : Elaboration des **termes de référence pour le voyage d'études au Rwanda** sur les aspects GHR et « structure ».
- ◆ **Juin 2010** : **Voyage d'études au Rwanda** du 7 au 12 juin 2010.
- ◆ **Juin 2010** : Identification de **services à intégrer dans l'organigramme** du Ministère et de réorganisation de ceux qui existent déjà, sur la base :
  - Du rapport diagnostic sur le fonctionnement du MINAGRIE ;
  - De l'étude FAO sur le cadre institutionnel en accompagnement des OPA ;

- De l'étude sur le Plan National Semencier et proposition SNS/SOCCS ;
- Des personnes ressources contactées par le PAI ;
- Des conclusions du voyage d'études effectué au Rwanda.
- ◆ **Juillet 2010** : Développement de **différents scénarii d'organigrammes**. Elaboration d'un tableau récapitulatif des services à intégrer avec analyse des avantages et inconvénients de différentes options.
- ◆ **Juillet 2010** : Rédaction du **rapport sur le voyage d'études** effectué au Rwanda.
- ◆ **Septembre 2010** : **Atelier de restitution sur le voyage d'études** au Rwanda. L'expérience Rwandaise en matière de GRH a été jugée inapplicable au Burundi par les participants parce que le contexte n'est pas le même.
- ◆ **Septembre octobre 2010** : Rédaction du **rapport avec les trois ébauches de scénarii** d'organigrammes et préparation d'un document de présentation.
- ◆ **Octobre 2010 (19/10)** : **Signature d'une décision par Madame la Ministre** sur les attributions et l'organisation des conseillers du Cabinet en cellules de 2 à 3 personnes, suite à la note sur l'organisation du travail au Cabinet présentée en mai 2010.
- ◆ **Octobre 2010** : Signature d'une **convention de rapportage** pour l'atelier à venir.
- ◆ **Octobre 2010 (26 et 27)** : **Atelier sur la réorganisation du Minagrie**. Suggestions de services à intégrer dans l'organigramme. Présentation des scénarii d'organigrammes. Enrichissement et identification de tendances à retenir à court et moyen terme.  
A court terme, intégrer dans l'organigramme du ministère :
  - Un Service Administratif et Financier (SAF) ;
  - Une cellule de communication ;
  - Un Secrétariat Permanent ;
  - Un Office National de Contrôle et Certification des Semences (ONCCS).
 A moyen terme :
  - Rattachement du CNTA à l'ISABU ;
  - Régionalisation du MINAGRIE ;
  - Privatisation progressive du système de vulgarisation.
 Par consensus
  - Le passage de la direction du génie rural qui passe du MINEEATU au Minagrie ;
- ◆ **Début Novembre 2011** : **Note de la Direction à Mme la Ministre** présentant un feedback des principales tendances de l'atelier des 26 & 27 octobre, en particulier pour le scénario 2. Puis demande immédiate de Mme la ministre, de préparer une proposition de décret organique avec organigramme sur la base de ce scénario avec quelques ajustements liés aux principales remarques de l'atelier
- ◆ **Début décembre 2010** : **Finalisation du premier jet de décret** par la Direction.
- ◆ **Décembre 2010** : **Finalisation du compte rendu de l'atelier** par la direction (malgré la sous-traitance du secrétariat à des cadres du Minagrie) puis transmission du compte rendu de l'atelier aux Directeurs et Directeurs Généraux.
- ◆ **Décembre 2010** : Demande au ministère de la justice d'apporter **l'aide d'un juriste pour le nettoyage du projet de décret** sur la réorganisation du Minagrie. Travail conjoint avec la Direction pour la finalisation de la proposition de décret remis au Cabinet mi-décembre 2010.
- ◆ **Janvier 2011** : **Analyse en conseil des ministres du projet de décret**. Le projet est adopté mais avec des réserves. Il faut attendre la loi portant sur l'organisation de l'administration centrale pour mettre en place des Secrétariats permanents.
- ◆ **Avril 2011** : **Promulgation de la loi générique** portant sur l'organisation de l'administration centrale en particulier la création des Secrétariats Permanents et des Coordinations de Cabinets.
- ◆ **Mai 2011 (16/05)** : **Signature de deux décrets d'application** portant respectivement sur l'organisation et le fonctionnement d'une coordination d'un Cabinet Ministériel et d'un Secrétariat Permanent. Les propositions de réorganisation présentées en décembre 2010 par le PAI sont globalement en ligne avec ces textes (notamment concernant le Secrétariat Permanent) mais des ajustements restent nécessaires, avec la réintroduction de la DGPAE sur demande du Cabinet et de la Madame la Ministre en personne après concertation avec la 2<sup>ème</sup> Vice Présidente.

- ◆ Début Juin 2011 : **Intégration des recommandations du Cabinet**, ajustement avec les textes génériques d'avril et mai 2011, et finalisation des missions, service par service, avec Mme la Ministre en personne.
- ◆ Fin Juin 2011 : Vérification de la proposition en **cohérence avec le montage institutionnel du PNIA** et finalisation de la proposition, puis envoi au Secrétariat de la Présidence.
- ◆ Aout 2011 à ce jour : Après **second toilettage juridique**, le projet de décret est au niveau de la 2<sup>ème</sup> Vice-présidence en attente de soumission en conseil des ministres.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Décision Ministérielle portant organisation et affectation des conseillers au Cabinet.
- ◆ Projet de décret portant réorganisation du MINAGRIE.
- ◆ Deux décrets portant respectivement sur l'organisation d'une Coordination du Cabinet ministériel et d'un Secrétariat Permanent (alignement sur les structures de l'EAC et en ligne avec les principales améliorations proposées par le PAI, avec les nuances apportées suite aux tendances dégagées lors de l'atelier de fin octobre 2011.
- ◆ Le Secrétariat Permanent est en place.
- ◆ Des changements structurels importants sont en attente en référence à la proposition de décret : création du Service Administratif et Financier (SAF), de la cellule de communication, de l'Office National de Contrôle et Certification des Semences (ONCCS), le passage de la direction du génie rural du MINEEATU au Minagrie, etc...
- ◆ Le voyage d'étude au Rwanda a montré que le dispositif rwandais ne correspondait pas aux attentes des cadres du minagrie.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Absence d'enthousiasme pour le changement.
- ◆ La restructuration du MINAGRIE est perçue par certains comme une politique de compression du personnel.
- ◆ Difficultés d'assurer le suivi de la mise en œuvre des propositions et recommandations formulées en l'absence d'interlocuteurs motivés.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Toute activité de nature à initier le changement de l'existant doit requérir une implication forte de tous les hauts responsables du Ministère dont le Ministre lui-même.
- ◆ Repérer les propositions prioritaires parmi celles avancées et arrêter les délais de leur mise en œuvre par chaque service concerné.
- ◆ Organiser, à l'intention des responsables des centres de responsabilités, des réunions périodiques de suivi-évaluation de la mise en œuvre des recommandations et propositions formulées.
- ◆ La préparation de tels décrets nécessite une bonne compréhension des missions de l'institution, une analyse approfondie de son fonctionnement et plus particulièrement de ses dysfonctionnements.
- ◆ D'un point de vue du timing, le processus est assez long et interdépendant avec d'autres textes (ex : loi générique de l'administration centrale) et/ou réorganisations en cours (ex : transfert de la Direction du génie rural).
- ◆ Même lorsque le texte sera adopté en conseil des ministres, il reste beaucoup à faire pour sa mise en œuvre effective, à commencer par une ordonnance ministérielle d'application, une description précises des missions et des affectations/ réaffectations éventuelles, l'accompagnement de la mise en place de nouveaux services (ex : toutes les cellules du SP).

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 02 – GESTION DES COMPETENCES

### 1 Contexte et Justification

Un des résultats attendus du « PAI-MINAGRIE » était l'amélioration de la gestion des ressources humaines du ministère. Aborder un tel chantier passait par un diagnostic sur le fonctionnement du Ministère. Il a abouti à la nécessité de mieux gérer les compétences existantes d'une part, et de mieux coordonner les interventions en matière de renforcement des capacités d'autre part. Ce dossier est toujours en cours. Même si pour le moment, les résultats ne sont pas probants, la problématique reviendra régulièrement et devra être affinée. Notamment le processus d'identification des besoins en formation devra être amélioré. Par ailleurs il est intéressant de capitaliser sur l'exercice d'élaboration de la base de données du personnel et sa mise à jour.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Janvier à juillet 2009 : Diagnostic sur la **gestion des ressources humaines** du MINAGRIE. Il a été réalisé lors d'entretiens avec les différents responsables de services (Chef de Cabinet, Directeurs Généraux, Directeurs de départements, Directeurs provinciaux de l'Agriculture et de l'Elevage). Il a permis de clarifier l'organisation et les missions assignées à chacun des services. Parallèlement, les différents textes de loi relatifs au Ministère ont été rassemblés, comparés et exploités. Il a été vérifié si les différents services en disposaient et s'ils s'y conformaient dans leur fonctionnement.
- ◆ Juillet 2009 : **Compilation du rapport**. Il met en évidence un ensemble d'améliorations souhaitables et possibles.
- ◆ Aout 2009 : **Mission de suivi-appui de l'IRAM (MS1)**. Proposition de catégoriser les interventions possibles selon trois champs :
  - par des réorganisations internes (sans changements de l'organigramme) ;
  - par des actions de renforcement des capacités ;
  - par des aménagements institutionnels du MINAGRIE (modifications de l'organigramme).
- ◆ août 2009 : **Atelier de restitution** du rapport diagnostic (Participants Mr le Ministre, le chef de Cabinet, quelques conseillers, tous les Directeurs Généraux, tous les Directeurs de départements, tous les Directeurs provinciaux). Principales recommandations :
  - Création d'un département des ressources humaines au niveau de la DGPAE ;
  - Revisiter les textes qui régissent le ministère (certains sont caducs) ;
  - Compléter l'effectif des agents communautaires de santé animale ;
  - Harmoniser l'architecture des DPAs (en tenant compte des spécificités de chacune) ;
  - Intégrer dans le diagnostic les problèmes de motivation des cadres du MINAGRIE.
- ◆ Octobre 2009 : Le **manuel de procédures GRH de la fonction publique** est commenté par le PAI, pour une bonne adéquation avec les contraintes du fonctionnement du Minagrie, mais peut-être trop tard. Les propositions du PAI n'ont pas été intégrées au manuel. Les propositions transmises restent cependant d'actualité et pourront être utiles lors de la prochaine refonte du manuel de GRH.
- ◆ Février 2010 : **Mission de suivi-appui de l'IRAM (MS2)**. Approfondissements méthodologiques sur la conduite du diagnostic de gestion des compétences.
- ◆ Avril 2010 : Elaboration de **deux questionnaires** :
  - un questionnaire ouvert à l'intention des responsables de services ;
  - Les niveaux d'adéquation entre les missions, les fonctions confiées, les tâches, les profils et expériences.

- Les besoins prioritaires en matière de renforcement des capacités.
  - Les compétences techniques et transversales manquantes ou sous-exploitées.
  - Un questionnaire fermé (fiche de renseignements) sur les formations : formation initiale, autres formations encourus d'emploi, expérience au Minagrie (dans le service occupé et en dehors), lettre d'affectation et attributions individuelles, observations personnelles entre les attributions et les missions du service.
- ◆ **Avril à juillet 2010 : Envoi / distribution du questionnaire** fermé à tous les cadres (Cabinet, les 4 Directions Générales, les différents départements et les 4 DPAEs points d'application (Bubanza, Gitega, Kirundo et Rutana).
  - ◆ **Avril à septembre 2010 : Déplacements de l'ERH dans le pays** (Bujumbura, Gitega et Kirundo) pour conduire les entretiens auprès des chefs de service (chef de Cabinet, Directeurs Généraux, Directeurs de départements et Directeurs provinciaux).
  - ◆ **Avril à novembre 2010 : Retour des questionnaires.** Ils sont presque tous revenus, poussés lors des visites de terrain, librement complétés par chaque cadre affecté dans chacune de ces structures.
  - ◆ **Novembre 2010 : Rapport sur l'état des lieux de la gestion des compétences** au sein du MINAGRIE avec des recommandations en vue de remédier à cette situation.
  - ◆ **Novembre 2010 : Mission de suivi-appui de l'IRAM (MS3).** Approfondissements méthodologique.
  - ◆ **Décembre 2010 (16/12/2010) : Atelier sur la gestion des compétences** (besoins en formations et coordination des interventions en matière de renforcement des capacités). Conclusion : proposition de la réaffectation de certains cadres qui n'étaient pas bien utilisés. Redéfinir les missions de certains cadres. Rechercher les compétences manquantes. Organiser des sessions de renforcement des capacités des cadres existants. Identifier les thèmes de formation à approfondir par un recensement des besoins en formation. Recenser les postes vacants.
  - ◆ **Janvier Février 2011 : Recherche informations complémentaires** sur la gestion des compétences (provinces de Bubanza et Rutana). Ajout au rapport sur la gestion des compétences. Les besoins exprimés par les premières provinces étaient sensiblement les mêmes. Le PAI en conclut que ce doit être les mêmes pour tout le pays. Collecte des questionnaires fermés manquant.
  - ◆ **Février à mars 2011 : Elaboration d'un tableau synthétique des effectifs** actualisés du ministère, à la demande de la Direction, alors que ce travail d'actualisation devrait être automatique. Il vient en complément du diagnostic réalisé.
  - ◆ **Février à avril 2011 : Séances de travail en groupe** avec les cadres pour recenser des besoins de formation (thèmes). Chacun parlait de ses propres besoins. Certaines formations ont été proposées pour des techniciens (qui ne participaient pas). Les priorités ont été dégagées et retenues.
  - ◆ **Fin avril 2011 : Fin de la compilation des données** sur les besoins de formation.
  - ◆ **Mai 2011 : Elaboration d'une convention de partenariat** pour la mise en place de la **base de données des effectifs**.
  - ◆ **Juin 2011 : Elaboration d'une grille d'entretien** à l'intention des PTF et projets sur les actions de formation. Et d'une seconde grille pour quelques ambassades ciblées.
  - ◆ **Juin à août 2011 : Entretiens avec les PTF et projets** et quelques missions diplomatiques sur leurs actions de formation possibles.
  - ◆ **Juin à août 2011 : Saisie de la base de données** sur le personnel par deux personnes recrutées par le PAI.
  - ◆ **Septembre 2011 : Elaboration de deux tableaux** : un sur les résultats issus des entretiens avec les PTF et un autre pour les ambassades. Rédaction du rapport sur le thème.
  - ◆ **Octobre 2011 : Atelier prévu** sur les besoins en formation et la coordination des interventions en renforcement des capacités.

### **3 Succès et difficultés rencontrés**

#### **Points positifs / succès obtenus**

- ◆ Malgré une grande lenteur, le PAI a pu obtenir des résultats concrets.
- ◆ Facilité de contact. Le dialogue passait facilement, les entretiens et les échanges étaient faciles à organiser et à mener avec les partenaires.
- ◆ Le diagnostic réalisé a été apprécié par les différents responsables du MINAGRIE pour les raisons suivantes :
- ◆ Les textes de loi qui régissent le Ministère et ses services ont été rassemblés et distribués à travers les différents centres de responsabilités ;
- ◆ Il a permis de connaître le fonctionnement réel du Ministère ;
- ◆ Il a mis en évidence les difficultés majeures qui handicapent le bon fonctionnement du Ministère et, partant, la bonne gestion des ressources humaines ;
- ◆ Il a indiqué aux décideurs les pistes à emprunter pour la restructuration des services du Ministère en vue de les rendre plus opérationnels et efficaces.
- ◆ Le traitement du dossier « gestion des compétences, besoins en formations et coordination des interventions en matière de renforcement des capacités » au sein du MINAGRIE semble être attendu (attente du feedback de l'atelier de restitution du 6/10/11). En effet il permettra de :
- ◆ Montrer à l'autorité Ministérielle la situation exacte des compétences techniques et transversales manquantes ;
- ◆ Dégager les besoins réels de formations adaptés aux besoins du Ministère ;
- ◆ Identifier les thèmes de formations appropriés et opéré les cadres ayant les profils indiqués pour suivre ces formations ;
- ◆ Mettre en place une base de données des effectifs du personnel du MINAGRIE.

#### **Points négatifs / difficultés rencontrées**

- ◆ La mauvaise compréhension des missions du PAI a rendu difficile les premiers contacts avec les partenaires dans les différents services du Ministère, d'où la nécessité d'expliquer les missions de l'ERH du PAI.
- ◆ L'indisponibilité des partenaires au niveau des services du Minagrie a quelques fois retardé les travaux d'enquêtes et les entretiens organisés dans le cadre du PAI. Faire preuve de patience. Nombre de rendez-vous à remettre sont annulés au dernier moment même lors de déplacements en province.
- ◆ Absence d'intérêt pour compléter le questionnaire fermé/fiche de renseignements par certains cadres,
- ◆ La collecte des différentes fiches de renseignements a pris beaucoup de temps du fait qu'elles n'étaient pas systématiquement complétées par les intéressés,
- ◆ Les effectifs du personnel du Ministère ne sont pas maîtrisés par le service en charge de la gestion des ressources humaines au niveau central (Cabinet).
- ◆ La non-prise en compte des recommandations du PAI sur le manuel de procédures GRH de la fonction publique.

### **4 Leçons à retenir - Recommandations**

- ◆ Il faut accorder à certaines séances de travail comme les entretiens un temps suffisant eu égard à l'importance des sujets à traiter. Deux jours de missions à l'intérieur du pays ne s'avéraient pas toujours suffisants.
- ◆ Le Cabinet (Secrétariat Permanent) doit appuyer le projet en sensibilisant les responsables des centres de responsabilités pour qu'ils s'impliquent activement aux activités que le projet organise dans leurs services respectifs.
- ◆ Le nombre d'actions à conduire dans ce domaine est important. Le service GRH du ministère devra être appuyé pour les mises en œuvre des activités prévues.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 03 - MATRICES PROVINCIALES

### 1 Contexte et Justification

Les DPAEs ont beaucoup de difficultés à coordonner les actions des différents intervenants au niveau provincial. Elles sont souvent même dans l'ignorance de ce qui se fait. L'élaboration des matrices des intervenants par province et des cartes de géo localisation des interventions sur le terrain a été identifiée comme un outil possible de coordination au niveau de la province d'abord mais aussi au niveau national. Cette activité a été testée sur deux provinces : Bubanza et Gitega. Elle pourra s'étendre sur les autres provinces en tenant compte des leçons tirées à partir du test.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Août – Novembre 2009 : **Diagnostic sur les Systèmes d'information et des outils de coordination.** Des missions à l'intérieur du pays (points d'application) ont permis la collecte des informations et données ayant servi dans la rédaction d'un rapport provisoire de diagnostic.
- ◆ Décembre 2009 (10/12/2009) : **Atelier de restitution** du rapport provisoire auprès de l'ensemble des Directeurs Généraux, des Directeurs et des hauts cadres du Ministère sous la présidence du Chef de Cabinet du MINAGRIE. L'action prioritaire retenue est **l'élaboration d'un tableau de bord de coordination des interventions.**
- ◆ Février 2010 : Mission de l'Equipe PAI et d'un Consultant IRAM (MS2) au PADAP Kirundo (le 16/02) et à la DPAE Gitega (le 17/02). Echanges sur les modalités de collaboration et rédaction de deux Aides mémoire de partenariat. **L'élaboration des matrices d'interventions est retenue** parmi les activités prioritaires à mener conjointement par le PAI et le PADAP KIRUNDO d'une part et le PAI et la DPAE Gitega d'autre part.
- ◆ Février 2010 (17/02/2010) : Un premier contact est établi entre le PAI et l'IGEBU (Direction de la Cartographie) en vue de l'analyse conjointe des **modalités de réalisations des cartes thématiques.**
- ◆ Mars 2010 (18/03/2010) : « Réunion du Point Focal thématique – Sécurité Alimentaire » à Kirundo. Participation de l'Expert en Communication et Systèmes d'Information du PAI (ECM) et du Directeur Général de la Planification de l'Agriculture et de l'Elevage (DGPAE). Appréciation de ce genre de rencontres par plusieurs intervenants. **Proposition d'une grille de collectes des informations** sur les intervenants/interventions du secteur agricole.
- ◆ Juin 2010 (17/06/2010) : Réunion entre le PAI-MINAGRIE et le Groupe Agriculture de la Commission Economique pour le Développement de la Province de Gitega. Présentation de la matrice provinciale type des intervenants dans le secteur agricole. **La fiche de collecte des données est approuvée.**
- ◆ Août 2010 (17-18/08/2010) : **Envoi par email des fiches type** de collecte d'informations dans les deux DPAEs partenaires (Gitega et Kirundo). Les mêmes fiches sont envoyées par courrier ordinaire durant le mois dans deux autres points d'applications (Bubanza et Rutana) pour remplissage.
- ◆ Aout à novembre 2010 : Les **relances pour le remplissage** des fiches régulièrement formulées par le PAI (ECM) restent sans réponse.
- ◆ Novembre 2010 à février 2011 : Mission IRAM 3 (MS3), entretien des cercles de développement, mission IRAM (MS4). **Constat d'échec de la procédure.** Décision d'aller vers les collaborateurs et « faire avec eux » plutôt que de leur « demander d'agir seuls ».
- ◆ Mai 2011 : Mission de l'Expert du PAI (ECM) dans la province de Rutana. Collecte des informations sur les intervenants du secteur agricole. **Constat de la difficulté d'utilisation de la fiche** (les données chiffrées sont trop difficiles à obtenir). Remplacement de la fiche par un modèle plus simple.

- ◆ Mai 2011 : Mission de l'Expert du PAI (ECM) dans la province de Bubanza. Collecte des données. L'option retenue est de faire un **dénombrement technique des réalisations**.
- ◆ Juin 2011 : Mission de l'Expert du PAI (ECM) dans la province de Gitega. Collecte des données. Travail conjoint du Directeur de la Cartographie (IGEBU) et de l'Expert du PAI sur un **premier jeu de cartes d'essai** sur les interventions dans la commune de Bugendana – Province de Gitega.
- ◆ Juin 2011 : **Elaboration des matrices d'intervenants** à partir des données collectées dans les provinces de Bubanza et Gitega.
- ◆ Fin juin 2011 (29/06/2011) : **Commande des cartes thématiques** des provinces de Gitega et Bubanza (20 cartes).
- ◆ Octobre 2011 (07/10/2011) : **Atelier (en préparation) de présentation** pour améliorations éventuelles des cartes déjà produites. Jeux de cartes de démonstration et texte de présentation.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ L'identification des matrices et des cartes thématiques d'intervenants et interventions comme outil de coordination est un point très positif. Elles sont perçues par les responsables à tout niveau de décision comme un bon instrument. Elles donneront une vue globale de « *qui intervient, où* » et de « *la nature de son intervention* ». De la sorte elles permettront une meilleure répartition des interventions dans une même province et dans tout le pays (matrices nationales). Elles suscitent une attente très forte bien qu'elles ne soient pas encore utilisées parce que toujours en cours de réalisation.
- ◆ Le PAI s'est lancé dans une démarche proactive et de plus en plus participative pour aboutir à l'élaboration de matrices approuvées de tous.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Malgré la rédaction commune d'aides mémoires de collaboration avec le PADAP Kirundo et la DPAE Gitega, les activités proposées s'ajoutaient aux programmes de travail des partenaires. Le PAI n'avait aucun moyen de pression pour accélérer/forcer la collaboration et dépendait donc du bon vouloir et de la disponibilité de ses partenaires.
- ◆ La première fiche type de collecte des données s'est avérée trop ambitieuse. Les chiffrages étaient très difficiles et fastidieux à obtenir au niveau provincial. La simplification de la fiche de collecte a permis son opérationnalisation.
- ◆ Il aurait fallu être encore plus proactif au départ en partant de choses plus simples. Puis mobiliser l'intérêt par des résultats démontrés pour « complexifier » progressivement la fiche type.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Rechercher l'appui de l'Administration centrale du Minagrie dans la mise en place d'activités avec les structures déconcentrées. Ces activités devraient alors être pleinement intégrées aux programmes de travail des structures déconcentrées afin de pouvoir être plus rapidement réalisées.
- ◆ Les activités expérimentales de ce type nécessitent d'être testées. Avant de demander aux partenaires d'exécuter l'activité (« Faire-faire »), il serait plus efficace de passer par une première étape de démonstration avec eux (« Faire-avec »).
- ◆ Bien qu'il soit utile de « faire d'une pierre deux coups », parfois il faut accepter de décomposer les tâches complexes pour une meilleure assimilation par les collaborateurs (Fiche de collecte des informations contenant des aspects financiers difficiles à appréhender par un fonctionnaire « lambda »).
- ◆ Le feedback de l'atelier de présentation du 7 octobre 2011 est attendu pour pouvoir améliorer l'outil cartographique de coordination des interventions au niveau provincial.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 04 - COMMUNICATION

### 1 Contexte et Justification

Cette activité qui pourrait paraître simple de prime abord a rencontré de nombreuses difficultés ; la fiche permettra de les recenser et de tirer les leçons pour les éviter à l'avenir. Au terme du diagnostic sur les Systèmes d'information réalisé d'Août à Novembre 2009, le MINAGRIE, avec l'appui du PAI a procédé à la priorisation des activités identifiées dans les propositions d'amélioration tout en précisant les apports possibles du PAI-MINAGRIE. Parmi les apports retenus, le PAI envisageait apporter un appui technique (méthodes et logistique) ainsi qu'un support de communication aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré (Points d'Application). Il convient de comprendre par support de communication les appuis méthodologiques en rapport avec les différents dossiers suivants :

- ◆ Les connexions à l'Internet ;
- ◆ Le support informatique y compris la maintenance ;
- ◆ Les communications internes (Central téléphonique) ;
- ◆ L'accès à la documentation (Système d'Archivage et Gestion documentaire).

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆  Août – Novembre 2009 : Diagnostic sur les Systèmes d'information et des outils de coordination. Des missions à l'intérieur du pays (points d'application) ont permis la collecte des informations et données ayant servi dans la rédaction du rapport provisoire du diagnostic.
- ◆  Décembre 2009 (10/12/2009) : Atelier de restitution du rapport provisoire auprès de l'ensemble des Directeurs Généraux, des Directeurs et des hauts cadres du Ministère sous la présidence du Chef de Cabinet du MINAGRIE. Priorisation de l'Appui méthodologique et aux supports à la communication.
- ◆  Février 2010 (16/02/2010) : Mission de travail au PADAP Kirundo de l'Equipe PAI et d'un Consultant IRAM (MS2). Echanges sur les modalités de collaboration et rédaction de d'un Aide mémoire de partenariat. L'appui méthodologique (Systèmes d'Alerte Rapide) est retenu parmi les activités prioritaires soumises à collaboration entre le PAI et le PADAP KIRUNDO. Le support matériel au profit de la DPAE Kirundo est pris en charge par le PADAP qui dispose déjà d'un réseau local câblé et qui projette installer un VSAT pour les connexions à Internet.
- ◆  Février 2010 (17/02/2010) : Mission de travail à la DPAE Gitega de l'Equipe PAI et d'un Consultant IRAM (MS2). Echanges sur les modalités de collaboration et rédaction de d'un Aide mémoire de partenariat. L'appui méthodologique et le support de Communication (Systèmes d'Alerte Rapide) est retenu parmi les activités prioritaires soumises à collaboration entre le PAI, la DPAE Gitega, la Direction de la Protection des Végétaux (DPV) et la Direction de la Santé Animale (DSA).
- ◆  Mars 2010: Distribution des cartes WIFI au profit des cadres du Cabinet et de la Planification de l'Agriculture et de l'Elevage (DGPAE). Ces cartes permettent aux bénéficiaires de se connecter à Internet à partir de leurs ordinateurs de bureau.
- ◆  Mars 2010 : Achat et installation de l'antivirus (Kaspersky 2010) sur les ordinateurs du Cabinet et ceux de la DGPAE.
- ◆  Mars 2010 (26/03/2010) : Réunion d'échange sur la problématique des connexions Internet au MINAGRIE. Cette réunion a vu la participation entre autres du DI PACO Mini-Relex, d'un Consultant IT indépendant (en poste au Projet GUTWARA NEZA) et de l'Expert en communication et Systèmes d'Information du PAI (ECM). Une des solutions proposées était d'adopter les connexions WIMAX offertes par CBINET et UCOM (LEO) là où arrive le signal, en attendant l'arrivée de la Fibre optique,

envisagée pour le premier trimestre 2011<sup>7</sup>. Le constat est que même aujourd'hui, la fibre optique n'est toujours pas arrivée.

- ◆ **Mai 2010 : Note technique au Ministre** de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) sur l'utilisation du budget alloué à l'entretien des équipements informatiques. Ce budget (40 millions de BIF) pouvait être réparti sur 3 postes essentiellement, à savoir :
  - la maintenance du parc informatique pour environ 12 millions soit 30% du budget ;
  - l'abonnement à Internet pour le Cabinet et la DGPAE pour environ 16 millions soit 40% du budget ;
  - l'achat des Clés Modem pour connexion à Internet et des frais de communication (unités de recharge) pour 10 millions soit 25% du budget alloué, avec un reliquat pour les divers.
  - Le constat a été malheureusement que la note n'a pas été prise en compte à temps et que des retards ont été enregistrés faisant que le budget soit tombé en annulation.
- ◆ **Juillet 2010: Elaboration d'un Dossier d'Appel d'Offres (DAO)** pour l'achat d'un Kit complet de 6 ordinateurs au profit de trois DPAEs (Bubanza, Gitega et Rutana) et de trois services de l'Administration centrale (DPV, DSA et le Laboratoire National Vétérinaire) dans le cadre du renforcement du support matériel des Systèmes d'Alerte Rapide (Epizooties, Maladies et Ravageurs des Végétaux). Le matériel a été livré avec des clés Modem pour connexion à l'Internet et des frais de communication (unités de recharge). Ces services et DPAEs ont été choisis pour servir de tests avant l'extension des SAR sur toutes les provinces. Le matériel a été livré et distribué au mois de septembre 2010.
- ◆ **Juillet 2010** : Proposition par l'Expert PAI (ECM) d'un **contrat type de maintenance** du parc informatique du Minagri. Le modèle de contrat a été adopté et proposé pour signature au mois d'octobre 2010.
- ◆ **Août 2010** : Elaboration d'un **DAO<sup>8</sup> pour l'achat d'un Central téléphonique** au profit du Cabinet et de la cellule PAI. Suite à des lenteurs dues essentiellement à un « *éternel imminent* » déménagement, le Central ne sera installé qu'en Décembre 2010.
- ◆ **Septembre 2010** : Elaboration d'un **DAO pour une consultation** (2Hommes/mois) en vue de la conception d'un Système d'Archivage et de Gestion documentaire. Puis processus de passation de marché.
- ◆ **Juin 2011 : Deuxième note technique à la Ministre** de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) sur l'utilisation du budget alloué à l'entretien des équipements informatiques, pour l'exercice 2011. La proposition d'affectation de ce budget (40 millions de BIF) reprenait les mêmes postes que pour l'année 2010 dans les mêmes proportions.
- ◆ **Juin 2011** : Elaboration d'une note à la Ministre en rapport avec la justification d'une **extension au niveau de toutes les provinces** (DPAEs) du support de communication sur les SAR. La note présente le bilan sur l'apport constaté au niveau du test sur 3 DPAEs et des services centraux (DPV, DSA et le Laboratoire vétérinaire), d'une part et la justification d'une extension et la nécessité d'un appui additionnel, d'autre part.
- ◆ **Fin juin 2011** : Elaboration d'un **DAO pour l'achat d'un Kit complet de 11 ordinateurs** au profit des 11 DPAEs non concernées par le test (SAR) dans le cadre de l'extension de ses Systèmes dans toutes les provinces du pays.
- ◆ **Juillet 2011 : Système d'Archivage et de Gestion documentaire** – le rapport final assorti d'un manuel de procédures, d'un plan de classement et d'une feuille de route de mise en œuvre a été remis après intégration des enrichissements recueillis lors de l'atelier de restitution tenu au mois de juin 2011.
- ◆ **Septembre 2011 : Annulation du marché** sur les 11 kits informatiques SAR (livraison non-conforme).

<sup>7</sup> Cette information émanait du Secrétariat Exécutif des TIC au Burundi (SETIC)

<sup>8</sup> Dossier d'Appel d'Offres

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Le diagnostic a permis d'identifier les besoins et de mieux centrer les interventions et les appuis nécessaires.
- ◆ Processus de concertation avant les activités.
- ◆ Tests pour vérifier la pertinence des appuis avant la généralisation (extension sur toutes les provinces).
- ◆ La pérennité des acquits hérités des différents projets pourra être assurée du fait de la prise en compte de telles activités dans les prévisions budgétaires.
- ◆ La distribution du matériel (des ordinateurs, modems EDGE) a sans doute redynamisé certains services notamment en rapport avec les Systèmes d'Alerte Rapide (SAR), malgré le manque de monitoring qui pourtant a été initié par le PAI (à vérifier donc).
- ◆ L'introduction d'un système d'archivage et de gestion documentaire est perçue comme un bon départ dans la facilitation de l'accès à la documentation du MINAGRIE.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Malgré les efforts fournis dans l'amélioration de la connexion à Internet, le MINAGRIE est encore tributaire de la faible avancée technologique du pays en général. Les Connexions via Modem EDGE restent de faible débit alors que le WIMAX n'est déployé que dans quelques provinces (Gitega, Ngozi, Muyinga). Le transfert de fichiers (en pièce jointe) reste donc quasiment impossible à certaines heures ne permettant ainsi que de façon irrégulière la transmission de documents de travail.
- ◆ L'incertitude par rapport au déménagement du Cabinet a ralenti l'installation du central et a rendu impossible le câblage du réseau local du Cabinet.
- ◆ Les appuis en matière de connexion à l'Internet ne sont pas coordonnés. Il y a dispersion d'efforts dans la mesure où l'on s'abonne à plusieurs fournisseurs pour de faibles débits au lieu de maximiser la bande passante en un seul abonnement.
- ◆ La prise de conscience d'une bonne exploitation de l'outil informatique connaît encore des résistances liées à l'absence au MINAGRIE de cadre informaticien pouvant remorquer les autres.
- ◆ Si la note sur l'utilisation du budget alloué à l'entretien de l'équipement informatique était intervenue plus tôt, il y aurait éventuellement eu une meilleure réaction.
- ◆ Il y a eu irrégularité dans la fourniture du deuxième lot de kits informatiques.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ La mauvaise exploitation des outils informatiques et ou techniques en général n'est pas toujours due à la négligence, une bonne information (sensibilisation) peut améliorer la situation.
- ◆ La pérennisation des acquits hérités des projets doit être un souci permanent des intervenants afin d'inciter l'administration centrale à prévoir petit à petit leur prise en compte dans la loi budgétaire (Budget de fonctionnement).
- ◆ Disposer de compétences techniques internes au Ministère pour la réception des matériels fournis.
- ◆ La mise en place d'un service informatique permettra une pérennisation des acquits et une meilleure coordination des appuis notamment en matière de connexions à Internet.
- ◆ Par suite à l'absence de cadre informaticien au Cabinet l'Expert (ECM) a, par défaut, rempli les fonctions de support utilisateur au Cabinet.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 05 - CANEVAS DE RAPPORT

### 1 Contexte et Justification

Le canevas des rapports périodiques des DPAEs a été uniformisé sur demande du cabinet du MINAGRIE au Projet d'Appui Institutionnel (PAI-MINAGRIE). En effet, de fortes disparités des contenus, du fond et de la forme s'étaient fait observer si bien que la pertinence même de l'information véhiculée s'en amoindrissait. Il s'en suivait de sérieuses difficultés de compilation de telles données avec pour effet la mauvaise exploitation de ces dernières. L'uniformisation du canevas a ainsi été élaborée dans le cadre du diagnostic des Systèmes d'information du MINAGRIE et présentée lors de l'atelier de restitution tenu au mois de décembre 2009. Le canevas a été adopté après intégration des suggestions issues de la restitution lors d'une réunion des hauts cadres du MINAGRIE en février 2010. Une instruction du Ministre de l'agriculture et de l'élevage est ensuite intervenue formalisant l'utilisation dudit canevas pour la production des rapports trimestriels à partir du premier trimestre de 2010. Cet exercice a été un succès au niveau des DPAEs et est actuellement mis en œuvre. En revanche, au niveau des directions générales et de la compilation annuelle, un travail reste à faire.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ **Avant 2009** : Plusieurs tentatives d'uniformisation des rapports périodiques des DPAEs se sont suivies sans succès (DGMAVA, DGPAE, le Cabinet)
- ◆ **Année 2009** (Démarrage du PAI) : Le Cabinet demande au PAI-MINAGRIE de procéder à l'uniformisation des rapports des DPAEs en proposant un canevas unique de rapport. L'Expert en Communication du moment a fait une tentative sans succès avant son départ.
- ◆ **Juillet 2009 (13/07)** : En plus du diagnostic des systèmes d'information du MINAGRIE, l'Expert en communication et Systèmes d'information (ECM) nouvellement recruté reçoit la charge de l'élaboration du canevas des rapports des DPAEs.
- ◆ **Août – Novembre 2009** : Parallèlement au diagnostic en cours, l'ECM recueillait des propositions d'amélioration du contenu des rapports périodiques des DPAEs pendant ses investigations aussi bien dans les services de l'administration centrale que dans les 4 DPAEs (Points d'application).
- ◆ **Décembre 2009 (10/12)** : Atelier de restitution du nouveau Canevas de rapport auprès de l'ensemble des Directeurs généraux, des Directeurs et des hauts cadres du Ministère sous la présidence du Chef de Cabinet du Minagri. Des enrichissements sont apportés au canevas. La décision est prise que la DGPAE devienne responsable de la compilation des rapports des DPAEs à la place de la DGMAVA.
- ◆ **Janvier 2010 (26/01)** : Diffusion du compte-rendu de l'Atelier de restitution du Canevas de rapports des DPAEs.
- ◆ **Février 2010 (09/02)** : Note au Ministre portant objet « Organisation d'une réunion restreinte (Cadres du Cabinet et Directeurs généraux) pour l'adoption du Canevas de rapports des DPAEs et du circuit de reportage.
- ◆ **Février 2010 (26/02)** : Adoption du Canevas enrichi après l'atelier de restitution par les hauts cadres du MINAGRIE.
- ◆ **Mars 2010 (26/03)** : Instruction du Ministre par lettre N° 710/513/2010 à tous les Directeurs généraux et les Directeurs provinciaux (DPAEs) et d'utilisation du Canevas de rapport à partir du premier trimestre 2010.

- ◆ **Octobre 2010 (12/10) : Ateliers d'échanges et de présentation** de la version MS EXCEL du Canevas de rapports périodiques des DPAEs. Outre des cadres du MINAGRIE, l'atelier a vu la participation du personnel impliqué dans la réalisation des rapports (personnel de saisie, secrétaires, et/ou de suivi-évaluation). Les suggestions et enrichissements ont été ensuite intégrés sur place et une clé USB contenant le rapport et ses annexes a été remise à un représentant de chaque DPAE.
- ◆ **Novembre 2010 (23/11): Diffusion du compte-rendu** de l'Atelier du 12/10/2010.
- ◆ **Septembre 2011** : Il semblerait que tous **les rapports en version soft** des DPAEs ne sont toujours pas parvenus à la DGPAE et que le rapport annuel 2010 n'est toujours pas compilé.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Une démarche proactive et participative dans la mise au point du canevas de rapports.
- ◆ Une implication active de l'autorité du ministère tout le long du processus d'élaboration à l'adoption du Canevas. Instructions claires du ministre aux directions suite aux notes techniques produites par le PAI.
- ◆ Participation au deuxième atelier du personnel directement impliqué dans la manipulation des tableaux constituant le rapport (personnel de saisie), ce qui a permis de dispenser une formation pratique aux utilisateurs.
- ◆ Changement du circuit de distribution des rapports des DPAEs pour une meilleure exploitation (compilation par la DGPAE au lieu de la DGMAVA).
- ◆ Identification du besoin d'uniformisation des autres rapports, en l'occurrence les rapports d'activités des directions générales.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Des inerties persistent, des retards sont constatés dans la production des rapports.
- ◆ Les DPAEs n'ont toujours pas le réflexe d'envoyer la version Soft des rapports, ce qui rend pratiquement nuls les efforts fournis à produire la version sous Excel.
- ◆ La DGPAE n'aurait toujours pas finalisé le rapport annuel 2010.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Le Canevas des rapports des DPAEs est perçu comme un bon outil de communication. L'expérience peut être étendue à d'autres rapports d'activités (rapports des DG, Plans d'actions, ...).
- ◆ La qualité des connexions Internet joue un rôle assez déterminant dans la bonne exploitation de cet outil (envoi des versions Soft des rapports).
- ◆ Peut-être faudrait-il fournir des clés USB aux DPAEs pour qu'elles puissent transmettre la version soft des rapports en même temps que la version papier.
- ◆ Des formations spécifiques (Excel) devraient être organisées au profit des services ayant en charge la compilation des rapports.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 06 - PASAN

### 1 Contexte et Justification

Le DTF prévoyait que le PAI appuie le ministère dans la définition d'une stratégie nationale pour le secteur. La Stratégie Nationale Agricole (SAN) n'existait pas encore. Elle venait d'être élaborée par un consultant et validée au lancement du projet, plus d'un an après. Le cabinet a demandé alors à ce qu'un « Plan d'Action pour la Stratégie Agricole Nationale » (PASAN) soit défini pour l'opérationnaliser, ce qui a été fait avec l'appui du PAI. Il s'agissait d'identifier les programmes/actions prioritaires à mettre en place pour mettre en œuvre la SAN, notamment en chiffrant les disponibilités financières des PTF selon chacun des programmes. L'option de travail retenue a été la mise en place d'un groupe de travail de cadres de la DGPAE assistés de l'EPA du PAI.

La capitalisation de cette expérience facilitera les prochains exercices à venir : actualisation de la SAN, définition de cadres stratégiques nationaux des interventions...

NB : Les éléments relatifs à la gestion des primes de performances liés à cet exercice sont traités dans la fiche « incitation financières ».

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Décembre 2008 : Mission (IRAM) de lancement du projet. Analyse de la SAN par l'équipe du projet. Elle sera le **document de référence** en matière de stratégie sectorielle tout au long du projet.
- ◆ Décembre 2008 : le cabinet **demande un appui au PAI** pour l'élaboration d'un PASAN
- ◆ Janvier 2009 : SMCL 2. Elle **donne mandat au PAI** de travailler sur le PASAN dans le cadre du résultat 1 « le MINAGRIE dispose d'un document d'orientation de politique agricole » devenu caduc du fait de l'existence de la SAN.
- ◆ Janvier 2009 : **Nomination de l'équipe technique** de travail par le ministre. Etablissement par le PAI d'un cahier des charges et d'un budget d'appui à l'équipe technique (dont primes de gratifications).
- ◆ Février 2009 : Un accord est trouvé. **Approbation du cahier des charges** (incluant le canevas du PASAN) avec le budget et les modalités de décaissement. Il n'y a pas de vrais termes de référence. Quatre phases sont programmées dont les trois premières devaient aboutir au document provisoire.
- ◆ Fin février 2009 : Demande d'autorisation d'**engagement exceptionnel approuvée en SMCL** restreint (CTB et DGPAE).
- ◆ Février à mai 2009 : **Collecte des données chiffrées** auprès des PTF et de la DEP par l'EPA et certains membres du groupe de travail.
- ◆ Mai 2009 : Première **présentation des chiffres** au GSADR.
- ◆ Mai 2009 : **Retraites** (à Gitega et Buta) du groupe de travail pour finaliser le document.
- ◆ Juin 2009 : **Réception des éléments chiffrés** (fin de phase 3). Certains membres du groupe de travail n'ont pas participé, d'autres peu ou de façon médiocre.
- ◆ Juillet à novembre 2009 : Deux des membres (au lieu de cinq) du groupe de travail sont sélectionnés conjointement pour effectuer la **relecture du document**. Le travail est médiocre. Il nécessite de nombreux aller et retour avec l'EPA et la direction.
- ◆ Octobre-novembre 2009 : **Relecture et finalisation** réalisés finalement par l'EPA et la direction du PAI.
- ◆ Février 2010 : Atelier interne (chef de cabinet, DG, PAI) de **validation technique provisoire**. Pour information : le processus PNIA est relancé à cette période.

- ◆ Fin février 2010 : Remise au ministre du **PASAN finalisé**.
- ◆ Juin 2010 : Atelier de **validation de la version révisée** par le GSADR.
- ◆ Juillet à septembre 2010 : Travail de **relecture et finalisation** par l'EPA et la direction du PAI.
- ◆ Septembre 2010 : **Finalisation du PASAN** avec la SAN version finalisée. Commande de publication sous forme de brochure.
- ◆ Début 2011 : **Diffusion** de la SAN et du PASAN sous forme de brochure.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Le PASAN a permis de disséquer la SAN en 14 programmes dont cinq prioritaires. Il a chiffré les programmes de la SAN en cours de financement. Il a priorisé les programmes bénéficiant de financements acquis. Il a identifié quelques éléments opérationnels de mise en œuvre (qui fera quoi).
- ◆ Les PTF ont apprécié ce travail notamment pour le chiffrage dans chaque secteur avec cadrage stratégique, et la définition de 5 programmes prioritaires.
- ◆ L'appui du PAI a permis une reconnaissance de la SAN comme unique stratégie nationale. Le PAIOSA et les programmes des différents PTF s'appuient aujourd'hui sur la SAN dans la définition de leurs activités. Le PNIA s'articule autour de la SAN et non du PDDAA comme le poussait au début le COMESA (le PNIA couvre néanmoins les 4 piliers du PDDAA).
- ◆ La diffusion de la SAN et du PASAN en un seul fascicule en ont renforcé la connaissance par les différents intervenants et les services du Minagrie.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Difficultés au départ de compréhension sur le contenu de l'exercice PASAN entre le PAI et l'équipe et sur le canevas en mise en œuvre.
- ◆ Le PASAN a donné des informations sur les chiffrages. Mais les véritables éléments de stratégie de mise en œuvre des programmes sont peu développés.
- ◆ Il n'existait pas de documents de référence. Les ossatures des documents de stratégie nationales de différents pays ne se ressemblent pas.
- ◆ L'absence de vision prospective ne permet pas de véritable priorisation des actions.
- ◆ Les cadres du ministère ne sont toujours pas formés ni outillés pour développer eux mêmes des stratégies nationales.
- ◆ Les documents stratégiques sont peu connus des autorités même si elles les ont validés.
- ◆ De nombreux cadres ont participé au groupe de travail en raison des incitations financières proposées et non de leur intérêt pour l'exercice.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Le cadrage et les orientations d'un document d'orientation stratégique doivent se définir en premier lieu à un niveau supérieur (ministre, cabinet, directeur généraux), au début du processus. Brainstorming. Il faut une responsabilité et une implication plus forte des plus hautes autorités dans le processus d'élaboration.
- ◆ Ne pas attendre trop des groupes de travail. Ils ne participent pas à la rédaction. Cependant, on ne peut pas laisser un consultant développer seul une stratégie nationale. Le groupe de travail doit suivre et valider au fur et à mesure, à différentes étapes, l'avancement du travail mené par le consultant. Ce sont les burundais qui doivent en premier chef donner les orientations et dire où ils veulent aller. Il est nécessaire de garder plus sous contrôle les orientations et le travail des consultants.
- ◆ Les ateliers de validation donnent l'apparence d'une certaine appropriation. Une véritable implication de personnes ressources réellement concernées, compétentes dans le domaine en question, permettrait le développement de stratégies réellement adaptées aux nécessités du pays.

- ◆ La SAN doit être actualisée, mais avec quelle périodicité ? Quels sont les grands changements justifiant de se replonger dans l'exercice ? Et quand il faudra l'actualiser, quel plan de rédaction adopter ? Il faudrait un canevas clair aussi bien pour la SAN que le PASAN. L'exercice devient alors plus facile. Même si l'équipe qui rédige le document n'est plus là, d'autres peuvent le poursuivre.
- ◆ La présentation de la SAN mériterait d'être améliorée. Elle devrait être plus simple de manière à ce que le plan au moins puisse facilement être retenu. Le document doit être facilement exploitable.
- ◆ La diffusion et utilisation de la SAN serait facilitée par une traduction en Kirundi d'un condensé. Cet effort de vulgarisation devra aussi tenir compte de la restructuration et priorisation du PNIA validé en atelier avec une large participation des différentes parties prenantes du secteur dont les privés. Il a d'ailleurs été envisagé dans le cadre de l'atelier PNIA une actualisation de la SAN (à suivre donc).

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 07- PNIA

### 1 Contexte et Justification

Le Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) est un deuxième exercice de planification stratégique dans lequel le PAI s'est fortement investi. A la différence du PASAN (Plan d'Action pour la Stratégie Agricole Nationale), conduite par un groupe de travail du ministère, le PNIA a été mené dans un processus itératif avec l'ensemble des PTF, des ONG, des OPA, du secteur privé et d'autres ministères. Le PAI avait prévu d'intervenir sur le chiffrage du coût des besoins et l'évaluation qui était une des lacunes repérées dans le PASAN. Il a saisi l'opportunité de se lancer sur le PNIA comme activité de son domaine « planification agricole ». Cette expérience multi-bailleurs, d'un montage complexe lié avec le NEPAD et la COMESA, mérité d'être capitalisée en vue de prochains exercices similaires.

- ◆ Le PNIA (dans ce cas période 2012-2017) est un cadre stratégique d'investissement permettant l'accès aux financements du NEPAD (cf. GAFSP). L'exercice se fait sous une supervision internationale de la COMESA.
- ◆ Le PDDAA (Programme Détaillé Développement Agricole en Afrique) est un document de stratégie nationale développé par la COMESA et approuvé par la BM.
- ◆ La SAN (Stratégie Agricole Nationale) est le document officiel de stratégie pour le ministère. Le PASAN 2009-2011 est un chiffrage des actions financées proposées dans la SAN pour la période considérée.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Septembre 2009 : un **compact du PDDAA est approuvé par la BM** mais très critiqué. Les chiffres exubérants représentent 5,5 fois le volume financier existant. Le document compile toutes les activités existantes dans le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA), le Document d'Orientation Sectorielle (DOS) élevage, etc.
- ◆ Décembre 2009 : Le **dossier CDMT besoins est préparé par le PAI** en références aux lacunes du PASAN (ce dossier est soumis dans le circuit MINAGRIE MINIPLAN- MINRELEX – CTB pour financement sur le fonds d'expertise de la Coopération Belge, maintenant rebaptisé PAEX).
- ◆ Février 2010 : Décision d'un **toiletage du PPDA** de manière à démarrer le PNIA échéance juin 2010 (par la partie burundaise sur conseil de la FAO)
- ◆ Juin 2010 : rien n'est fait.
- ◆ Septembre 2010 : arrivée de la nouvelle ministre de l'agriculture. Elle veut relancer le processus, mais **le PNIA doit se baser sur la SAN**, document officiel de stratégie nationale, et non sur le PPDA (poussé par l'ancien chef de cabinet). Tout le monde est d'accord que la SAN est le document de base, mais on doit intégrer des éléments du PNSA et du DOS élevage reconnus mal couverts par la SAN.
- ◆ Septembre 2010 : Nouvelle mission de la FAO. **Production d'un premier draft de la feuille de route**. Le PAI, qui avait prévu des fonds pour le chiffrage des besoins dans la programmation 2010, s'implique alors fortement. Création d'un comité de pilotage pour le PNIA.
- ◆ Octobre 2010 : Début de la **mobilisation des financements** (multibailleurs) pour l'équipe de consultants, le fonctionnement de l'équipe technique nationale.
- ◆ Novembre 2010 : **Finalisation de la feuille de route et du budget** (chronogramme et montage financier multi-bailleurs) sous la présidence de Mme la ministre. Création d'un groupe technique conjoint

rassemblant tous les bailleurs, les OPA, des représentants de la société civile. La finalisation de la rédaction (budget, chronogramme et feuille de route est assurée par le cabinet et le PAI en fonction des remarques recueillies en comité de pilotage PNIA qui se réunit avec une fréquence accélérée (15 jours) en cette période de mobilisation.

- ◆ **Décembre 2010** : **Mise en place de l'équipe technique nationale** (10 personnes (agriculture, MINEATU, ministre plan et des finances) sous la présidence du DGPAE. Le montage financier est bouclé. Finalisation du recrutement des consultants pour janvier février 2011.
- ◆ **Février 2011** : Atelier de démarrage. **Le dispositif est en place**, avec une forte implication de la ministre.
  - Une équipe de consultants multi-bailleurs : 1 consultant international principal (financement PAM et USAID), 1 consultant international costing (financement PAEX fond expertise belge à travers le PAI – financement ralenti par le ministère des affaires étrangères pour CDMT besoin, car la BM intervient déjà sur le sujet via le Miniplan, et parce que l'exercice est sensiblement différents, le PNIA sortant largement de l'exercice « comptable » du CDMT), 1 consultant international institutionnel (contrat cadre UE), 1 consultant national principal (financement FAO), 1 consultant national costing (financement BM – PRODEMA) qui n'a rien fait.
  - Par ailleurs, l'UE fournit l'équipement informatique ; le PAI (sur fonds souple) finance deux mini-équipes parallèles (Avec la DEP sur l'actualisation des financements acquis ou en négociation ; Avec DSE pour mise en place d'un tableau de bord de suivi-évaluation) ; et le FIDA finance les motivations et le fonctionnement de l'équipe technique nationale. Le total du budget s'élève à environ 450.000 USD auxquels s'ajoute un budget de 8.000 € du PAI et une contribution des ONG (environ 10.000 €) pour la tenue d'atelier provinciaux et d'un synthèse à l'initiative des OPA et de certaines ONG du secteur.
  - Le rôle du PAI est le suivi et appui méthodologique, la facilitation de la mobilisation des contributions, la mise en confiance, le pilotage de la feuille de route, la production de récapitulatifs pour la ministre, et l'appui au secrétariat avec un conseiller du Cabinet.
- ◆ **De Février à juin 2011** : **Conduite de l'étude** dans un processus « itératif » et avec de nombreux obstacles qui nécessite un suivi rapproché et une grande souplesse dans la mobilisation des ressources tant financières qu'humaines.
- ◆ **Fin février 2010** : Nécessité de **changer le consultant international principal**. Le FIDA propose un consultant qui a coordonné le Programme Sectoriel de Transformation Agricole (PSTA) au Rwanda. Le chiffrage des coûts commence avec le consultant international costing et l'équipe DEP.
- ◆ **Mars 2010** : Arrivée du **nouveau consultant** technique principal.
- ◆ **Mars et avril 2010** : Sur l'initiative des OPA, **organisation de 16 ateliers provinciaux** (1 par provinces). Sur le fonds souple, le PAI en finance 5 (5 provinces), plus un atelier national de synthèse. A noter que l'initiative est bien acceptée et même soutenue par le MINAGRIE puis le COMESA.
- ◆ **Avril 2010** : **Atelier de présentation de l'avancement du processus** PNIA et validation des consultations provinciales devant les autorités du COMESA.
- ◆ **Juin 2011** : **Atelier de restitution et validation** du PNIA (200 personnes : COMESA, ministre des finances, de l'agriculture, 1<sup>er</sup> secrétaire d'état de la 2<sup>nd</sup>e vice présidence, tous les PTF, les ONG, les OPA, la chambre agro-business, le ministère du plan, le MINEEATU, etc.). Les propositions et engagements sont bien présentés et assez clairs. Y compris des propositions sur la réforme institutionnelle du Minagrie.
- ◆ **Août 2011** : Préparation d'une **requête de 50 Millions d'US\$** (GAFSP) au NEPAD.
- ◆ **Août – Septembre 2011** : **Revue du document par la COMESA**. Les consultants COMESA veulent en changer la structure. La position de l'état burundais, des PTF et du représentant des OPA est qu'il répond à toutes les questions issues d'une consultation participative avec les OPA et qu'il s'appuie sur la SAN, document de référence de la politique agricole nationale. De plus, il y a un refus de consacrer un programme complet à la sécurité alimentaire (position PAM) alors que le programme de promotion du secteur privé disparaît. La réponse à l'évaluation est en cours

- ◆ Septembre 2011 : **Finalisation de la requête GFASP** à présenter en janvier 2012 (Global fond en cours de traduction en anglais). En parallèle, préparation d'une table ronde (business meeting) pour le financement du PNIA : 600 milliards de Fbu acquis pour 1.400 milliards de besoins de 2012 à 2017.
- ◆ Octobre 2011 : Tenue vraisemblable du **business meeting**.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Le PNIA a été présenté en juin 2011 comme prévu (respect des échéances). Le document est soutenu par toutes les parties prenantes du secteur au niveau national. Le processus est aussi important que le résultat.
- ◆ Forte implication de la ministre qui pilote l'exercice. Tout le monde s'est rassemblé autour d'une table pour le processus. Contribution du ministère à travers l'équipe nationale. Le DGAPE (chef de l'équipe technique) a bien suivi le processus et en a compris les enjeux.
- ◆ La SAN sort renforcée de l'exercice. Bonne intégration du PNIA dans ses orientations.
- ◆ Transparence dans le recrutement des consultants et souplesse de l'équipe pour le changement du chef de mission. Décision rapide dans la gestion de la ressource humaine. Résultat : une bonne équipe de consultants. Le chef de mission était un bon manager, bon leader, très opérationnel et non théoricien. Le consultant costing connaissait bien le pays. Seul bémol, le consultant national costing.
- ◆ Chaque PTF a optimisé son financement en fonction de ses limites de souplesse imposées par ses procédures.
- ◆ Contribution forte des OPA à travers leur initiative d'ateliers provinciaux, ouverture du ministère aux OPA pour l'exercice.
- ◆ Une forte mobilisation du PAI (l'ATI) pour accompagner la définition du PNIA. On lui a demandé s'il pouvait piloter l'exercice, ce qu'il a refusé après consultation de la RR de la CTB, vu le volume de travail et le timing. Chaque contributeur a géré sa contribution dans une approche coordonnée mais selon ses propres procédures, ce qui a permis d'éviter les problèmes de timing prévisibles en cas d'harmonisation. Le PAI est resté facilitateur, en collaboration étroite avec un conseiller du Cabinet qui est le secrétaire de l'équipe nationale.
- ◆ La souplesse du PAI a été pleinement utilisée (fonds souple, transformation du fonds PAEX), pour les contrats DEP et DSE, et pour ateliers provinciaux.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ L'approche multi-bailleur entraîne certaines inégalités : chacun pratique ses tarifs, ses conditions de travail d'où des écarts frustrants entre les consultants et dans les primes de motivations. Ces disparités créent des jalousies et frustrations. Une recherche d'harmonisation aurait empêché le respect des échéances.
- ◆ Le rôle de la FAO au démarrage a permis d'éclaircir les choses, mais est devenu insignifiant pendant le processus à l'exception du financement du consultant national principal.
- ◆ Les capacités et disponibilités des membres de l'équipe nationale et des services ministériels (DEP, DSE) sont restées insuffisantes en raison de motivations et d'incitations insuffisantes et/ou hétérogènes. Il reste encore beaucoup à faire sur l'aspect motivation des cadres. Sans les consultants, rien n'était possible. Bien peser le montage gagnant.

## 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Un appui politique élevé (la plus haute autorité) permet une meilleure mobilisation et coordination des partenaires.
- ◆ Une ouverture à toutes les parties prenantes (pas seulement les PTF mais aussi les OPA, le privé) renforce la crédibilité et l'appropriation du document final.
- ◆ La mise à disposition d'un AT sur l'exercice (ATI PAI), même à temps partiel, facilite le déroulement de l'exercice.
- ◆ Une souplesse dans les procédures de recrutement permet de cibler de meilleurs consultants.
- ◆ La recherche de souplesse par chaque PTF dans ses procédures facilite les approches coordonnées.
- ◆ Une bonne connaissance par le ministère des atouts de chaque PTF permet d'organiser la coordination des interventions sur un même dossier (demander à chaque PTF de soutenir ce qu'il peut financer et que les autres ne peuvent).
- ◆ A terme, l'harmonisation entre PTF pour un tel exercice est souhaitable mais il faut pouvoir anticiper (ce qui n'était pas le cas dans le processus PNIA).
- ◆ Il reste encore beaucoup à faire en matière de motivation des cadres du Ministère d'où la pertinence des missions récentes sur l'harmonisation des systèmes d'incitation et la contractualisation à l'initiative de la CTB pour le lancement du PAIOSA.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 08 - PROSPECTIVE

### 1 Contexte et Justification

La prospective est un outil majeur d'aide à la priorisation au cours des exercices de planification et de programmation. Le ministère est peu sensible à cette activité. Aucun service n'est en charge de prospective. Cette tâche revient normalement à la DG du même nom au Miniplan. Une tentative de sensibilisation a été conduite par le PAI, avec un succès très mitigé. La sensibilisation à la prospective sectorielle doit se poursuivre, et des outils ou des processus de réflexion prospectifs doivent se mettre en place au cours du déroulement du PAIOSA. Les leçons peuvent être tirées du peu d'activité conduite par le PAI en la matière, ce qu'il aurait fallu faire, ce qu'il faudrait faire.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ 2007 : Dans le DTF, la **prospective est identifiée comme une action majeure** à développer dans le cadre des activités de développement stratégique. Il s'agit de doter le ministère de compétences qui permettraient progressivement d'introduire des capacités d'analyse sur le moyen et plus long terme. En raisonnant le développement de l'agriculture selon plusieurs facteurs (démographie, évolutions des systèmes agraires, urbanisation, contexte sous régional, etc...). Le résultat attendu est que le Minagrie dispose de scénarios qui aident dans les prises de décision, et éclairent la planification (actualisations de la SAN).
- ◆ Janvier 2009 : Mission 3 de lancement (IRAM). Le **développement d'activités de prospective** incombe à l'EPA. Le chantier est vaste. De nombreuses actions possibles sont identifiées, que le PAI pourrait initier ou conduire sur sa durée :
  - Collecte des informations existantes (démographie, foncier, macro-économique et réglementaire sur les dynamiques agricoles et commerciales au niveau sous-régional), des documents généraux de prospective (CSLP, Vision 2025, objectifs du millénaire), de données sur les systèmes agraires et leurs évolutions.
  - Identification des organismes investis dans des exercices de prospective au Burundi et sollicitation de la production d'informations sur les évolutions possibles des systèmes agraires.
  - Extraction des visions pour le secteur agricole qui ressortent des documents de prospective existants et formulation de scénarii en matière d'évolution des principaux systèmes agraires. Et à partir de ceux-ci, proposition de visions pour le secteur agricole et de priorisations d'intervention.
- ◆ Mai - Juin 2009 : le **PAI élabore des termes de références pour trois formations** (1) stratégies sous-sectorielles (2) prospective agricole et (3) Systèmes agraire. Des contacts sont pris avec le projet d'Appui Institutionnel à l'ISABU pour la prise en charge et l'organisation des deux dernières formations. Cette initiative est relancée y compris jusqu'en 2010, mais le PAI-ISABU est trop chargé dans sa programmation. Le PAI se tourne alors vers le PARSAD qui est en train de programmer ses formations notamment en planification.
- ◆ Aout 2009 : Mission IRAM de suivi-appui (MS1). **Rappel de lancer des activités dans ce champ.** L'EPA est accaparé par le PASAN et dispose de peu de temps additionnel. Proposition d'organiser un atelier de formation/sensibilisation aux prospectives agricoles, à l'intention des cadres impliqués dans l'élaboration et le suivi des stratégies agricoles (en particulier les cadres de la DGPAE et du Cabinet). Il aura pour objectif d'expliquer les concepts de base, les méthodes, les outils utilisés. De comprendre les limites et contraintes actuelles en matière de prospective agricole (fiabilité de la situation de référence et

des sources statistiques, etc.), et les enjeux de visions à long terme (15 à 20 ans) dans l'élaboration de politiques sectorielles et sous-sectorielles. Commentaires et ajustement sur les termes de références notamment des deux formations envisagées par le PAI (prospectives et systèmes agraires).

- ◆ **Décembre 2009** : Une **collaboration est trouvée avec le PARSAD** (UE) ; Finalisation des termes de références et du DAO pour les formations retenues dans le cadre du PARSAD (élaboration de stratégies et prospective agricole).
- ◆ **Février 2010** : Mission IRAM de suivi-appui (MS2). La formation n'a pas encore été réalisée compte tenu du processus de marché de l'UE (PARSAD via CSV). La mission propose des **solutions méthodologiques avec des moyens limités**. Pas de montage complexe tant que le ministère ne peut compter sur un dispositif statistique fiable et consolidé. Repérer les structures et organisations qui, de par leur nature, peuvent être des partenaires dans ce dossier (statistiques, institut de géographie, services de la démographie, faculté d'économie...). La formation prévue permettra d'initier à la prospective des cadres du ministère en charge de la planification pour que cette dimension soit davantage prise en compte lors de l'élaboration future des stratégies sectorielles. La mission propose des noms de consultants pour réaliser la formation.
- ◆ **Mars 2010** : La collaboration avec le PARSAD (UE) se poursuit et il est procédé à **l'évaluation des candidats pour les deux formations retenues**. Sélection d'un consultant (JM COUR qui a mené l'étude prospective à long terme sur l'Afrique de l'ouest). Identification d'une vingtaine de participants avec ouverture à d'autres ministères sur recommandation du consultant.
- ◆ **Mai 2010** : **Tenue de la formation** (une semaine). Très focalisée sur l'urbanisation et peu centrée sur les problèmes agricoles, elle est décevante du point de vue des participants. L'absence de données statistiques fiables sur le secteur limite les possibilités de projections. La formation n'a pas été très appréciée par les cadres participants.
- ◆ **Mai 2010** : **Relance du PAI-ISABU pour une formation sur les systèmes agraires** (sans résultat compte tenu du programme chargé de ce projet)
- ◆ **Février 2011** : Mission IRAM de suivi-appui (MS4). Rappel de l'importance des activités de prospective malgré les déceptions suscitées par l'atelier de formation. **Proposition de méthodes de sensibilisation** pour relancer l'activité. Nouvelle rencontre avec l'ISABU sur les perspectives d'étude sur les systèmes agraires. Des collaborations seront encore à rechercher dans le cadre du VAI.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Des perspectives de collaboration dans ce champ se profilent avec l'ISABU, mais ont du mal à se concrétiser depuis les premiers contacts en 2009.
- ◆ La nouvelle vision 20-25, commence à se concrétiser avec des objectifs chiffrés (exemple : 40% de taux d'urbanisation, où réduction du taux de natalité).
- ◆ Des signes montrent que certains cadres du Minagri (notamment à la DGPAE) font maintenant le rapprochement entre taux d'urbanisation et développement agricoles.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Très peu de cadres sont au courant de l'existence et de la nécessité de s'appuyer sur des prospectives alors que c'est un outil indispensable de décision.
- ◆ Pour diverses contraintes (dont les ressources humaines) et par nécessité de priorisation, peu d'activités ont été menées dans ce champ au cours du projet.
- ◆ Déception des participants sur la formation effectuée. D'où peu d'impact sur la sensibilisation à la nécessité et l'intérêt des prospectives dans le cadre de la définition des orientations stratégiques et de la priorisation.

#### **4 Leçons à retenir - Recommandations**

- ◆ Essayer de travailler avec les informations dont on dispose plutôt que de manière strictement théorique. Les éléments de l'enquête agricole permettront peut-être de donner des bases pour effectuer des projections prospectives.
- ◆ Le travail de sensibilisation de sa nécessité auprès des cadres du ministère doit se poursuivre.
- ◆ Sensibiliser progressivement les cadres à la nécessité de dessiner des visions en s'appuyant sur des thèmes fortement ancrés dans la gestion du présent qui nécessite une projection prospective sous-sectorielle (conséquences sur le marché agricole et la production de l'ouverture du marché du COMESA, quelles stratégies mettre en place au Burundi pour tenir la place de dernier pays à être touché par la bactériose du bananier et quels avantages cela donne-t-il pour le futur ?...). A faire en relation avec d'autres ministères (plan, EAC, Commerce et industrie).
- ◆ La collecte des informations de base sur les orientations de politique agricole dans les pays voisins permettra de raisonner les évolutions et scénarios d'évolution de l'agriculture Burundaise. De même que le travail sur les mesures incitatives.
- ◆ Développer des synergies avec l'ISABU et avec le département d'économie rurale de la faculté d'économie du Burundi.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 09 - MESURES INCITATIVES

### ET INTEGRATION SOUS-REGIONALE

#### 1 Contexte et Justification

Des activités ont été initiées en la matière, limitées pour le moment à la TVA qui était le sujet prioritaire du moment. Mais le thème intéresse les opérateurs du secteur et devra être poursuivi. L'expérience acquise doit être capitalisée pour élargir le champ des mesures incitatives étudiées.

#### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Mai 2007 : Le DTF propose, dans la formulation du projet, de s'intéresser au **contexte sous-régional et aux mesures incitatives**. Important pour la planification agricole, mais pas nécessairement perçu comme tel par le ministère. Celui-ci n'est pas outillé et a une très mauvaise connaissance des avantages comparatifs du Burundi.
- ◆ Janvier 2009 - Mi 2010 : **L'EPA est très motivé** par le thème, mais d'autres dossiers passent en priorité (PASAN).
- ◆ Juin 2010 : Premier **voyage d'étude Rwanda**. Participation de l'expert EPA et de deux cadres du ministère sur le dossier « Intégration sous-régionale ».
- ◆ Juillet 2010 : Rapport sur le voyage d'étude.
- ◆ Aout 2010 : **Inventaire des mesures incitatives**. Interview, compilation documentaire, préparation d'un rapport.
- ◆ Septembre 2010 : Atelier restitution sur le voyage d'étude. Interne au ministère. **Ouverture sur les mesures incitatives**, sur le processus de planification. Le PDDAA est remis en cause comme base du PNIA : chaque pays doit rester souverain dans l'élaboration de ses cadres stratégiques.
- ◆ Novembre 2010 : **Atelier sur les mesures incitatives**. Participation (50 personnes) importante du ministère mais surtout invitation d'autres ministères, de l'office burundais des recettes (OBR), de la BNDE, des institutions de microcrédit, de représentants des OPA (CAPAD), d'opérateurs privés dans l'agro-business, de représentants de la chambre agrobusiness, d'ONG travaillant sur les OPA. Le problème de la TVA sur les intrants agricoles est mis en avant. Les privés sont très intéressés. D'autres dossiers à approfondir sont identifiés : le crédit rural, la connaissance des réglementations sur les impôts, sur les avantages de l'intégration régionale, etc. Le rôle du ministère est d'informer sur les mesures. Chacune des mesures doit être traitée séparément (fiscales, douanière, crédit,...). Problème de priorisation.
- ◆ Novembre 2010 : Préparation d'une **note à Mme la MAE** présentant les principales recommandations à court (TVA) et moyen termes (dialogue Privé public) de cet atelier.
- ◆ Décembre 2010 ; Préparation d'une **liste de produits pouvant bénéficier d'une exonération** de TVA, mais difficulté de précision et retour aux catégories précisées dans les ordonnances de 1993 et 1994.
- ◆ Décembre 2010 : Sur ces bases, **Mme la ministre relance le dossier TVA** auprès de la ministre des finances, en rappelant la requête de son prédécesseur déjà envoyée en février 2009 et sans réponse.

- ◆ Janvier 2011 : **Création des sous-groupes au GSADR**. Le sous-groupe 3 (Promotion de l'entrepreneuriat agricole) devra faire ressortir les dossiers prioritaires dans ce domaine.
- ◆ Février 2011 : Préparation du dossier « intégration sous-régionale » par l'expert EPA.
- ◆ Fin Mars 2011 : L'expert EPA annonce son départ en avril.
- ◆ Avril à novembre 2011 : Faute de ressource humaine, le PAI programme un traitement de ce type de dossier (notamment intégration sous-régionale) par une **consultation externe**, mais le temps imparti et les autres dossiers prioritaires ne permettent pas de finaliser des termes de références et lancer le processus d'appel d'offre avant la fin du projet.
- ◆ Septembre 2011 : La **requête du Minagrie au MINFI** sur le dossier TVA est toujours sans suite.

### 3 Points positifs et négatifs

#### Points positifs

- ◆ Les activités initiées ont permis une ouverture sur le thème qui suscite maintenant l'intérêt de nombreuses personnes au ministère et de privés.
- ◆ Ce travail a permis de relancer l'intérêt d'échanges entre le MINAGRIE et le secteur privé agricole.
- ◆ Ce premier travail a permis de mettre en évidence de nouveaux chantiers à instruire (financement de l'agriculture, régimes de taxes et douanes, etc.).
- ◆ Il y a maintenant des attentes fortes de la part de cadres ministériels et des privés. Mais le dossier nécessite des approfondissements pour permettre une priorisation.
- ◆ Forte implication maintenant de certains cadres du minagrie sur le dossier TVA.

#### Points négatifs

- ◆ Lancement tardif du dossier compte tenu de la priorisation du Minagrie.
- ◆ Le dossier est conséquent et nécessite des ressources humaines importantes et des compétences diversifiées qui actuellement font défaut.
- ◆ Le nombre de sous-thèmes à aborder est important et il est difficile de prioriser. Le sous-groupe 3 du GSADR s'en occupe depuis janvier 2010.

### 4 Leçons à retenir

- ◆ Ne pas sous estimer les dossiers. Ce sont des chantiers importants et relativement nouveaux au Burundi où le ministère voyait le développement agricole plus à travers la mise en place de projets et programmes.
- ◆ L'inventaire des mesures incitatives est fait mais peut être encore affiné. Notamment pour identifier les leviers sur lesquels on peut jouer (identifier des politiques incitatives).
- ◆ Chacune des mesures doit être traitée au cas par cas avec un approfondissement réalisé par des consultants.
- ◆ Le ministère n'est pas responsable des mesures, mais doit connaître ce pour quoi il peut plaider. Il doit acquérir une compétence en la matière. Des cadres doivent se former sur ces aspects pour maîtriser la connaissance des mesures. Et jouer le rôle de relais de plaidoirie du privé auprès des autres ministères.
- ◆ Il faut que le ministère connaisse bien les droits et devoirs du Burundi dans le cadre de l'intégration. Et qu'il ait des positions claires sur le crédit, les OPA, l'intégration sous-régionale, les avantages comparatifs du Burundi.
- ◆ Le sous-groupe sectoriel 3 doit soutenir l'exercice : prioriser et lancer les dossiers.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 10 - STRATEGIES SOUS-SECTORIELLES

### 1 Contexte et Justification

Dans le VAI du PAIOSA, il y aura de nombreuses stratégies sous-sectorielles à développer. L'exercice est beaucoup plus long et fastidieux qu'envisagé au départ. Le PAI n'a pu en conduire qu'une sur la durée du projet, alors qu'au moins quatre étaient prévues au départ. Il faut en tirer les leçons pour accélérer le processus lors des futurs développements de stratégies sous-sectorielles (SSS).

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ 2007 : Dans le DTF, il est prévu de monter **plusieurs stratégies sous-sectorielles** (SSS) au fur et à mesure de l'apparition des besoins.
- ◆ Janvier 2009 : Mission de lancement IRAM. Lors du décorticage du DTF et de la programmation des activités de la cellule, la **responsabilité de développement des SSS est confiée à l'EPA**.
- ◆ Janvier à juin 2009 : **L'expert EPA est accaparé par l'exercice PASAN** et le diagnostic sur la planification agricole. Il est déjà entrevu qu'il sera aussi difficile de s'investir sur des dossiers de SSS.
- ◆ Juin 2009 : Suite au cercle de développement, constat est fait de **la charge excessive de travail pour EPA** et décision est prise de créer un poste spécial coordination provinciale et SSS (EPS). Un expert est recruté pour conduire les exercices.
- ◆ Août 2009 : Les résultats du diagnostic « planification » font l'objet d'un atelier national (en présence du Ministre, des directeurs généraux, de membres du Cabinet). Il est ainsi retenu **5 sous-secteurs prioritaires en matière de stratégie**: marais et bassin versants, OPA, crédit agricole, filières prioritaires (riz, maïs, manioc, pomme de terre, banane), filière élevage.
- ◆ Août 2009 : Il est demandé à l'expert EPS de travailler en priorité sur la préparation de termes de références pour la **SSS marais et bassin versants** (SSSMBV).
- ◆ Août à décembre 2009 : Concernant, les termes de référence de l'étude pour la SSSMBV censés être préparés par le nouvel expert EPS, rien ou presque (càd d'une qualité médiocre) n'est fait en six mois. Son contrat est interrompu à la fin de la période d'essai (fin 2009). **La décision est prise de traiter les SSS l'une après l'autre**. La deuxième à mettre en chantier sera celle sur les OPA.
- ◆ Janvier février 2010 : **Les termes de référence SSSMBV sont établis** directement par direction. Il est prévu un montage d'un groupe technique de 10 personnes, présidé par le MINAGRIE, et incluant le MINEEATU et le MPDC, bénéficiant de gratifications à base d'une convention. Les trois ministères impliqués proposent des noms. En parallèle, un groupe « personnes ressources » (ONG et PTF de projets) est identifié.
- ◆ Mars 2010 : Les **termes de référence d'un consultant** spécifique sont rédigés. Il chapeautera l'exercice, rédigera et compilera le rapport. Le PAI restera dans une position de supervision et d'approbation. Le PAI prépare les conventions et lance le recrutement du consultant.
- ◆ Avril 2010 : **Atelier de formation** (une semaine) sur les méthodes de construction des politiques sous-sectorielles. A l'intention des cadres du Minagrie. Organisé par le PAI en partenariat avec le PARSAD et l'ONG CISV. Les résultats de cette formation sont assez mitigés, l'effort devra être poursuivi.
- ◆ Mai et juin 2010 : le PAI contacte chaque PTF du groupe « personnes ressources ».
- ◆ Juin 2010 : La **convention de partenariat est établie** avec le groupe technique. Le contrat de prestation du consultant est signé, de trois hommes-mois répartis sur 5 à 6 mois.

- ◆ Juin 2010 : Début de **rédaction des tdrs pour la SSS OPA** par le DI (en prévision d'un lancement de cette deuxième stratégie avant la fin de l'année 2010).
- ◆ Juin à octobre 2010 : **Réunions toutes les deux semaines (vendredi) du groupe de travail SSSMBV**. Présence plus marquée d'un cadre de Kirundo (qui en profitait pour venir voir sa famille à Bujumbura le weekend) et les 2 ONG (à qui le transport était payé).
- ◆ Juillet 2010 : Le PAIOSA prévoit une **étude d'envergure sur le crédit agricole** et la micro-finance.
- ◆ Octobre 2010 : Atelier de **restitution technique SSSMBV**. Beaucoup de commentaires.
- ◆ Fin octobre 2010 : **Versement de la deuxième tranche** auprès des membres du groupe technique SSSMBV après évaluation. Certains membres, dont le vice-président (du Mineeatu, ne reviennent plus. Les personnes ressources mobilisées par le projet stoppent également leur participation.
- ◆ Novembre 2010 : La direction du **PAI effectue un travail de relecture** pour aboutir à un document d'un niveau suffisant. Le consultant externe présente lui-même des lacunes.
- ◆ Fin novembre 2010 : Paiement de la deuxième tranche du consultant.
- ◆ Fin 2010 : le GSADR apprend que **le MINEATU prépare une stratégie nationale** de lutte contre la dégradation des sols.
- ◆ Janvier 2011 : Création des **sous-groupes du GSADR**. L'option est prise de déléguer la responsabilité de développement des tdr des SSS aux sous-groupes spécialisés. Il est prévu que les termes de références OPA seront repris par le sous-groupe 3.
- ◆ Février 2011 : Le GSADR reconnaît que les deux stratégies (SSSM DV et celle de lutte contre la dégradation des sols) **ne sont pas contradictoires** et recommande une restitution conjointe.
- ◆ Mai 2011 : **Atelier conjoint sur les deux stratégies**. Invitation conjointe du Minagrie et du MINEATU.
- ◆ Juillet 2011 : Le consultant n'est pas disponible en cette période mais un **rapport révisé** est quand même envoyé en juillet 2011.
- ◆ Août 2011 : Le PAI demande au président du groupe technique de choisir **deux personnes pour relecture avec lui**. Ils recevront un montant forfaitaire financé par le budget de ce qui était prévu sur la troisième tranche.
- ◆ Septembre 2011 (13/09) : Réunion d'échange sur « Projet de stratégie de création d'un fond de micro-crédit agricole du Burundi » (sous le haut patronage de la 2<sup>ème</sup> vice-présidence. Mise à disposition pour le développement de la SSS d'un financement (12 millions Fbu) sur la contrepartie burundaise du PAI sur décision du ministère.
- ◆ Septembre 2011 : **Rapport SSSMDV final** remis par le consultant. (attendu).

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Constats :

- ◆ L'exercice de développement d'une SSS est beaucoup plus lourd que ce qui était pensé au départ. Surtout en recourant aux cadres de plusieurs ministères (3 ministères pour le SSSMBV).
- ◆ Les SSS sont beaucoup plus techniques que les stratégies nationales et demandent des compétences très pointues.

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Une seule SSS a pu être menée à terme.
- ◆ Bien que lourd dans son développement, l'existence du groupe de travail SSSMBV a permis une certaine appropriation par les cadres concernés.
- ◆ Il y a des recommandations utiles sur le suivi des infrastructures pour les bénéficiaires, les communes et les DPAs.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Le PAI avait prévu de développer quatre SSS au cours de son existence. Une seule l'a été. Les autres sous-secteurs retenus n'ont pas encore été traités.
- ◆ L'ampleur du travail a été sous-estimée. Le développement d'une SSS prend au moins autant de temps qu'une stratégie nationale sectorielle.
- ◆ Disponibilité très faible des cadres du MINAGRIE et autres ministères concernés. Le travail demandé était supplémentaire par rapport à leurs activités courantes. Les réunions avec eux étaient très difficiles à organiser (sollicitations trop nombreuses). Ce malgré des gratifications approuvées en SMCL sur fond souple.
- ◆ La question se pose de l'appropriation de la SSSMBV en dehors des cadres qui ont directement participé à l'exercice.
- ◆ Le montage consultant – groupe de travail faisait que le consultant se mettait en attente des contributions venant du groupe de travail.
- ◆ Sur les filières, rien n'a été fait. Chaque fois les activités étaient reportées. La première à traiter était le riz vu son importance dans les marais et bassins versants.

#### **4 Leçons à retenir - Recommandations**

- ◆ Tenir compte de la disponibilité limitée des cadres, même motivés par des incitations.
- ◆ Le consultant doit être quelqu'un du secteur qui prend la responsabilité de rédiger la stratégie. Il devrait élaborer lui-même le draft sans attendre que les contributions soient fournies ou produites par un groupe de travail. Le rôle du groupe de travail devrait se cantonner à la fourniture d'informations sous forme d'interview et à la relecture.
- ◆ Les groupes de travail gagneraient en efficacité à être plus limités (5 personnes).
- ◆ Mener le développement des SSS en parallèle et non l'une après l'autre. Pour gagner en efficacité, se donner des échéances plus claires et contraignantes (pénalités de dépassement de délais pour le consultant). Mais le consultant est en charge de collecter les informations et n'est plus en attente des productions du groupe de travail.
- ◆ Le développement de la stratégie, mené par le petit groupe en relation avec le consultant, doit renforcer l'appropriation au cours du processus par plusieurs actions :
- ◆ l'existence d'un comité de lecture composé de hauts cadres du ou des ministères.
- ◆ Organisation de réunions d'information à destination des cadres concernés, y compris les personnels d'appui et d'exécution, au cours de l'élaboration des stratégies (participation en plusieurs étapes à plusieurs niveaux, mais pas nécessairement tout au long du processus).
- ◆ Organisations de réunions d'élargissement de la réflexion en cours du développement de la stratégie. Exemple sur le bananier : ça vaudrait la peine en cours de développement d'inviter certains cadres de la DGA ? Peut-être même aussi des producteurs, mais lourd à organiser.
- ◆ Le VAI doit travailler en collaboration étroite avec la DGPAE pour le développement des stratégies sous-sectorielles. C'est un travail de planification qui lui revient normalement.
- ◆ Prévoir pour chaque SSS, comme pour la SAN et le PASAN, une diffusion large jusque dans les communes.
- ◆ La filière banane devrait être mise en avant. Il est prévu de construire deux usines de transformation de la banane. Il va falloir pouvoir répondre de manière coordonnée à la demande qu'elles vont provoquer. Et définir une stratégie de lutte et de prévention contre les maladies du bananier. Trois laboratoires travaillent sur la production de vitro-plants.
- ◆ La filière lait devait également être développée en priorité.
- ◆ La gestion des marais et bassins versants gagnerait peut-être en efficacité par la contractualisation de prestataires de services privés, spécialisés pour l'entretien et le fonctionnement des infrastructures.
- ◆ Les deux SSS priorisées pour le démarrage du PAIOSA sont sur les thèmes OPA puis Crédit (avec la possibilité d'une étude préalable). Afin de s'assurer d'une bonne adhésion, et compte tenu des moyens importants à engager il serait souhaitable de refaire valider cette priorisation par le Minagrie et le GSADR.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 11 - GSADR

### 1 Contexte et Justification

Le Groupe Sectoriel Agriculture et Développement Rural (GSADR) a été mis en place dans le cadre du groupe de coordination des partenaires (GCP) piloté par la seconde vice présidence à travers le CNCA (Comité National de Coordination des Aides). Le PAI a joué un rôle majeur dans le démarrage du groupe sectoriel et en a ensuite assuré le secrétariat. L'expérience de coordination au niveau national apportée par ce groupe mérite d'être capitalisée.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Janvier 2009 : Mise en place de la structure « **Groupe de Coordination des Partenaires (GCP)** », en référence à la déclaration de Paris, avec un appui dynamique du secrétariat du CNCA appuyé par la coopération belge.
- ◆ Février 2009 : Le PAI saisit l'opportunité de prendre le **secrétariat du groupe sectoriel** (recommandation IRAM) assuré par l'expert en coordination (ECO).
- ◆ Avril 2009 : Décès de l'expert ECO. Reprise immédiate de la **fonction de secrétariat par l'expert EPA**.
- ◆ 2009 – 2010 : le **GSADR se réunit mensuellement** avec régularité (23 réunions ordinaires en 2 ans) et quelques réunions extraordinaires.
- ◆ Fin 2010 : **Implication plus forte des autorités** : Mme la Ministre vient présider une première fois le groupe sectoriel (sur proposition PAI). Puis revient quand elle peut. Décision est prise de tenir les réunions le mardi au lieu du jeudi où se tient le conseil des ministres.
- ◆ Fin 2010 : Auto-bilan du GSADR : Les échanges d'information se font bien, mais toujours avec les mêmes participants. Certains ne sont jamais là et le ministère ne s'implique pas assez. Les termes de référence sont revus. **Décision de créer quatre sous-groupes**, pour redynamiser, qui permettront de traiter les dossiers plus en profondeur. Chaque sous-groupe diffusera les PV de ses réunions au groupe sectoriel.
  - Sous-groupe 1 : Planification, programmation, budget, suivi-évaluation. Il suivra les travaux du PNIA sans le porter, celui-ci ayant déjà démarré. Le pilotage PNIA reste du ressort de la 2<sup>nd</sup>e vice présidence, le suivi revient au Secrétaire Permanent. La concertation avec les PTF revient au groupe sectoriel et celle avec le secteur privé au sous-groupe 3.
  - Sous-groupe 2 : Productions agricoles et élevage : un des thèmes est les intrants agricoles et d'élevage (semences et engrais). Il sera un tremplin pour les mesures incitatives et les stratégies sous-sectorielles.
  - Sous-groupe 3 : Entrepreneuriat agricole : appui aux OPA, loi sur les coopératives, mesures incitatives, intégration sous-régionale, crédit agricole. Le ministère a besoin d'une stratégie claire d'appui aux OPA. Il va réaliser un inventaire des OPA et des mesures existantes d'appui aux OPA. Le dossier crédit agricole va venir très vite. Il porte le dossier TVA.
  - Sous-groupe 4 : Formations et recherche. Un des dossiers est l'inventaire des besoins de formation et l'offre du secteur (consultation internationale prévue – des tdr ont été élaborés). Le travail ERH est attendu.

- ◆ **Mars 2011 : Passation du secrétariat du GSADR au cabinet du ministre.** Achat et remise d'un rétroprojecteur. Le PAI reste présent et participe aux sous-groupes.
- ◆ **Aout 2011 : Mme la ministre vient parfois présider** le groupe sectoriel. Et rappelle à l'ordre sur la nécessité de participer, notamment concernant les autres ministères. Elle s'implique ce qui donne l'exemple.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Le GSADR est le groupe sectoriel le plus dynamique selon les rapports du CNCA et fait figure de groupe actif au sein de l'architecture de l'aide.
- ◆ Il porte la SAN comme unique stratégie nationale auprès de tous les PTF.
- ◆ Il a permis en 2010 de lancer un dossier commun (l'enquête agricole), qui même si en panne actuellement, est un projet important et conjoint des PTF.
- ◆ Il a permis de détecter des dossiers communs (présentation commune), de repérer des manques de synergie, des doublons.
- ◆ Il a aidé au chiffrage et la restitution sur le PASAN.
- ◆ C'est un bon forum pour présenter les rapports et stratégies du ministère.
- ◆ Y est présenté régulièrement la situation sur la sécurité alimentaire
- ◆ L'implication du PAI est un point fort, il permet d'être au cœur des discussions institutionnelles et opérationnelles, de formuler des propositions et d'être en contact avec les principaux acteurs du secteur.

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Le GSADR est une structure d'échange d'information efficace, ce qui est un très bon point, mais a traité peu de dossiers jusqu'à présent. La mise en place récente des sous-groupes devrait permettre d'aller beaucoup plus loin.
- ◆ Les thèmes traités restent très agricoles alors que le GSADR couvre tout le développement rural.
- ◆ La coordination progresse lentement, en particulier parce que le MINAGRIE n'est pas le seul ministère technique impliqué dans le secteur même s'il en a officiellement la charge.
- ◆ Des lenteurs administratives : les PV sont envoyés régulièrement mais trop tardivement et les invitations souvent à la dernière minute.
- ◆ Parfois certaines ONG l'utilisent comme relais d'information sur leurs activités (leur promotion) sans que cela contribue aux débats.
- ◆ Participation limitée ou très irrégulière de certains PTF et des autres ministères (coprésidence MINEATU, MPDC Ministère du Plan et du Développement Communal).
- ◆ Il existe une autre structure de coordination, le Groupe Sécurité Alimentaire et Nutrition (GSAN) chapeauté par la FAO et le PAM. Il est très orienté sur la recherche de fonds pour l'aide alimentaire.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Le GSADR devrait aller vers une structuration plus forte. Un bureau bien structuré pourrait à terme devenir une instance décisionnaire.
- ◆ Pour une plus grande efficacité, la participation de certains membres devrait avoir un caractère obligatoire (le bureau).
- ◆ Le GSADR pourrait être doté d'un petit financement pour permettre le fonctionnement du secrétariat, mais aussi assurer la participation régulière et compétente de représentants du secteur privé. Actuellement le secteur privé participe au sous-groupe 3 mais pas au niveau du GSADR.
- ◆ Au niveau secrétariat, s'assurer de la bonne gestion des bases de données des adresses et vérifier que le dispatching des documents et invitations soit bien fait (aspect technique très important).

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 12 - POINTS D'APPLICATION

### 1 Contexte et Justification

Les activités au niveau national du PAI dans ses 4 domaines d'intervention (planification sectorielle et sous-sectorielle ; coordination ; systèmes d'information ; gestion des ressources humaines) devaient trouver un écho au niveau provincial. Les activités devaient avoir leur pendant sur certaines provinces préalablement identifiées en s'appuyant sur la présence de projets CTB ou d'autres PTF.

Dans les faits, très peu a été fait. Il importe d'en comprendre les raisons car le VAI du PAIOSA devra intervenir en appui institutionnel aux deux niveaux.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ **Juin 2007** : **Présélection a priori** des points d'application dans le DTF. L'idée de départ est de travailler d'abord sur une des provinces où la CTB intervient avec un projet d'appui institutionnel (PADAP-Kirundo), de choisir trois autres provinces soutenues par trois projets de PTF importants (BM, UE, FIDA-FAO), et enfin de choisir un projet transversal appuyé par la CTB (projet d'appui au secteur semencier et liens avec l'ISABU).
- ◆ **Décembre 2008** : Lors du lancement du projet, **contact par courriers** (signés du ministre) des différents projets PRASAB (BM), PPCRD (UE), PARSE (FIDA-FAO) pour leur demander de désigner les provinces « point d'application » du PAI. Courrier identiques à l'intention du projet semencier et du PADAP Kirundo.
- ◆ **Janvier 2009** : **Réponse des projets** désignant les points d'application : PRASAB-Bubanza, PPCDR-Rutana, PARSE-Gitega. Aucun de ces trois projets n'a d'antenne sur place. La SMCL 2 décide de s'élargir au fur et à mesure de leur sélection, aux représentants des points d'application (DPAE). La décision ne deviendra effective qu'au cours de la SMCL 6 du 20/08/2011 et ce concernant Gitega et Kirundo.
- ◆ **Février 2009** : Deuxième mission de lancement du projet. **Première visite d'un point d'application** (Kirundo) : identification d'un programme commun de travail en rapport avec le PADAP Kirundo – dans les 4 domaines du PAI.
- ◆ **2009 – 2010** : Lors de **missions sur le terrain pour l'établissement des bilans diagnostic**, les experts récoltent des informations dans leurs domaines respectifs dans les provinces des points d'application. Mais aucune activité commune ne se met en place. Aucune collaboration ne s'établit avec le projet semencier (point d'application transversal) ni avec les autres points d'application géographiques.
- ◆ **Février 2010** : Deuxième mission de suivi appui. Visite d'un point d'application (**PADAP-Kirundo**) et **définition d'un programme de travail commun sur plusieurs thèmes** :
  - En matière de planification ; appui à l'élaboration d'un document provincial du secteur agricole ; participation de la DPAE aux stratégies sous-sectorielle OP, riz, vulgarisation agricole ; à la diffusion de la SAN et du PASAN.
  - En matière de coordination : établissement conjoint d'une matrice des interventions dans la province et à terme des cartes thématiques, mise en place d'un registre DPAE des interventions.
  - En matière de Systèmes d'information : plaidoyer du PAI auprès du Cabinet du ministère en faveur de l'inscription au budget des frais relatifs aux connexions et à la maintenance informatique ; amélioration du Système Alerte Rapide sur les épizooties et les ravageurs et maladies des végétaux.
  - En matière de Gestion des Ressources Humaines : collecte de tous les organigrammes de toutes les DPAE pour une analyse comparative dans le cadre de l'harmonisation des DPAE.

- ◆ **Février 2010** : Deuxième mission IRAM de suivi appui. Visite à **Gitega**. Travail direct avec la DPAE, le PARSE-FIDA n'a pas d'antenne sur place. Rencontre avec la commission économique présidée par la DPAE. **Définition d'un programme de travail** commun presque similaire :
  - En matière de planification, appui à la DPAE dans l'établissement d'une stratégie provinciale du secteur agricole.
  - En matière de coordination, établissement de matrices provinciales et cartographie des interventions.
  - En matière de systèmes d'information, protection des archives stockées en vrac dans les locaux du cabinet à Gitega et appui au redéploiement du réseau de surveillance phytosanitaire.
- ◆ **Août 2010** : la SMCL 5 du 20/08/10 décide l'**élargissement des membres de la SMCL aux DPAEs de Kirundo et Gitega** (jugées alors les plus prometteuses en terme de collaboration. Le Delco du PADAP Kirundo devient aussi observateur à la SMCL. Cette décision est appliquée pour les SMCL 6, 7 et 8 (à venir), malgré le fait que peu de collaboration concrète ne soient encore actives, si ce n'est le dossier matrice / cartographie (coordination provinciale des interventions où seuls Gitega, Bubanza et Rutana ont fourni des données) et les Systèmes d'Alerte Rapides (ensemble des DPAEs).
- ◆ **2010-2011** : Concrètement, **peu de suite est donnée aux programmes communs** définis. Seules quelques activités ont été mises en place :
  - En matière de planification provinciale, proposition d'un plan se référant à la SAN pour la stratégie provinciale de Gitega.
  - En matière de planification sous-sectorielle, un cadre de la DPAE Kirundo a participé au groupe de travail de la stratégie sous-sectorielle marais bassins versant.
  - En matière de coordination, les matrices provinciales et la cartographie des interventions sont testées sur trois provinces (Gitega, Bubanza et Rutana ; pas de données sur Kirundo).
  - En matière de systèmes d'information, sur la protection des archives, une mission a été réalisée. Et un appui à l'équipement pour le réseau de surveillance phytosanitaire sur toutes les provinces.
  - En matière de Gestion des Ressources Humaines, une harmonisation de la structure des DPAEs (organigramme) a été présentée au plus haut niveau. Mise à disposition des textes réglementaires et légaux au niveau des DPAEs.
  - Dans le cadre du projet semencier, le PAI a joué un rôle de plaidoyer pour l'intégration de l'ONCCS dans la réorganisation du Minagrie.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Après décorticage des besoins au niveau des provinces, il y a bien concordance de type d'activités entre le niveau national et provincial. La notion même de point d'application ou de « décentralisation de l'appui institutionnel » était donc parfaitement justifiée.
- ◆ Quelques collaborations ponctuelles ont eu lieu : AI ISABU (échanges et projet commun de travail sur la dimension prospective qui n'a malheureusement pas pu être concrétisée compte tenu du programme chargé du PAI-ISABU), le PARSAD (sur les systèmes d'information et les équipements informatiques des niveaux centraux et déconcentrés), ou encore le projet semencier (le PAI a joué un rôle plaidoyer pour l'intégration de l'ONCCS dans la réorganisation du MINAGRIE).
- ◆ Les collaborations se sont faites avec les DPAEs plutôt qu'avec les projets « point d'application » provinciaux les appuyant. Elles dépendent d'abord et avant tout de l'intérêt et de la volonté de DPAE dynamiques. (Exemple Gitega, Rutana). L'approche adoptée fin 2010 et en 2011 concernant les matrices et la cartographie, montre qu'il est préférable de travailler directement avec les DPAEs, c'est à dire une collaboration directe PAI-DPAEs.
- ◆ Les points d'application ont été les correspondants privilégiés du PAI pour toutes les activités de collecte d'information et d'expérimentation.
- ◆ Lors des déplacements en province, les agents des DPAEs ont bien accueilli le PAI et manifesté de la disponibilité et de la bonne volonté pour fournir les informations requises.

## Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Le DTF du projet a sans doute été trop ambitieux et insuffisamment précis sur la nature des activités à mettre en œuvre.
- ◆ La notion de point d'application a été longue à se clarifier pour les membres mêmes de l'équipe du PAI. Le même terme utilisé pour des entités géographiques (s'agissait-il des DPAEs ou des projets d'appui aux DPAEs) et des entités techniques (ISABU, projet semencier) a entretenu la confusion.
- ◆ Les résultats sont assez faibles au regard des objectifs initiaux de la composante « Points d'applications ».
- ◆ Au niveau du point d'application Kirundo, le PAI comptait sur le PADAD pour avoir une collaboration facilitée, et donc a été moins proactif avec la DPAE. Ce qui est probablement la cause de la moindre participation de la province dans les activités menées.
- ◆ Beaucoup de temps passé avec les points d'application pour un résultat très limité. Les collaborations se sont faites directement avec les DPAEs et non avec les projets « point d'application » les appuyant.
- ◆ Entre autres facteurs de manque de répondant au niveau des points d'application, la mission 3 de l'Iram et l'évaluation externe ont montrés que le concept de points d'applications n'était pas assez formalisé même dans le cadre des volets AI des PADAP du portefeuille CTB. Cet aspect est encore plus déterminant concernant les autres projets « relais » qui avaient été identifiés.
- ◆ L'approche initiale est très « top – down ». La sélection des points d'application ne répond pas à une demande de renforcement institutionnel de la part des provinces, mais était liée à la présence des projets supposés faire de l'appui institutionnel provincial.
- ◆ Le PAI, déjà débordé par ses activités au niveau national, n'a pas traité avec suffisamment de priorité les relations avec les points d'application qui ont plus été utilisés comme relai des préoccupations du PAI (par ex pour l'élaboration des diagnostics) que comme partenaire pour l'élaboration d'un programme de travail conjoint.
- ◆ La notion même d'appui institutionnel était très mal comprise au niveau des provinces à appuyer. Souvent la compréhension se limite à l'équipement en véhicule, informatique et fournitures. De fait, les projets provinciaux d'appui institutionnel (CTB ou d'autres PTF) ne font quasiment pas d'appui institutionnel.
- ◆ La collaboration avec les points d'application n'a pas abouti à des résultats concrets, sauf quelques informations utilisées par les experts dans leurs domaines respectifs.

## 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Ne pas utiliser de termes sans en avoir défini précisément le sens. La confusion sur la compréhension a retardé la mise en place des activités.
- ◆ Avoir une compréhension commune de la notion d'appui institutionnel (entre le niveau central, les projets, les entités décentralisées).
- ◆ Répondre d'avantage à une demande du terrain (DPAE) que d'intervenir dans des provinces pré-sectionnées par les projets.
- ◆ Ne pas négliger (faire passer en second plan) les activités à développer avec les provinces. Un appui institutionnel ne prouvera son efficacité que si les actions se prolongent au niveau du terrain.
- ◆ Dans le cadre de l'évaluation des PADAP et de la formulation du PAIOSA 2011, il a été mis en évidence que ces projets ont / ont eu du mal à gérer les deux casquettes « opérationnelle / exécution » et « appui institutionnel » qui peut les mettre dans des situations difficiles d'exécutant et évaluateur en même temps.
- ◆ Le nouveau PAIOSA tient compte de ces leçons ; ainsi l'appui institutionnel des 3 DPAEs appuyées par ce programme est sous la responsabilité du volet d'appui institutionnel Minagrie du PAIOSA (avec des ressources humaines additionnelles au niveau déconcentré, en cours de définition), ce qui permettra par ailleurs une extension au niveau national dans les domaines / sur les dossiers qui auront été testé avec satisfaction.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 13 - INCITATIONS FINANCIERES

### 1 Contexte et Justification

Dès son démarrage, le PAI a été confronté à des difficultés de mobiliser des cadres du ministère dont les niveaux de rémunération étaient très bas. Il avait la possibilité de les motiver au travers du fond souple dans un système lié à la performance. Il a expérimenté plusieurs fois la contractualisation du travail et la rémunération de cadres du ministère au résultat. La capitalisation de cette expérience peut être utile dans le cadre du système général d'incitation des cadres qui sera mis en place avec le PAIOSA (rapport STOOP).

Trois expériences principales successives ont été mises en place. Elles sont décrites ci-dessous l'une après l'autre :

- Le PASAN 2009-2011 (le plan d'action pour la SAN) ;
- La stratégie sous-sectorielle marais bassins versants ;
- Les groupes de travail satellites du PNIA 2012-2017 (Plan National d'Investissement Agricole).

### 2 Historique des activités conduites par le projet

#### PASAN (Plan d'Action pour la Stratégie Agricole Nationale)

Il s'agissait d'identifier les actions prioritaires à mettre en place pour réaliser la SAN, notamment en chiffrant les disponibilités des PTF selon chacun des résultats attendus. L'option de travail retenue était la mise en place d'un groupe de travail de cadres du ministère appuyés méthodologiquement par l'EPA du PAI.

- ◆ Janvier 2009 : **Nomination de l'équipe technique** (groupe de travail) par le ministre. Etablissement par le PAI d'une grille de cotation et de primes de performances. Le groupe technique s'attendait à des rémunérations forte de type consultant pour le président et les membres (sans doute sous l'influence des pratiques d'autres PTF – type FAO) sous forme de perdiem et non de prime de performances. De nombreuses réunions de type « syndical » se tiennent entre les membres du groupe et le PAI. Le vice-président du groupe technique démissionne, la présidence revient au DGPAE.
- ◆ Février 2009 : Un accord est trouvé. **Approbation du cahier des charges** (incluant le canevas du PASAN) avec le budget et les modalités de décaissement. Il n'y a pas de vrais termes de référence ni de convention à ce stade. Quatre phases sont programmées. Le paiement prévu est de 225.000 Fbu par personne (pour un travail estimé à un homme\*mois). Il se fera par phase : 1/3 au départ, les 2/3 restants en fin de phase 3, selon une grille de performance proposée par la DGPAE sur la base du travail rendu (à préparer par le DGPAE). Les performances individuelles seront validées par le DI et l'ATI. De plus, une retraite est prévue sur perdiem pour la relecture du document, pour un montant additionnel estimé à 100.000 Fbu par personne. Il y aura donc 2 tranches de paiement auquel s'ajoute la prise en charge d'une « retraite ». Aucune convention n'est signée, le budget a valeur de convention.
- ◆ Fin février 2009 : Sur ces bases de « négociation », demande **d'autorisation d'engagement exceptionnel approuvée en SMCL** restreint (CTB et DGPAE)
- ◆ Mai 2009 : Première **présentation des chiffres provisoire au GSADR**, pour réaction et corrections des PTF.
- ◆ Mai 2009 : **Retraites** (à Gitega et Buta, dont une prise en charge par le PAI) du groupe de travail pour préparer le document provisoire, car le travail à Bujumbura n'avance pas au dire des membres

(problème de concentration et disponibilité par rapport aux autres tâches de leur service). Les membres du groupe reçoivent des pertes.

- ◆ Juin 2009 : **Réception des éléments chiffrés** (fin de phase 3). Certains membres du groupe de travail n'ont pas participé, d'autres peu ou de façon médiocre. Paiement de la 2<sup>ème</sup> tranche en fonction des performances individuelles. Les cotations sont évaluées par le DGPAE en fonction de son estimation de la participation de chacun des membres du groupe de travail. Résultat : ne sont versés que 1,2 millions Fbu au lieu des 1,8 Millions Fbu prévus, compte tenu de la qualité de travail rendu. Une lettre d'accord est signée entre le DGPAE et le PAI pour les paiements.
- ◆ Aout 2009 : La SMCL précise les **modalités d'utilisation du fond souple** pour le versement de primes d'incitation sur la base de la première expérience du PASAN et l'engagement (non objection) de la SMCL « restreinte » (CTB-DGPAE):
  - basé sur les performances dont respect des délais,
  - argumenté pour chaque nouveau dossier,
  - aligné sur les budgets du Ministère déjà prévus à cet effet,
  - recherchant la participation des autres PTF,
  - conçu en étroite collaboration par les deux parties (PAI et, groupe de travail / structure du Ministère).
- ◆ Juillet à novembre 2009 : Deux des membres (au lieu de cinq) du groupe de travail sont sélectionnés conjointement pour effectuer la **relecture du document**. Budget 100.000 Fbu par personne sur reliquat du budget total FSRA-PASAN tel qu'approuvé en SMCL. Le travail est réalisé mais de qualité médiocre. Il nécessite de nombreux aller et retour avec l'EPA et la direction.
- ◆ Octobre-novembre 2009 : **Relecture et finalisation** réalisées finalement par l'EPA et la direction du PAI.
- ◆ Fin Novembre 2009 : Finalement, paiement des deux relecteurs **sur critères quantitatifs mais non qualitatifs**.
- ◆ Février 2010 : Atelier interne (chef de cabinet, DG, PAI) de **validation technique provisoire**. Pour information : le processus PDDAA est relancé à cette période (décision de nettoyage du document avant lancement du processus post compact PNIA).
- ◆ Fin février 2010 : Remise au ministre du PASAN finalisé.
- ◆ Juin 2010 : Atelier de **validation de la version révisée** du PASAN par le GSADR.
- ◆ Juillet à septembre 2010 : Travail de **relecture et finalisation** par l'EPA et la direction du PAI.
- ◆ Septembre 2010 : Commande de publication sous forme de brochure de la version finalisée du PASAN avec une réédition de la SAN en 200 exemplaires.
- ◆ Septembre à Décembre 2010: Pour information, lancement du processus PNIA (Feuille de route, mobilisation des financements, termes de références et mobilisation des RH).
- ◆ Début 2011 : **Diffusion de la SAN et du PASAN** sous forme de brochure.
- ◆ Février 2011 : Pour information, démarrage effectif du processus d'élaboration du PNIA 2012-2017

### **Stratégie sous-sectorielle Marais et Bassins Versants (SSSMBV)**

- ◆ Aout 2009 : (Rappel) La SMCL3 précise les **modalités d'utilisation du fond souple** pour le versement de primes d'incitation :
  - basé sur les performances dont respect des délais,
  - argumenté pour chaque nouveau dossier,
  - aligné sur les budgets du Ministère déjà prévus à cet effet,
  - recherchant la participation des autres PTF,
  - conçu en étroite collaboration par les deux parties (PAI et, groupe de travail / structure du Ministère).
- ◆ Juillet à décembre 2009 : Les **termes de référence de l'étude** pour la stratégie sont censés être préparés par le nouvel expert EPS. Rien n'est fait en six mois. Son contrat est interrompu à la fin de la période d'essai (janvier 2010).

- ◆ Janvier à mai 2010 : les termes de référence sont établis par la direction. **Montage d'un groupe technique** de 10 personnes, présidé par le MINAGRIE, et incluant le MINEATU et du MPDC. Après de longs échanges interministériels facilités dans la mesure du possible par le PAI, les trois ministères impliqués proposent des noms. En parallèle, un groupe « personnes ressources » (ONG et PTF de projets) est identifié. Les termes de référence d'un consultant spécifique sont rédigés. Il chapeautera l'exercice, rédigera et compilera le rapport. Le PAI restera dans une position de supervision et d'approbation. Le PAI prépare les conventions et lance le recrutement du consultant.
- ◆ Mai et juin 2010 : le PAI contacte chaque PTF du groupe « personnes ressources ». Signature d'un **mémoire de participation sans contribution financière**. Chacun paiera ses déplacements, à l'exception de deux ONG qui ont fait l'objet de conventions spécifiques pour leurs déplacements.
- ◆ Juin 2010 : La **convention de partenariat est établie avec le groupe technique**. 300.000 Fbu pour le président et le vice-président. Chaque membre recevra 240.000 Fbu (au lieu des 225.000 Fbu du PASAN). Le travail est estimé à un équivalent d'un homme\*mois, réparti sur la durée du processus. Les versements se feront en trois tranches. Le premier tiers sera versé au début de la première phase. Le deuxième tiers à l'acceptation par le consultant des productions du groupe (qu'il est prévu d'évaluer sur une base mensuelle par le consultant puis le président, puis le PAI). La réalité montrera que la réception a été réalisée sur la base des résultats du groupe, c'est-à-dire les contributions au rapport provisoire. Le troisième tiers sera versé à la validation finale.
- ◆ 14 juin 2010 : Le **contrat de prestation du consultant est signé**, de trois hommes-mois répartis sur 5 à 6 mois.
- ◆ Octobre 2010 : Atelier de restitution technique. Beaucoup de commentaires.
- ◆ Fin octobre 2010 : Versement du **deuxième tiers après la première évaluation mensuelle**. Evaluation sur la base des tdr. Les notes sont évaluées conjointement par le consultant, le président, la direction du PAI. Elles varient de 45% à 80 %. En moyenne les gens touchent environ 60 % du montant prévu de la deuxième tranche. Elles tiennent compte des éléments suivants, conformément à la convention :
  - Participation aux réunions du groupe de travail ;
  - Participation active aux sous-groupes de travail ;
  - Respect des délais ;
  - Qualité des productions écrites de chacun des sous-groupes.
- ◆ Début novembre 2010 : Ces **notes précises sont mal appréciées par les membres** qui ont l'habitude des per diem, retraites et/ou ateliers. Par ailleurs, ils auraient préféré être notés directement par leurs responsables hiérarchiques, ce qui n'était pas aisé compte tenu de la composition multi-ministérielle du Groupe de Travail. Après le paiement de la deuxième tranche, certains membres du groupe technique (dont le vice-président, cadre dirigeant au MINEEATU), ne reviennent plus. La notation, très technique, a démotivé tout le monde. Les gens n'aiment pas être évalués. Les personnes ressources mobilisées par le projet stoppent également leur participation pour des raisons de disponibilité réduite (contrats dans le cadre de leurs projets respectifs).
- ◆ Novembre 2010 : La direction du **PAI effectue un travail de relecture** pour aboutir à un document d'un niveau « acceptable ». Le consultant externe présente lui-même des insuffisances.
- ◆ Fin novembre 2010 : Paiement de la **deuxième tranche du consultant** suite à la révision du rapport.
- ◆ Fin 2010 : Le GSADR apprend par hasard que le MINEEATU (qui est lui-même représenté dans le groupe technique) prépare une **stratégie nationale de lutte contre la dégradation des sols**.
- ◆ Février 2011 : Après analyse et contacts entre les projets PAI et PGDRN du MINEEATU, le GSADR reconnaît que les deux stratégies ne sont pas contradictoires et recommande **que les deux restitutions soient menées conjointement**.
- ◆ Février-Mai 2011 : Nombreux contacts entre le PAI et le PGDRN pour finaliser les documents, assurer leur cohérence (éviter les doublons et assurer leur complémentarité), mettre en contact les deux ministères et préparer l'atelier conjoint.
- ◆ Mai 2011 : **Atelier conjoint sur les deux stratégies**. Invitation conjointe du MINAGRIE et du MINEEATU.

- ◆ Juillet 2011 : Le consultant est indisponible de mai à juin 2011, mais rend une version révisée en juillet. Le PAI et le président du groupe technique choisissent **deux personnes pour effectuer la relecture** avec lui. Ils recevront un montant forfaitaire à la discrétion de la Direction du PAI (en cours).
- ◆ Septembre 2011 : **Rapport final** remis par le consultant (attendu).

## **PNIA (Plan National d'Investissements Agricole)**

Dans le cadre de la définition du PNIA, le PAI a financé, en complément de l'exercice conjoint multi-bailleurs, deux groupes de travail satellites pour des travaux spécifiques.

- ◆ Septembre 2010 : FSRA 4 (Fond Souple de Recherche Action). Le PAI a déjà programmé le **financement de groupes de travail**: actualisation des financements du secteur pour 2011-13 (convention DEP) et tableau de bord de suivi-évaluation (convention DSE). Suite à la relance du processus PNIA (sep. 2010), la PAI propose immédiatement un ajustement de ses propositions pour des groupes de travail satellites de l'Equipe Technique Nationale (ETN) du PNIA (nommée avec présidence du DGPAE).
- ◆ Septembre 2010 : Arrivée de la nouvelle ministre de l'agriculture. L'exercice Post compact PDDAA est relancé avec l'**établissement d'une feuille de route**, la recherche d'un montage financier et la mobilisation des RH (sept-déc 2011). Le FIDA alloue au ministère une enveloppe globale de 30.000 US\$ pour financer les frais de fonctionnement et de motivation de l'ETN. Le ministre a carte blanche pour motiver pendant 8 mois l'équipe multi-ministérielle (groupe technique de 10 personnes dont le MINAGRIE, le MINEEATU, le MINIPLAN, le Ministère des finances, le Ministère du commerce et industrie, etc.). Les procédures d'utilisation de cette enveloppe ne sont pas connues.
- ◆ Février 2011 : **Mise en place des deux équipes DEP et DSE** (en parallèle au démarrage effectif du processus d'élaboration du PNIA). Signature de deux conventions de collaboration sur base de tdr ajustés au PNIA :
  - Ils concernent 5 membres de la DEP et 5 membres de la DSE. Mais sans prévoir de primes pour le DEP et le DSE eux-mêmes (on passe néanmoins par la voie hiérarchique / chefs de service). Le vrai responsable national est le DGPAE qui est chef de ces services et par ailleurs président de l'ETN.
  - Le montant prévu des primes est de 240.000 Fbu (équivalent d'1 homme\*mois à plein temps réparti sur 3 mois environ). Mais la prime est remontée pour s'aligner sur ce que propose le FIDA (250 US\$) donc 300.000 Fbu. Ainsi, les montants des primes sont alignés sur celles du FIDA dans le cadre du PNIA (harmonisation à la hausse).
  - Les modalités prévues sont de 30 % avance, puis 50 % à la première évaluation, et le solde après intégration des révisions (atelier PNIA).
- ◆ Mars à mai 2011 : les personnes « incitées » par le FIDA reçoivent semble-t-il chacun une prime tous les mois sur **des critères d'évaluation qui ne sont pas explicites**. Les informations clés en matière de financement proviennent du groupe satellite DEP et du consultant international costing. Par ailleurs, ces groupes satellites n'ont pas de dotation prévue pour les déplacements et doivent bénéficier de la dotation globale du FIDA pour le fonctionnement de l'ETN (conformément au montage financier et aux engagements). Le PAI rajoute un montant pour couvrir au moins les frais de téléphone (cartes recharges). A la DEP, seulement deux à trois personnes travaillent. A la DSE, tous travaillent mais prennent du retard qui ne leur est pas imputable (attente de la finalisation du cadre logique).
- ◆ Juin 2011 : **Atelier de restitution et validation du PNIA**, présenté par les consultants internationaux et un consultant national.
- ◆ Fin Juin 2011 : Paiement de la deuxième tranche DEP.
- ◆ Mi-août 2011 : Sur la base des drafts des fiches IOV, **paiement de la totalité de la deuxième tranche à la DSE**. Sur recommandation du DGPAE et du responsable costing international, signature d'un avenant à la convention pour payer les 2 cadres de la DEP qui travaillent encore à la finalisation de la base de données des financements 2012-17 (120.000 Fbu par personne sur reliquat du budget DEP / PNIA).
- ◆ Septembre 2011 : **3ème tranche DSE** en attente d'une reprise de l'appui au système de suivi-évaluation PNIA par le volet AI du PAIOSA.

### 3 Succès et difficultés rencontrés

#### Points positifs / succès obtenus

- ◆ Le PAI a permis de tester différents systèmes de contractualisations, en améliorant à chaque fois les modalités de mise en œuvre. C'est un apprentissage pour le ministère.
- ◆ Ces expériences ont permis de tirer des leçons :
- ◆ sur les problèmes de management de groupes de travail ;
- ◆ sur les modes de contractualisation ;
- ◆ sur la présentation des contrats de contractualisation ;
- ◆ sur les difficultés en cas d'équipes multi-ministérielles.
- ◆ Ils ont montré les limites de capacités des expertises internes, qui souvent ne suffisent pas. Le recours à des consultants externes s'impose la plupart du temps pour pouvoir mener les dossiers à leur terme.
- ◆ Les modalités de contractualisation pour la SSSMBV étaient beaucoup mieux préparées que pour le PASAN. Les échéances ont été respectées jusqu'au à la tenue de l'atelier technique.
- ◆ L'expérience PNIA a permis de mettre en évidence la complexité des montages et des motivations en cas de financement multi-bailleurs (y compris concernant la rémunération des consultants).

#### Points négatifs / difficultés rencontrées

- ◆ Le processus de mobilisation de groupes de travail est toujours très long. Les systèmes de contractualisation sont extrêmement lourds à gérer.
- ◆ Le groupe technique (cas du PASAN) a été nommé avant même que le cahier des charges ne soit établi.
- ◆ Les cadres sont habitués aux pratiques actuelles de « primes malsaines » et de travail fait à 90 % par un consultant externe. Ils acceptent difficilement des rémunérations aux performances.
- ◆ Le système de primes, mal perçu, a démotivé le groupe (PASAN, SSSMBV). Très peu de membres ne participaient encore au stade de la relecture.
- ◆ Après l'atelier de validation SSSMBV, le consultant n'a pas tenu compte de tous les commentaires. La lenteur de travail du groupe technique a démoralisé et démotivé le consultant.
- ◆ La poursuite de l'exercice SSSMBV a aussi pris du retard après l'atelier validation en raison de la disponibilité réduite du consultant et de la qualité insuffisante de son travail.
- ◆ Dans aucun des cas, ce n'a été pas le groupe du ministère qui fait le travail, mais le consultant. Les groupes n'ont fait qu'apporter des informations (inputs). En aucun cas ils n'ont finalisé les documents. Difficulté du ministère pour gérer (chef d'équipe) un exercice de ce type. La finalisation des documents est toujours faite par les consultants (ou le PAI).
- ◆ Les systèmes de notations et incitations sont encore plus difficiles à mettre en place lorsqu'on a plusieurs ministères impliqués.
- ◆ Peut-être est-on allé trop loin dans le système des notations (SSSMBV). L'évaluation du temps de participation des cadres a posé des difficultés.
- ◆ Même pour l'exercice PNIA, la prime proposée de 300.000 Fbu n'a pas été suffisamment incitative, avec peut-être une sous-estimation du travail, mais aussi une disparité avec le ratio travail/rémunérations demandés aux membres de l'ETN (cf. Primes FIDA).
- ◆ Tous les PTF ont des systèmes d'incitations différents, et même à travers les projets CTB, il existe des expériences différentes.
- ◆ Sur PNIA, c'est le chef de service qui avait la discrétion de la notation sans vraie transparence. Les écarts d'incitation des groupes satellites avec le groupe de travail ont provoqué des frustrations.

### 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Ne pas négliger la complexité des montages lorsque l'on veut amener un groupe de travail à piloter un exercice de développement de stratégie.

- ◆ Etre très formel et précis sur les conventions, et les établir avant la nomination des groupes techniques, de manière à ce que la participation de chacun soit volontaire dès le départ. A noter que le PAI a fait de nombreux efforts en ce sens, mais que cela ne suffit pas.
- ◆ Harmoniser les systèmes d'incitation entre les différents PTF participant à un exercice, au risque sinon de provoquer des frustrations démotivantes. Eviter les tensions.
- ◆ Il ne faut pas attendre d'un groupe technique plus qu'une contribution aux inputs et aux validations des propositions des consultants. Il n'y a pas dans le ministère les compétences suffisantes pour mener seul l'exercice. Le recours à des expertises externes est indispensable. Par exemple, la SSSMBV n'aurait pu se faire en expertise interne.
- ◆ Il est indispensable d'accepter de mettre le prix pour recruter de bons consultants, et le niveau des motivations doit être suffisant pour les membres du groupe technique.
- ◆ Privilégier les paiements liés au résultat plutôt qu'au temps.
- ◆ Prévoir dans le système d'incitation que la prime convenue soit versée à 100% pour un niveau de travail acceptable. Avec la possibilité de payer plus en cas de très bonnes performances, de manière à ce que les cadres ne reçoivent pas toujours « moins » que ce à quoi ils s'attendent pour ne pas créer de frustrations.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 14 - CELLULE D'EXPERTISE

### 1 Contexte et Justification

Une demande spécifique du PAIOSA est l'appréhension du risque d'efficacité entre :

- la mobilisation d'une expertise interne, au sein du ministère, avec une rémunération des cadres à la performance tel que prôné par le rapport STOOP.
- la mobilisation d'une expertise externe dans une approche plus traditionnelle de projet telle que le PAI (recrutement d'experts nationaux pour démultiplier la capacité d'action du projet).

Quel équilibre trouver entre les deux approches pour un meilleur compromis entre le montage idéal et l'efficacité maximum ? L'historique de la création de la cellule et les problèmes rencontrés apportera des éclairages.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Jun 2007 : Dans le contexte de 2007, le ministère était accaparé par la gestion du quotidien. Le DTF propose de monter au sein du ministère une cellule d'expertise externe de haut niveau dans les domaines non couverts par le ministère (ou avec des dysfonctionnements importants) : Planification, coordination, système d'information et communication, gestion des ressources humaines. Elle sera composée d'un Directeur d'Intervention (DI) ; un Assistant Technique International (ATI) ; un Responsable Administratif et Financier (RAF) ; un chauffeur et de 4 experts pour chacun des domaines à couvrir : Expert en Politique Agricole (EPA) ; Expert en COordination (ECO) ; Expert en CoMmunication (ECM) Expert en Ressources Humaines (ERH). Le DTF propose des contrats à durée déterminée (CDD) renouvelables, avec une période d'essai de 6 mois, et des évaluations externes et internes régulières des experts. Le budget prévisionnel est de 1000 € par expert et par mois (coût « employeur »).
- ◆ Octobre 2008 : Nomination du DI par le ministre.
- ◆ Novembre 2008 : Recrutement des experts par le DI et avec l'appui de l'IRAM (Première mission de lancement) et la CTB. Présélection par un bureau indépendant, sélection écrite puis entretiens individuels. Etablissement d'une grille d'évaluation et de classement des experts par poste. Le choix s'arrête sur les premiers de chaque liste, à l'exception du poste EPA où un homme et une femme arrivent à égalité. Pour des raisons de parité, la femme est retenue. Le RAF et le chauffeur sont recrutés aussi, mais le poste de secrétaire n'est pas maintenu sur l'idée que le RAF pourra assurer une partie du secrétariat.
- ◆ Décembre 2008 : Deuxième mission (IRAM) de lancement du projet. Décorticage du DTF, déclinaison des résultats en activités et sous activités, et établissement d'un programme de travail de la cellule.
- ◆ Fin décembre 2008 : Démission de l'EPA. La décision est prise de recruter en remplacement le candidat arrivé ex aequo sur la liste de recrutement. **Premier changement dans l'équipe.**
- ◆ Janvier février 2009 : Dernière mission (IRAM) de lancement du projet. Epluchage des tdrs des experts et peaufinage du programme de travail de chacun et de la cellule. Présentation aux partenaires de la cellule et du rôle de l'appui institutionnel. Présentation au groupe sectoriel. Des doutes apparaissent sur le profil de l'expert communication (ECM). Le besoin d'expertise se situe dans les systèmes et technologies de l'information plus que dans la communication.

- ◆ Mars 2009 : démarrage des entretiens individuels d'évaluation interne des experts (Cercles de développement) conformément aux termes des contrats d'embauche, avec entretien de fonction et de planning. Le cycle des Cercles de développement a été suivi semestriellement pendant le reste du projet. Le PAI est le premier projet CTB à l'avoir fait.
- ◆ Avril 2009 : Décès de l'expert ECO. **Deuxième changement dans l'équipe** (renouvellement non encore décidé).
- ◆ Avril 2009 : Demande, par la CTB, d'indexer les salaires locaux de 14,7%. Les dépassements de la ligne budgétaire sont possibles mais doivent être approuvés en SMCL. Pour information, s'ajoute une sous-budgétisation sur le calcul du coût de l'ATI (cf. Formulation sur barème 2007). Le dépassement virtuel prévisionnel avoisine 100.000 € sur la durée du projet. Ce problème prévisible est formalisé en SMCL d'août 2009 et sera suivi jusqu'en 2011 avec solutions décidées en SMCL de février 2011 (dont prise en charge à 50% de l'ATI par le PAIOSA de juillet à octobre 2011).
- ◆ Mai 2009 : La non-adéquation de l'expert ECM avec les besoins du projet se confirme. Son profil de journaliste est incompatible avec les besoins du ministère en matière de technologies de l'information. Le problème vient de la définition du poste (tdrs trop vagues). Consultation par la direction d'experts juridiques sur le droit du travail. Décision d'interrompre son contrat à la fin de la période d'essai. **Troisième changement dans l'équipe.**
- ◆ Juin 2009 : Fin des périodes d'essai sur les contrats initiaux :
  - Les postes EPA et ERH sont maintenus. Même si les performances ne sont pas toujours à la hauteur attendue, le travail commencé mérite d'être poursuivi. Les contrats (CDD) ne sont pas interrompus, les six mois restant pouvaient être considérés comme une seconde période d'essai.
  - Décision de ne pas renouveler le poste ECO : la coordination au niveau national sera assurée par la direction (DI, ATI) et le secrétariat du GSADR par l'EPA.
  - Le poste ECO sera remplacé par une fonction « stratégies sous-sectorielles et coordination provinciale » (EPS). L'objectif est de rééquilibrer la charge de travail trop importante pour EPA.**Quatrième changement dans l'équipe.**
- ◆ Juillet 2009 : Décision de la CTB de transformer les contrats CDD en CDI pour les nouveaux contrats et pour les anciens lors de leur renouvellement.
- ◆ Juillet 2009 : Après consultation juridique, recrutement des experts manquants, mais en contrat à durée indéterminée liés à la durée d'exécution du projet (cf. Convention spécifique), conformément à la nouvelle politique de la CTB:
  - le 2<sup>ème</sup> sur la liste des recrutements initiaux pour ECM, dont le profil est vraiment orienté sur les systèmes et technologies d'informations. (cf **Troisième changement dans l'équipe mais avec ajustement de la formulation des tdrs**)
  - le 3<sup>ème</sup> sur la liste EPA pour le poste EPS (afin d'éviter de repartir sur un processus lourd de recrutement), et après validation par le Ministre.
- ◆ Novembre 2009 : Mise en place de la nouvelle grille salariale CTB. Avenant sur les contrats. Explosion prévisible du budget « experts nationaux et personnel d'appui » qui ne couvrira plus la durée prévue du projet.
- ◆ Décembre 2009 : Avenant de régularisation des contrats CDD en CDI pour l'ERH et l'EPA, avec nouvelles périodes d'essai, et mise en place de la nouvelle grille. Avenant sur les deux contrats CDI en cours.
- ◆ Décembre 2009 : Période d'essai non concluante pour l'expert EPS. Décision de ne pas le remplacer mais de faire appel à des consultants au coup par coup pour les stratégies sous-sectorielles. **Cinquième changement dans l'équipe.**
- ◆ 2010- 2011 : Poursuite des évaluations des experts. Cercles de développement et des évaluations externes réalisées par l'IRAM (février 2010 et février 2011).
- ◆ Juin 2010 : Fin des nouvelles périodes d'essai pour les deux nouveaux CDI. Pas d'arguments suffisants pour décider d'éventuelles ruptures.
- ◆ Juillet 2010 : Le DTF du PAIOSA préconise le recours à des experts nationaux externes permanents (du type PAI) pour le volet appui institutionnel qui prendra la suite du PAI.

- ◆ Décembre 2010 : Mission d'évaluation du projet (rapport STOOP). Analyse sur la place de la cellule dans le ministère. L'évaluation recommande d'éviter l'assistance technique nationale externe permanente pour l'avenir, mais le recours à des consultants nationaux et des expertises internes. Cette option implique que les experts n'ont pas de perspectives garanties sur la suite de leur collaboration au terme du PAI.
- ◆ Février 2011 : Mission de suivi-appui de l'IRAM. Evaluation externe des experts. Recommandation de recourir, pour être opérationnel, à des experts nationaux permanents pour relayer la direction sous forme de chargés de programme (reformulés ultérieurement chargés d'opérations) dans le cadre du futur PAIOSA.
- ◆ Avril 2011 : Annonce de la démission de l'EPA.
- ◆ Mai 2011 : Départ de l'EPA. Son poste n'est pas renouvelé vu la fin proche du projet. **Sixième changement dans l'équipe.**
- ◆ Juin 2011 : SMCL PAIOSA. Confirmation de la possibilité de recruter des « chargés d'opérations » pour relayer la direction dans le suivi des dossiers non spécifiques. Le principe est accepté de fidéliser les expertises qui ont des évaluations positives.
- ◆ Juillet Aout 2011 : Mission STOOP spéciale axée sur l'harmonisation des systèmes de motivation dans le cadre du PAIOSA et d'une feuille de route pour une contractualisation plus généralisée au Minagrie. Confirmation de limiter au strict minimum l'expertise nationale permanente pour des raisons de durabilité et d'appropriation. Avec la possibilité de recourir à l'expertise interne dans les limites de la faisabilité, en lien avec le système d'incitation en cour de définition pour le PAIOSA.

### 3 Points positifs et négatifs

#### Constats :

- ◆ Les experts du PAI ont été recrutés par le ministère (contrats signés par le ministre et non le DI) mais sous grille et avantages CTB et sous responsable du personnel CTB, avec un alignement sur la loi du travail burundais.

#### Points positifs

- ◆ Compte tenu du contexte, la cellule a permis de clarifier les interventions possibles en matière d'appui institutionnel dans les quatre domaines d'appui, de démarrer le projet de dégager une vision du type d'activités et des dossiers à traiter.
- ◆ Le projet a offert la possibilité au ministère d'avoir des profils d'expertise non couverts par ses cadres (macro-économie, systèmes d'information et informatique) ou mal géré (coordination interne et externe), le Minagrie ne disposant principalement que de profils de type agronome et vétérinaire.
- ◆ Le positionnement de la cellule (externe donc autonome mais intégrée au cabinet) a permis une indépendance et un recul par rapport à l'analyse et les propositions d'amélioration du fonctionnement du ministère, ce qui était adapté pour cette phase de démarrage.
- ◆ Les experts ont assuré, dans une certaine mesure, un relais de la direction dans l'exécution du programme d'activités (effet multiplicateur).
- ◆ Un volume d'activité est reconnu important par la SMCL : De nombreux dossiers ont été lancés, de nombreux ateliers ont permis de faire avancer la réflexion du ministère et la compréhension de ses dysfonctionnements.
- ◆ Appréciation positive des partenaires sur le travail de la cellule : par le ministère, les PTF, des OPA et dans une certaine mesure le secteur privé avec lequel des ouvertures ont été envisagées (ex : stratégies OPA) et/ou appuyés (ex : ateliers provinciaux PNIA).
- ◆ Le recours à des experts permanents a permis un suivi des dossiers dans la durée (à la différence de consultants) et s'adapter aux contraintes externes (rythme des groupes de travail). Mais il n'a pas empêché en complément l'utilisation de consultants externes plus pointus pour des points spécifiques (exemple : stratégie sous-sectorielle BV/ Marais, dossier archivage).

- ◆ Le PAI a été le premier projet CTB à mettre en place les cercles de développement.

### Points négatifs

#### □ Droit du travail

- ◆ Les contraintes de recrutement imposées par la CTB étaient non conformes à l'esprit du DTF initial (CDD). Elles ont eu des incidences en termes budgétaires et de management de l'équipe (opinion de l'ATI non partagée par le DI et les experts).

#### □ Gestion des experts

- ◆ Le projet a eu des difficultés, malgré des salaires attractifs, à trouver les profils adéquats (6 changements dans l'équipe ou en terme de profil en 3 ans, dont un décès).
- ◆ Le suivi des experts par la direction était parfois lourd (reprise et finalisation de dossiers).
- ◆ Lourdeur des cercles de développement pour le suivi des experts, malgré des effets positifs pour le recadrage des programmes d'activités.
- ◆ Dans une structure légère, il est très difficile, pour des raisons de proximité personnelle, de mettre fin à un contrat même en cas d'insuffisance avérée d'un expert. D'où la nécessité de très bien cibler les personnes à recruter.

#### □ Profil des experts

- ◆ Au démarrage, difficultés de compréhension de la notion d'appui institutionnel par les experts de la cellule eux-mêmes, ainsi que par les cadres du ministère. Maintenant plutôt bien compris.
- ◆ L'aspect chargé d'opérations a été insuffisamment développé dans les tdrs initiaux des experts (trop orienté sur les compétences techniques et insuffisamment sur celles de gestion / suivi des opérations).
- ◆ Les charges de travail entre les différents postes étaient déséquilibrées. La tentative de création du poste EPS n'a pas levé cette difficulté.

#### □ Travail des experts

- ◆ Malgré leur recrutement sur des critères techniques, les experts manquaient parfois de compétences pointues dont le besoin apparaissait au cours de développement des dossiers. Il a fallu faire appel à des expertises spécifiques complémentaires pour les besoins d'expertises pointues. Les aspects strictement institutionnels ont été pris en charge directement par la direction.
- ◆ Le travail des experts s'arrêtait souvent aux aspects techniques, sans approfondir les aspects de gestion et de suivi des dossiers. Ils se concevaient trop comme experts techniques et insuffisamment comme chargés d'opérations.
- ◆ Les rendements et le timing des experts glissaient parfois. Les échéances n'étaient pas toujours respectées, mais aussi en raison de très nombreux facteurs externes.
- ◆ La qualité et la vitesse de développement d'un dossier dépendaient fortement de la qualité et de l'investissement de l'expert concerné.
- ◆ Les différences salariales avec les cadres ministériels ont induit quelques frustrations contreproductives en termes de collaboration et appropriation (voir rapport STOOOP d'évaluation du projet). Cependant, certains avis ne se basent que sur les opinions externes au projet (ministère) biaisées par ces problèmes.

## 4 Leçons a retenir

- ◆ Le besoin d'expertise externe au ministère identifié lors de l'élaboration du DTF prévaut toujours. Que ce soit pour des raisons de compétences dans certains domaines (stratégies sous-sectorielles, mesures incitatives, dossier contractualisation, intégration sous-régionale, planification nationale, etc.), ou que ce soit pour des raisons de volume de travail.
- ◆ Le besoin d'expertise externe peut prendre la forme d'expertise spécifique pour des dossiers pointus (consultants). Mais la nécessité de compétences permanentes subsiste dans certains domaines

(coordination et systèmes d'information, opinion de l'ATI, GRH et EPA également d'après le DI), notamment pour le lancement et le suivi de dossiers (concept de chargés d'opérations).

- ◆ Pour la suite de la cellule, il est encore difficile de trancher sur une des trois hypothèses du DTF (dissolution de la cellule ; intégration de la cellule dans le ministère ; pérennisation dans un statut externe). L'indépendance (de la cellule) par rapport à la structure accueillante (le ministère) lui donne actuellement une capacité d'analyse et de travail dont le recul bénéficie à la structure. Les experts ne sont pas cantonnés au traitement des dossiers de routine.
- ◆ Contractuellement, mieux vaut ne pas lier ce type d'expertise à des CDI. La réglementation et les statuts doivent s'adapter au projet et non l'inverse. Les aspects administratifs ne doivent pas primer sur les aspects opérationnels pour la gestion de personnels.
- ◆ Le choix de bons experts a été long à se mettre en place (6 changements dans l'équipe). Le fait de ne pas rebaucher de nouveaux experts sur le PAIOSA permettrait de limiter les pertes de temps en erreurs de casting. Utiliser autant que faire se peut les experts qui ont des évaluations positives pour éviter de nouveaux tâtonnements contreproductifs. Renforcer l'esprit de fidélisation.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 15 - EVALUATION DES EXPERTS

### 1 Contexte et Justification

L'efficacité de la cellule proposée par le DTF repose beaucoup sur la qualité du travail effectué par les experts. Pour cette raison, le DTF avait prévu d'effectuer un suivi régulier de leurs performances, des évaluations annuelles et la possibilité de les changer en cas d'insatisfaction. Des évaluations internes étaient prévues, chaque trimestre, et également des évaluations externes. Le PAI a utilisé le système CTB des « Cercles de développement » pour les premières et les missions IRAM de suivi-appui méthodologique pour les secondes.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ Novembre-Décembre 2008 : Processus ouvert de recrutement des experts avec présélection sur CV par un bureau local, puis test écrit et entretiens conjoints par le bureau IRAM, la CTB (représentation), le Directeur d'Intervention et un représentant du Ministère.
- ◆ Janvier 2009 : Mission de lancement IRAM. Le DTF est décliné en activités, des programmes de travail individuels sont définis pour chaque expert.
- ◆ Février 2009 : Plutôt qu'un programme de travail individuel pour chaque expert, il est défini une programmation globale de la cellule précisant qui est responsable de quoi. Chaque expert prend la responsabilité d'un domaine. Le format CTB de reporting permet de voir qui est responsable de quoi.
- ◆ Mars 2009 : Le PAI adopte le système « cercle de développement » pour le suivi et l'évaluation des experts nationaux et du RAF. C'est le premier projet à l'adopter au Burundi. Les entretiens individuels sont conduits par le DI et l'ATI. Le cercle démarre avec un entretien de profil et de planning, suivi par un entretien de suivi trois mois après. Ensuite est adopté un cycle semestriel avec un entretien combiné d'évaluation et de planning.
- ◆ Juin 2009 : Entretiens de suivi. L'entretien avec l'expert ECM montre que son profil ne correspond pas aux besoins du projet. Sa période d'essai est en ce sens jugée non concluante. Par ailleurs, il montre que l'expert EPA ne peut couvrir l'intégralité de ses activités programmées (notamment les stratégies sous-sectorielles). En parallèle, du fait que le poste « coordination (ECO) » est toujours ouvert à discussion et non pourvu, la décision est prise de lui retirer la responsabilité du développement des stratégies sous-sectorielles pour la confier à un expert spécialisé. Création du poste EPS.
- ◆ Juillet 2009 : Entretien de fonction et de planning pour les 2 nouveaux experts recrutés à savoir ECM et EPS (voir fiche cellule pour plus de précision).
- ◆ Fin Novembre 2009 : Entretien de suivi. Le cercle de développement conclu aux performances insuffisantes de l'expert EPS. Ce qui conduit fin décembre 2009 à la décision de non-renouvellement de son contrat (période d'essai non concluante).
- ◆ Février 2010 : Evaluation externe des experts (mission IRAM 2). Entretiens individuels pendant lesquels sont examinés les termes de référence, les activités passées, les programmes en cours : compréhension du projet, compréhension des tâches à accomplir, qualité des productions écrites, clarté des présentations orales, sens pratique de la mise en œuvre des activités, appréciation de la collaboration avec les partenaires nationaux. Puis discussions ouvertes sur les appuis méthodologiques nécessaires. Par ailleurs chacun des experts rédige une autoévaluation.
- ◆ 2010 – 2011 : Poursuite des entretiens « cercles de développement » sur une base régulière semestrielle.

- ◆ Décembre 2010 : Evaluation externe du Projet. Bien que ciblant le projet, cette évaluation positive en terme d'efficacité et d'efficience est indirectement un indicateur de performance de l'expertise (et de la Direction). Elle met néanmoins en exergue la nécessité d'évolution du concept de la « cellule PAI » (pertinence par rapport à l'intégration dans le ministère et l'implication des cadres nationaux dans les activités).
- ◆ Février 2011 : Evaluation externe (mission IRAM 4). Des entretiens sont conduits avec chacun des experts sur les programmes de travail, la conduite des activités, la manière d'impliquer les cadres du ministère, la gestion et le management des dossiers. L'optique est aussi de mesurer la capacité des experts à aller plus loin que leur domaine technique vers un management de dossier (notion de chargé de programme, renommé ultérieurement « chargé d'opérations » pour éviter les confusions).
- ◆ Juin 2011 : Evaluation interne (dernier « cercle de développement ») des deux derniers experts présents (EPA ayant démissionné en Avril, suite aux incertitudes) et du RAF.
- ◆ Juin 2011 (28/06) : SMCL PAIOSA « administrative » adopte le principe (possibilité) de fidélisation sous réserve d'évaluation positive (expert + projet) et de poste / profil similaire.
- ◆ Août 2011 (10/08) : SMCL PAI (clôture-1) confirme l'arrêt des contrats des experts à fin octobre conformément à la fin du PAI. Seul le PAIOSA (cf. direction et SMCL) peut statuer sur les recrutements liés au PAIOSA.
- ◆ Fin Septembre 2011 : Prévision d'un entretien d'évaluation pour le Chauffeur.
- ◆ Fin septembre 2011 : Décision de définition de postes et de recrutement sur le PAIOSA (dont volet AI) toujours en discussion.

### **3 Succès et difficultés rencontrés**

#### **Points positifs / succès obtenus**

- ◆ Les évaluations prévues ont permis de prendre certaines décisions sur l'adéquation des postes et les performances minimales requises.
- ◆ Les cercles de développement sont de bons outils pour faire le point sur les priorités, les charges et les contraintes de travail, à la fois pour l'expert et pour la direction.
- ◆ Les évaluations externes menées par l'Iram recoupaient les conclusions des « Cercles de développement ». Elles ont permis de conforter la direction dans ses évaluations sur chacun des experts.
- ◆ Le dispositif de suivi et évaluation du travail des membres de la cellule d'expertise est une des activités innovantes du projet dans la mesure où c'est le premier projet CTB au Burundi à l'avoir tester puis poursuivi de façon très régulière.

#### **Points négatifs / difficultés rencontrées**

- ◆ Malgré leurs qualités, les cercles de développement sont très lourds pour la direction. Ils prennent beaucoup de temps à chaque cycle, tous les six mois : cinq entretiens, suivis de PV puis réponses aux experts en cas de remarques additionnelles.
- ◆ Les évaluations externes, bien qu'elles aient été prévues dans le DTF, sont très délicates à mener. Elles ne se font que par une photographie à l'instant « T » sur la base des dires de l'expert et des partenaires. Par ailleurs, dans le cas présent, elles mettent le consultant qui vient pour un suivi-appui méthodologique (IRAM) en porte-à-faux. Sa mission de suivi-appui requiert une relation de confiance avec les experts pour qu'ils rapportent les difficultés rencontrées dans la mise en place de leurs activités. Alors que l'explicitation même de ces difficultés peut être préjudiciable à leurs évaluations.
- ◆ Le dispositif d'évaluation en place a malgré tout été insuffisant pour permettre le remplacement à temps de certains experts, compte tenu des nouvelles orientations de la CTB en matière de gestion RH (contrats CDI), contradictoires à l'esprit du DTF PAI en matière de recrutement et évaluation de la cellule.
- ◆ L'évaluation externe du projet (rapport STOOP), pourtant positive, a remis en question l'existence même de la cellule (base du travail réalisé) et indirectement démotivé les experts, d'où notamment une démission dès le mois d'avril 2011.

## 4 Leçons à retenir - Recommandations

- ◆ Dans tous les cas, les contrats pour les experts permanents doivent être de type CDD (opinion de l'ATI). C'est l'orientation prise par le PAIOSA, avec le recours additionnel d'expertises ponctuelles (cf. dossier STOOOP et montage de démarrage du PAIOSA en cours de discussion).
- ◆ Imaginer des systèmes d'évaluation interne pour les postes permanents plus souples que les « Cercles de développement ». Ou en réduisant la fréquence des entretiens, ou en se basant sur une auto-évaluation pondérée par une appréciation de la hiérarchie.
- ◆ Ne pas utiliser les éventuelles missions de « suivi-appui méthodologique » pour effectuer des évaluations externes. Les deux fonctions sont incompatibles. Si le principe de réaliser des évaluations externes est maintenu, faire appel à des personnes totalement indépendantes du projet (exemples : Cabinet d'audit RH, bureau d'études spécialisés).
- ◆ En cas d'inadéquation d'un expert sur un des postes, une des possibilités pour améliorer le fonctionnement du projet est de redéfinir le profil du poste (comme ce qui a été fait sur ECM). Puis signer un nouveau contrat avec l'expert sur une nouvelle période d'essai pour tester son adéquation avec le nouveau profil demandé. Le problème a toujours été l'imprécision de certains profils par rapport aux besoins réels.
- ◆ Il est opportun d'ajuster les tdrs des postes au fur et à mesure de l'évolution du projet. Il y a besoin de continuité par une présence permanente d'une part, et de souplesse et d'adaptation d'autre part.
- ◆ Les évaluations ont permis d'identifier certains experts performants. Il est opportun de valoriser cette expertise sur le VAI (déjà pris en compte : cf. SMCL PAIOSA du 28/06/11 sur le principe / la possibilité de fidélisation sous réserve d'évaluation positive (expert + projet) et de poste / profil similaire).
- ◆ Des qualités humaines sont nécessaires dans les profils des experts : être cartésiens, conciliants, diplomatiques.
- ◆ Les « Cercles de développement » ont permis un bilan et un ajustement régulier des activités et méthodes d'intervention des experts. Notamment certains changements dans l'équipe lorsque les résultats n'étaient pas à la hauteur des attentes. Ces techniques pourraient à terme inspirer les pratiques d'évaluation des cadres supérieurs du MINAGRIE.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 16 - FONDS SOUPLE

### 1 Contexte et Justification

L'appui institutionnel nécessite un cadrage. Les domaines d'intervention doivent être limités et précis, sachant qu'ils couvrent chacun des champs d'activités très larges pour la structure appuyée. Un projet ne peut intervenir sur toutes ces activités mais doit pouvoir réagir rapidement quand des opportunités d'intervention se présentent. Le fonds souple a été mis en place à cet effet. Quel bilan peut-on en tirer et quelle souplesse apporte-t-il en plus par rapport aux fonds cadrés dans les lignes budgétaires approuvées et les actions validées par les SMCL ?

Ce Fonds Souple de Recherche Action (FSRA), de 30.000 € avait pour vocation de permettre à la cellule d'expertise d'initier ou de soutenir des actions innovantes, ou de pouvoir mettre en œuvre des actions test dans les domaines prioritaires de son intervention (planification, concertation, gestion des ressources humaines). La seule action vraiment ciblée dans le cadre de renforcement de compétence précisée dans le DTF était le financement de voyage d'étude.

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ **Janvier 2009 : FSRA 1. PASAN.** Nécessité de motiver un groupe technique. Première demande spécifique en SMCL restreint (PO CTB et DGPAE). Première convention de collaboration. Grille de cotation et prime à l'appui selon les indications du DTF « *Le fonds permettra également de mobiliser pour des tâches spécifiques ponctuelles des membres du Cabinet ou des directeurs de directions générales pour leurs compétences particulières nécessaires à l'instruction d'un dossier relatif aux objectifs du projet. L'implication de ces cadres sera conditionnée par des termes de références préalables, une adéquation avérée du profil avec le travail à conduire et une obligation de résultat* ».
- ◆ **Juin 2010 : FSRA 2. Financement du groupe de travail stratégies sous-sectorielles** (finalisation BV/Marais) ; groupe technique nommé par le ministre. Le fonds sert à financer des motivations avec des grilles d'évaluation beaucoup plus précises, entérinées par la SMCL3 (août 2009) qui en a précisé des modalités :
  - basé sur les performances dont respect des délais,
  - argumenté pour chaque nouveau dossier,
  - aligné sur les budgets du Ministère déjà prévus à cet effet,
  - recherchant la participation des autres PTF,
  - conçu en étroite collaboration par les deux parties (PAI et, groupe de travail / structure du Ministère).
- ◆ **Juin 2010 : FSRA 3. Voyage d'étude au Rwanda.** Financement intégral du voyage.
- ◆ **Février 2011 : FSRA 4. Financement de deux groupes de travail satellites dans le cadre de l'exercice PNIA** : actualisation des financements du secteur pour 2011-13 (convention DEP) et tableau de bord de suivi-évaluation (convention DSE).
- ◆ **Juin 2011 : FSRA 5.** Financement d'un billet d'avion et location d'un véhicule pour un consultant en dernière minute en complément du budget PAEX dans le cadre du PNIA.
- ◆ **Fin 2011** : Le financement d'un deuxième voyage d'étude (budget conséquent) n'a pu être réalisé en raison de l'indisponibilité des cadres rwandais à rencontrer. Dans le cadre du PNIA, une personne ressource rwandaise devait être mobilisée pour un atelier de sensibilisation sur l'approche programme

sectoriel, mais l'activité a été reporté par manque de disponibilité de la personne. En fin de projet il reste en environ 16.000 € soit la moitié de la ligne budgétaire.

### **3 Succès et difficultés rencontrés**

#### **Constats :**

- ◆ L'utilisation du fonds souple a été soumise à l'approbation de la SMCL au même titre que les autres lignes budgétaires, avec cependant une précision préalable quant aux modalités de fonctionnement conformément au DTF (« La direction du projet élaborera au démarrage du projet les procédures de fonctionnement de ce fonds et les soumettra à la SMCL pour approbation »), ce qui a été approuvée en SMCL d'Août 2009.

#### **Points positifs / succès obtenus**

- ◆ Le fonds souple a été utilisé principalement pour les contractualisations (mis à part le voyage d'étude qui était déjà précisé dans le DTF) et un complément du financement du consultant costing PNIA sure PAEX).
- ◆ Le fonds souple a permis de tester les systèmes de contractualisation avec affinement progressif des principes validés par la SMCL conformément au DTF (cf. fiche Contractualisation). La contractualisation était évoquée dans le DTF.

#### **Points négatifs / difficultés rencontrées**

- ◆ Toutes les sommes prévues sur les différentes conventions n'ont pas été soldées parce que la qualité insuffisant du travail n'a pas permis d'effectuer tous les paiements basés sur la performance. Les troisièmes tranches n'ont été que partiellement versées, malgré des avenants, en raison des évaluations non positives des travaux produits (cas du PASAN, de la stratégie marais BV, des groupes de travail DEP et DSE dans le cadre du PNIA).
- ◆ La prime du DI n'était pas prévue dans le DTF. Elle a été approuvée par le SMCL de janvier 2009, mais sur une autre ligne budgétaire.

### **4 Leçons à retenir - Recommandations**

- ◆ Dans une démarche d'appui institutionnel, la souplesse est de mise pour toutes les activités opérationnelles. Le DTF ne peut qu'indiquer des domaines d'intervention avec des types de coûts, mais la programmation spécifique des activités se fait par dossier lors d'approbations régulières par la SMCL (parfois en SMCL restreintes, ex journée mondiale de l'alimentation, ateliers provinciaux PNIA). Le fonds souple n'apporte rien de plus par rapport aux lignes budgétaires classiques. La souplesse d'approbation de la dépense se fait au niveau des procédures. Elles doivent être souples, sous réserve que la dépense rentre dans l'objectif spécifique, les domaines du projet et les coûts éligibles. La souplesse ne vient pas du fonds souple mais de la procédure d'approbation elle-même.
- ◆ Dans le PAIOSA, il faut prévoir de vraies lignes budgétaires sur la contractualisation et la motivation.

# CAPITALISATION DU PAI :

## FICHE 17 - CONTRAT-CADRE DE SUIVI-APPUI

### 1 Contexte et Justification

Le projet étant très innovant et demandant beaucoup d'ajustement en cours de déroulement, un système de missions régulières de suivi-appui avait été prévu dans le DTF. Quel bilan peut-on en tirer ? Quels avantages éventuels les contrats-cadre présentent-ils par rapport à des missions ponctuelles identifiées au coup par coup ?

### 2 Historique des activités conduites par le projet

- ◆ 2007 : En raison de la complexité du projet, le DTF prévoit qu'un contrat-cadre soit mis en place avec un partenaire pour des missions de suivi-appui méthodologique.
- ◆ Octobre 2008 : L'ATI recruté par la CTB ne pourra prendre ses fonctions avant la mi-janvier 2009. Le projet est prêt à démarrer depuis la mi-2008. La CTB décide de commencer le projet avant la fin 2008. Un contrat de lancement projet est signé avec IRAM. Deux consultants participeront en alternance aux missions, un senior (consultant 1) et un ex ATI en appui institutionnel (consultant 2).
- ◆ Novembre 2008 : Première mission de lancement IRAM – Consultant 1. Recrutement des experts et programmation des activités de démarrage.
- ◆ Décembre 2008 : Deuxième mission de lancement IRAM – Consultant 2. Décorticage, avec les experts recrutés et le DI, du DTF et de la SAN et élaboration d'un programme des activités pour la cellule.
- ◆ Janvier - février 2009 : Deuxième mission de lancement IRAM – Consultant 2. Définition du programme de travail à court terme pour chaque expert. Lancement des premières activités. Arrivée de l'ATI du PAI.
- ◆ Mars - avril 2009 : Appel d'offre pour le contrat-cadre de suivi-appui. L'IRAM est retenu de par sa connaissance du projet. Les deux mêmes consultants viendront en alternance mais travailleront en synergie.
- ◆ Aout 2009 : Mission IRAM de suivi 1 (MS1) – Consultant 1. L'essentiel du temps de la mission a consisté en des entretiens individuels et de groupe, avec les membres de l'équipe projet et leurs principaux partenaires. Et parallèlement une prise de connaissance des documents produits par le projet. Les entretiens ont permis de passer en revue les travaux engagés, les premiers résultats obtenus, les propositions qui se dégagent, et les activités prévues pour les prochains mois. Un accent particulier a été mis sur le « comment faire pour mettre en œuvre les activités ». Les principaux résultats de la mission ont été consignés dans un compte-rendu remis en fin de mission.
- ◆ Février 2010 : Mission IRAM de suivi 2 (MS2) – Consultant 2. En plus des activités d'appui méthodologiques dans les quatre domaines comme lors de la MS1, un appui a été apporté sur la concrétisation de la collaboration avec les points d'application (visite de terrain), sur les indicateurs du DTF et l'estimation d'une situation de référence. Une première évaluation externe des experts a été conduite. Un compte-rendu est remis en fin de mission.
- ◆ Novembre 2010 : Mission IRAM de suivi 3 (MS3) – Consultant 1. En plus des activités d'appui méthodologiques dans les quatre domaines comme en MS1 et MS2, la mission a permis de préparer la venue de la mission d'évaluation unique du projet (mi-parcours et finale) prévue pour décembre 2010. Un aide mémoire (plus léger qu'un compte-rendu) est remis en fin de mission.
- ◆ Février 2011 : Mission IRAM de suivi 4 (MS4) – Consultant 2. En plus des activités d'appui méthodologiques dans les quatre domaines comme dans les MS précédentes, un accent est mis sur les conclusions de l'évaluation du PAI. Ses conséquences sur l'avenir de la cellule et sur le VAI du

PAIOSA. Par ailleurs, elle a conduit une seconde évaluation externe des experts. Un aide mémoire est remis en fin de mission.

- ◆ Septembre 2011 : Mission IRAM de suivi 5 (MS5) – Consultant 2. L'accent n'est plus mis sur l'appui méthodologique, mais sur la capitalisation du projet (sous forme de fiches thématiques) et la préparation du rapport final. Un aide mémoire est remis en fin de mission.

### **3 Succès et difficultés rencontrés**

#### **Points positifs / succès obtenus**

- ◆ Les missions de lancement ont permis de démarrer le projet avant l'arrivée de l'ATI. Puis de mettre rapidement à niveau l'équipe du projet, de clarifier le type d'actions attendues et de comprendre les notions liées à l'appui institutionnel.
- ◆ Les missions de suivi-appui ont réalisé périodiquement des évaluations critiques permettant d'identifier les lacunes et proposer des modalités d'amélioration méthodologiques. Le PAI a pu aller plus loin en « sortant périodiquement du guidon ». Elles ont permis à l'équipe (direction et experts) de se remettre en question et de s'ajuster par rapport aux objectifs du projet (recadrage régulier). Des actions négligées ou des champs d'intervention insuffisamment traités ont pu être relancés (points d'application, prospective)...
- ◆ Chacun des consultants connaissait bien le projet. Ils étaient opérationnels dès leur arrivée ce qui permettrait d'aller directement au fait. Avec le recul des missions précédentes.
- ◆ Le fait d'avoir des consultants sous contrat-cadre donne une certaine responsabilité / implication des consultants dans les résultats du projet. Ils ne se contentent pas de formuler des recommandations sans qu'elles n'aient de suite pour eux. Ils sont quelque part redevables dans la durée de l'évolution des dossiers (à la mission suivante).
- ◆ Les deux consultants connaissaient tous les deux le projet, mais avaient aussi parfois des visions et des centres d'intérêt différents et complémentaires. Ils ont travaillé en bonne synergie tant pour la préparation des missions que pour les propositions et recommandations formulées. Cette alternance équivalait pour le PAI à bénéficier d'un double point de vue.
- ◆ Les évaluations externes des experts ont confirmé les appréciations issues des cercles de développement. Elles ont soulagé l'équipe de direction.

#### **Points négatifs / difficultés rencontrées**

- ◆ Les évaluations externes des experts réalisées par des consultants sous contrat-cadre posent des problèmes de conflit d'intérêt par rapport au suivi-appui.
- ◆ Les compétences des consultants de suivi-appui restent généralistes sur l'ensemble du projet. Ils ne peuvent pas répondre à toutes les demandes d'appui méthodologique, surtout lorsqu'elles sont très pointues. Ces dernières peuvent alors nécessiter d'éventuelles expertises spécifiques hors contrat-cadre ou à prévoir dans le contrat-cadre (sous forme d'homme jour par d'autres consultants aux profils différents).
- ◆ L'appui des consultants ne peut venir en substitution du travail de la direction. Les missions viennent en appui, pas en ajout de force de travail pour l'équipe de direction.

### **4 Leçons à retenir - Recommandations**

- ◆ Les missions de suivi-appui ont été très positives. Dans des projets compliqués et très diversifiés sur lesquels des ajustements doivent se faire en permanence comme pour les projets d'appui institutionnel, un suivi-appui permet d'élargir et recadrer le champ de réflexion. Un dispositif de ce type serait bénéfique pour le PAIOSA.
- ◆ Le volet appui institutionnel du PADAP-Kirundo aurait sans doute pris une autre ampleur s'il en avait bénéficié.

- ◆ L'idéal serait de pouvoir programmer de telles missions pour chacun des volets du PAIOSA. Peut-être même organiser des missions simultanées de plusieurs experts (pour chacun des volets) permettant un recadrage régulier du PAIOSA.
- ◆ Dans des contrats cadre de suivi-appui de ce type, il serait utile de prévoir quelques jours de consultation depuis le siège de manière à ce que les consultants puissent apporter un appui à distance sur des difficultés méthodologiques particulières entre les missions.
- ◆ Les évaluations externes des experts nationaux ne doivent pas être réalisées par des consultants sous contrat-cadre de suivi-appui, mais par d'autres personnes en missions spécifiques.

## ANNEXE 2.1. Etat des Dépenses

<b>BDI0703311 - PAI MINAGRIE</b>
Bilan financier au 31 octobre 2011

Année: 2011  
Date actualisation: 20/01/2012

Lignes budgétaires	Mode	Budget (en Euro)	Dépenses N-3 (2008) (en Euro)	Dépenses N-2 (2009) (en Euro)	Dépenses N-1 (2010) (en Euro)	Rectific. / actual. (TVA, etc.)	Dépenses Cumulées 2008-10 OK	Solde fin N-1 (2010) (en Euro)	Dépenses N (Janvier à Octobre 2011) (en Euro) ... octobre 2011=réel					Dépenses Cumulées fin sept. 11	Solde Disponible (en Euro)	% Exécution
									Q1 N	Q2 N	Q3 N	Q4=Oct.	Total N			
									Actualisation du 20/01/2012							
<b>A Composante 1 Cellule d'expertise</b>									<b>50 660</b>	<b>60 793</b>	<b>55 435</b>	<b>16 069</b>	<b>182 957</b>	<b>775 968</b>	<b>-7 368</b>	<b>101%</b>
<b>01 Travaux</b>		<b>7 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>815</b>	<b>0</b>	<b>815</b>	<b>6 185</b>	<b>0</b>	<b>444</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>444</b>	<b>1 258</b>	<b>5 742</b>	<b>18%</b>
01 Réfection bureaux cellule d'expertise	REGIE	5 000	0	0	815		815	4 185	0				0	815	4 185	16%
02 Réfection bureau de liaison Gitega	REGIE	2 000	0	0	0		0	2 000	0	444			444	444	1 556	22%
<b>02 Equipements</b>		<b>102 500</b>	<b>25 823</b>	<b>46 039</b>	<b>4 489</b>	<b>-5</b>	<b>76 345</b>	<b>26 155</b>	<b>0</b>	<b>914</b>	<b>155</b>	<b>222</b>	<b>1 292</b>	<b>77 637</b>	<b>24 863</b>	<b>76%</b>
01 Véhicule 4x4 (1)	REGIE	25 000	19 896	0	0		19 896	5 104	0				0	19 896	5 104	80%
02 Véhicules de ville (2)	REGIE	30 000	12	35 800	0		35 812	-5 812	0				0	35 812	-5 812	119%
03 Achat ordinateurs	REGIE	7 500	6 228	1 577	0	-33	7 772	-272	0				0	7 772	-272	104%
04 Photocopieuses/ imprimantes (2)	REGIE	8 000	0	1 536	0	293	1 829	6 171	0				0	1 829	6 171	23%
05 Combiné téléphonique central	REGIE	2 000	0	0	1 080		1 080	920	0	195			195	1 275	725	64%
06 Equipements de bureaux	REGIE	2 000	-313	3 521	0		3 208	-1 208	0			222	222	3 430	-1 430	172%
07 Mise en réseau informatique et abonnement	REGIE	20 000	0	580	2 548	-260	2 868	17 132	0	719	155		875	3 743	16 257	19%
08 Equipement salle de réunion	COGEST	2 000	0	1 920	831		2 751	-751	0				0	2 751	-751	138%
09 Matériel de projection, formation	COGEST	6 000	0	1 105	29	-5	1 129,34	4 871	0				0	1 129	4 871	19%
<b>03 Fonctionnement</b>		<b>48 000</b>	<b>561</b>	<b>12 059</b>	<b>12 074</b>	<b>-52</b>	<b>24 642</b>	<b>23 358</b>	<b>3 639</b>	<b>5 382</b>	<b>3 386</b>	<b>1 472</b>	<b>13 878</b>	<b>38 520</b>	<b>9 480</b>	<b>80%</b>
01 Fonctionnement véhicules	COGEST	23 000	122	8 426	7 927	-27	16 447	6 553	2 216	4 113	2 476	900	9 704	26 150	-3 150	114%
02 Location véhicules	COGEST	6 000	227	0	0		227	5 773	0				0	227	5 773	4%
03 Communication	COGEST	13 000	0	1 733	1 940	-4	3 669	9 331	596	517	499		1 613	5 281	7 719	41%
04 Petit fonctionnement	COGEST	6 000	213	1 900	2 207	-20	4 301	1 699	827	752	411	572	2 562	6 862	-862	114%
<b>04 Rémunérations</b>		<b>611 100</b>	<b>2 414</b>	<b>260 180</b>	<b>225 058</b>	<b>340</b>	<b>487 992</b>	<b>123 108</b>	<b>48 618</b>	<b>54 260</b>	<b>51 645</b>	<b>15 336</b>	<b>169 859</b>	<b>657 851</b>	<b>-46 751</b>	<b>108%</b>
01 Cellule d'expertise	COGEST	144 000	1 824	48 012	54 896		104 733	39 267	10 359	10 881	7 805	7 739	36 783	141 516	2 484	98%
02 Assistant technique international	REGIE	432 000	558	198 045	152 261	340	351 203	80 797	34 162	39 114	38 943	4 845	117 065	468 268	-36 268	108%
03 Personnel d'appui	COGEST	21 600	32	9 185	13 176		22 392	-792	2 990	3 528	3 493	2 395	12 406	34 798	-13 198	161%
04 Indemnités personnel partenaire (SMCL 2 / 2009)	REGIE	13 500	0	4 939	4 725		9 664	3 836	1 107	737	1 404	357	3 605	13 269	231	98%
<b>05 TVA à récupérer</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 074</b>	<b>144</b>	<b>3 218</b>	<b>-3 218</b>	<b>-1 597</b>	<b>-206</b>	<b>249</b>	<b>-961</b>	<b>-2 516</b>	<b>702</b>	<b>-702</b>	<b>na</b>
01 TVA à récupérer Régie	REGIE	0	0	0	816		816	-816	-420	244	28	40	-107	709	-709	na
02 TVA à récupérer Cogestion	COGEST	0	0	0	2 258	144	2 402	-2 402	-1 177	-451	221	-1 001	-2 409	-7	7	na
<b>B Composante 2 MINAGRIE central</b>		<b>74 000</b>	<b>0</b>	<b>3 056</b>	<b>12 746</b>	<b>-87</b>	<b>15 715</b>	<b>58 285</b>	<b>5 472</b>	<b>10 015</b>	<b>368</b>	<b>4 136</b>	<b>19 990</b>	<b>35 705</b>	<b>38 295</b>	<b>48%</b>
<b>01 MINAGRIE central</b>		<b>74 000</b>	<b>0</b>	<b>3 056</b>	<b>12 746</b>	<b>-87</b>	<b>15 715</b>	<b>58 285</b>	<b>5 472</b>	<b>10 015</b>	<b>368</b>	<b>4 136</b>	<b>19 990</b>	<b>35 705</b>	<b>38 295</b>	<b>48%</b>
01 Réseau informatique et logiciels	COGEST	30 000	0	1 838	4 104	-67	5 875	24 125	0	789			789	6 664	23 336	22%
02 Renforcement capacités	COGEST	25 000	0	221	5 725		5 947	19 053	362	9 225	368	1 766	11 720	17 667	7 333	71%
03 Suivi des projets	COGEST	10 000	0	144	2 373		2 517	7 483	94			2 370	2 464	4 981	5 019	50%
04 Communication	COGEST	9 000	0	852	545	-20	1 377	7 623	5 016				5 016	6 393	2 607	71%
<b>C Composante 3 Appui DPAE - points d'application</b>		<b>47 000</b>	<b>0</b>	<b>1 424</b>	<b>7 842</b>	<b>0</b>	<b>9 266</b>	<b>37 734</b>	<b>4 234</b>	<b>5 563</b>	<b>792</b>	<b>1 670</b>	<b>12 259</b>	<b>21 525</b>	<b>25 475</b>	<b>46%</b>
<b>01 Points d'application</b>		<b>47 000</b>	<b>0</b>	<b>1 424</b>	<b>7 842</b>	<b>0</b>	<b>9 266</b>	<b>37 734</b>	<b>4 234</b>	<b>5 563</b>	<b>792</b>	<b>1 670</b>	<b>12 259</b>	<b>21 525</b>	<b>25 475</b>	<b>46%</b>
01 Renforcement capacités	COGEST	26 000	0	1 424	4 879		6 303	19 697	4 234	5 391	322	1 670	11 616	17 919	8 081	69%
02 Systèmes d'information	COGEST	21 000	0	0	2 963		2 963	18 037	0	172	470		643	3 606	17 394	17%
<b>D Composante 4 Fonds souple de recherche-action en formation</b>		<b>30 000</b>	<b>0</b>	<b>3 092</b>	<b>6 388</b>	<b>0</b>	<b>9 480</b>	<b>20 520</b>	<b>1 250</b>	<b>2 398</b>	<b>587</b>	<b>110</b>	<b>4 345</b>	<b>13 826</b>	<b>16 174</b>	<b>46%</b>
<b>01 Fonds souple de recherche-action et formation</b>		<b>30 000</b>	<b>0</b>	<b>3 092</b>	<b>6 388</b>	<b>0</b>	<b>9 480</b>	<b>20 520</b>	<b>1 250</b>	<b>2 398</b>	<b>587</b>	<b>110</b>	<b>4 345</b>	<b>13 826</b>	<b>16 174</b>	<b>46%</b>
01 Fonds souple de recherche-action et formation	COGEST	30 000	0	3 092	6 388		9 480	20 520	1 250	2 398	587	110	4 345	13 826	16 174	46%
<b>E Composante 5 Mission d'appui au projet</b>		<b>72 900</b>	<b>0</b>	<b>10 279</b>	<b>10 085</b>	<b>180</b>	<b>20 544</b>	<b>52 356</b>	<b>28 287</b>	<b>7 904</b>	<b>1 003</b>	<b>11 844</b>	<b>49 038</b>	<b>69 582</b>	<b>3 318</b>	<b>95%</b>
<b>01 Missions d'appui au projet</b>		<b>72 900</b>	<b>0</b>	<b>10 279</b>	<b>10 085</b>	<b>180</b>	<b>20 544</b>	<b>52 356</b>	<b>28 287</b>	<b>7 904</b>	<b>1 003</b>	<b>11 844</b>	<b>49 038</b>	<b>69 582</b>	<b>3 318</b>	<b>95%</b>
01 Suivi externe régulier	REGIE	44 900	0	10 279	9 610	0	19 888	25 012	8 386	7 904	1 003	11 844	29 137	49 025	-4 125	109%
02 Evaluation finale	REGIE	23 000	0	0	476		476	22 524	19 902				19 902	20 377	2 623	89%
03 Audit externe	REGIE	5 000	0	0	0	180	180	4 820	0				0	180	4 820	4%
<b>X Divers et imprévus</b>		<b>7 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 500</b>	<b>0%</b>
<b>01 Divers et imprévus</b>		<b>7 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 500</b>	<b>0%</b>
01 Divers et imprévus	REGIE	7 500	0	0	0		0	7 500	0	0	0	0	0	0	7 500	0%
	REGIE	627 400	26 381	256 276	172 329	520	455 506	171 894	63 137	49 357	41 533	17 309	171 336	626 843	557	100%
	COGEST	372 600	2 417	79 853	110 242	-0	192 512	180 088	26 766	37 316	16 651	16 520	97 253	289 764	82 836	78%
<b>TOTAL</b>		<b>1 000 000</b>	<b>28 798</b>	<b>336 129</b>	<b>282 571</b>	<b>520</b>	<b>648 018</b>	<b>351 982</b>	<b>89 903</b>	<b>86 673</b>	<b>58 184</b>	<b>33 829</b>	<b>268 589</b>	<b>916 607</b>	<b>83 393</b>	<b>92%</b>

<b>BDI0703311 - PAI MINAGRIE</b>
<b>Planning financier de clôture Q4 2011= Octobre 2011</b>
<b>Dépenses réelles à fin de projet (octobre 2011= fin CS)</b>

Année: **2011**  
Date: 20/01/2012

Taux moyen (estimation) 1€ = réel KBIF

Lignes budgétaires	Mode	Budget disponible fin 2010 (en K€)			OBSERVATIONS	PF 2011 (en K€)					Cumul clôture	Solde fin	Taux décaiss.
		Budget (SMCL 2)	Dép-08-10 Réalisé	Disp fin-10		Q1 11	Q2 11	Q3 11	Q4 11	Tot.2011			
<b>A Composante 1 Cellule d'expertise</b>		<b>768,60</b>	<b>593,01</b>	<b>175,59</b>		<b>50,66</b>	<b>60,79</b>	<b>55,43</b>	<b>16,07</b>	<b>182,96</b>	<b>775,97</b>	<b>-7,37</b>	<b>101%</b>
<b>01 Travaux</b>		<b>7,00</b>	<b>0,81</b>	<b>6,19</b>		<b>0,00</b>	<b>0,44</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,44</b>	<b>1,26</b>	<b>5,74</b>	<b>18%</b>
01 Réfection bureaux cellule d'expertise	REGIE	5,00	0,81	4,19	Report 2011- PAIOSA : travaux après déménagement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,81	4,19	16%
02 Réfection bureau de liaison Gitega	REGIE	2,00	0,00	2,00	Report 2011- PAIOSA : travaux après déménagement	0,00	0,44	0,00	0,00	0,44	0,44	1,56	22%
<b>02 Equipements</b>		<b>102,50</b>	<b>76,35</b>	<b>26,15</b>		<b>0,00</b>	<b>0,91</b>	<b>0,16</b>	<b>0,22</b>	<b>1,29</b>	<b>77,64</b>	<b>24,86</b>	<b>76%</b>
01 Véhicule 4x4 (1)	REGIE	25,00	19,90	5,10	Equilibre avec véhicules Ville	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,90	5,10	80%
02 Véhicules de ville (2)	REGIE	30,00	35,81	-5,81	Equilibre avec véhicules 4x4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,81	-5,81	119%
03 Achat ordinateurs	REGIE	7,50	7,77	-0,27		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,77	-0,27	104%
04 Photocopieuses/ imprimantes (2)	REGIE	8,00	1,83	6,17	Renouvellement reporté sur PAIOSA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,83	6,17	23%
05 Combiné téléphonique central	REGIE	2,00	1,08	0,92		0,00	0,20	0,00	0,00	0,20	1,27	0,73	64%
06 Equipements de bureaux	REGIE	2,00	3,21	-1,21	Renouvellement fauteuil bureau urgent	0,00	0,00	0,00	0,22	0,22	3,43	-1,43	172%
07 Mise en réseau informatique et abonnement	REGIE	20,00	2,87	17,13		0,00	0,72	0,16	0,00	0,87	3,74	16,26	19%
08 Equipement salle de réunion	COGEST	2,00	2,75	-0,75		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,75	-0,75	138%
09 Matériel de projection, formation	COGEST	6,00	1,13	4,87	Pas de renouvellement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	4,87	19%
<b>03 Fonctionnement</b>		<b>48,00</b>	<b>24,64</b>	<b>23,36</b>		<b>3,64</b>	<b>5,38</b>	<b>3,39</b>	<b>1,47</b>	<b>13,88</b>	<b>38,52</b>	<b>9,48</b>	<b>80%</b>
01 Fonctionnement véhicules	COGEST	23,00	16,45	6,55	Pneus Pajero mais 2 Suzuki sur PAIOSA	2,22	4,11	2,48	0,90	9,70	26,15	-3,15	114%
02 Location véhicules	COGEST	6,00	0,23	5,77	non utilisé, compense fonctionnement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	5,77	4%
03 Communication	COGEST	13,00	3,67	9,33	Fact Fixe sept-oct 2011 (stock cartes OK)	0,60	0,52	0,50	0,00	1,61	5,28	7,72	41%
04 Petit fonctionnement	COGEST	6,00	4,30	1,70		0,83	0,75	0,41	0,57	2,56	6,86	-0,86	114%
<b>04 Rémunérations</b>		<b>611,10</b>	<b>487,99</b>	<b>123,11</b>	<b>NB: fin projet (CS) au 30/10/2011</b>	<b>48,62</b>	<b>54,26</b>	<b>51,64</b>	<b>15,34</b>	<b>169,86</b>	<b>657,85</b>	<b>-46,75</b>	<b>108%</b>
01 Cellule d'expertise	COGEST	144,00	104,73	39,27	Soldes Tcpte; Consultant.OPA et Int.S/rég reporté PAIOSA	10,36	10,88	7,80	7,74	36,78	141,52	2,48	98%
02 Assistant technique international	REGIE	432,00	351,20	80,80	Coût Juil-Oct 2011 50%PAI/PAIOSA = Sept-oct sur PAIOSA	34,16	39,11	38,94	4,85	117,06	468,27	-36,27	108%
03 Personnel d'appui	COGEST	21,60	22,39	-0,79	Prévision CTB BDI	2,99	3,53	3,49	2,40	12,41	34,80	-13,20	161%
04 Indemnités personnel partenaire	REGIE	13,50	9,66	3,84	Prévisions CTB BDI	1,11	0,74	1,40	0,36	3,61	13,27	0,23	98%
<b>05 TVA à récupérer</b>		<b>0,00</b>	<b>3,22</b>	<b>-3,22</b>		<b>-1,60</b>	<b>-0,21</b>	<b>0,25</b>	<b>-0,96</b>	<b>-2,52</b>	<b>0,70</b>	<b>-0,70</b>	<b>na</b>
01 TVA à récupérer Régie	REGIE	0,00	0,82	-0,82	Lignes créées en 2009 et activées sur FIT depuis 2010 Q2	-0,42	0,24	0,03	0,04	-0,11	0,71	-0,71	na
02 TVA à récupérer Cogestion	COGEST	0,00	2,40	-2,40		-1,18	-0,45	0,22	-1,00	-2,41	-0,01	0,01	na
<b>B Composante 2 MINAGRIE central</b>		<b>74,00</b>	<b>15,72</b>	<b>58,28</b>		<b>5,47</b>	<b>10,01</b>	<b>0,37</b>	<b>4,14</b>	<b>19,99</b>	<b>35,71</b>	<b>38,29</b>	<b>48%</b>
<b>01 MINAGRIE central</b>		<b>74,00</b>	<b>15,72</b>	<b>58,28</b>		<b>5,47</b>	<b>10,01</b>	<b>0,37</b>	<b>4,14</b>	<b>19,99</b>	<b>35,71</b>	<b>38,29</b>	<b>48%</b>
01 Réseau informatique et logiciels	COGEST	30,00	5,87	24,13	Report budget PAIOSA	0,00	0,79	0,00	0,00	0,79	6,66	23,34	22%
02 Renforcement capacités	COGEST	25,00	5,95	19,05	Atelier 1/3 carto et 2/3 GRH; Swap+EAC+OP report PAIOSA	0,36	9,23	0,37	1,77	11,72	17,67	7,33	71%
03 Suivi des projets	COGEST	10,00	2,52	7,48	JMA 2011 (cf. ANO septembre 2011)	0,09	0,00	0,00	2,37	2,46	4,98	5,02	50%
04 Communication	COGEST	9,00	1,38	7,62	IPR consultant Archivage; reproduction BV/marais	5,02	0,00	0,00	0,00	5,02	6,39	2,61	71%
<b>C Composante 3 Appui DPAE - points d'application</b>		<b>47,00</b>	<b>9,27</b>	<b>37,73</b>		<b>4,23</b>	<b>5,56</b>	<b>0,79</b>	<b>1,67</b>	<b>12,26</b>	<b>21,53</b>	<b>25,47</b>	<b>46%</b>
<b>01 Points d'application</b>		<b>47,00</b>	<b>9,27</b>	<b>37,73</b>		<b>4,23</b>	<b>5,56</b>	<b>0,79</b>	<b>1,67</b>	<b>12,26</b>	<b>21,53</b>	<b>25,47</b>	<b>46%</b>
01 Renforcement capacités	COGEST	26,00	6,30	19,70	Atelier 2/3 carto et 1/3 GRH; Swap+EAC+OP report PAIOSA	4,23	5,39	0,32	1,67	11,62	17,92	8,08	69%
02 Systèmes d'information	COGEST	21,00	2,96	18,04	Extension SAR 11 DPAE marché annulé -Report PAIOSA	0,00	0,17	0,47	0,00	0,64	3,61	17,39	17%
<b>D Composante 4 Fonds souple de recherche-action</b>		<b>30,00</b>	<b>9,48</b>	<b>20,52</b>		<b>1,25</b>	<b>2,40</b>	<b>0,59</b>	<b>0,11</b>	<b>4,35</b>	<b>13,83</b>	<b>16,17</b>	<b>46%</b>
<b>01 Fonds souple de recherche-action et formation</b>		<b>30,00</b>	<b>9,48</b>	<b>20,52</b>		<b>1,25</b>	<b>2,40</b>	<b>0,59</b>	<b>0,11</b>	<b>4,35</b>	<b>13,83</b>	<b>16,17</b>	<b>46%</b>
01 Fonds souple de recherche-action et formation	COGEST	30,00	9,48	20,52	Primes relecture BV Marais; 3ème tranche DSE, Primes OPA + Voyage Etude N° Rwanda Report PAIOSA	1,25	2,40	0,59	0,11	4,35	13,83	16,17	46%
<b>E Composante 5 Mission d'appui au projet</b>		<b>72,90</b>	<b>20,54</b>	<b>52,36</b>		<b>28,29</b>	<b>7,90</b>	<b>1,00</b>	<b>11,84</b>	<b>49,04</b>	<b>69,58</b>	<b>3,32</b>	<b>95%</b>
<b>01 Missions d'appui au projet</b>		<b>72,90</b>	<b>20,54</b>	<b>52,36</b>		<b>28,29</b>	<b>7,90</b>	<b>1,00</b>	<b>11,84</b>	<b>49,04</b>	<b>69,58</b>	<b>3,32</b>	<b>95%</b>
01 Suivi externe régulier	REGIE	44,90	19,89	25,01	MS5 à Payer en Octobre	8,39	7,90	1,00	11,84	29,14	49,03	-4,13	109%
02 Evaluation finale	REGIE	23,00	0,48	22,52	Evaluation payé en en Q1 2011	19,90	0,00	0,00	0,00	19,90	20,38	2,62	89%
03 Audit externe	REGIE	5,00	0,18	4,82	Participation appui Clôture	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	4,82	4%
<b>X Divers et imprévus</b>		<b>7,50</b>	<b>0,00</b>	<b>7,50</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7,50</b>	<b>0%</b>
<b>01 Divers et imprévus</b>		<b>7,50</b>	<b>0,00</b>	<b>7,50</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7,50</b>	<b>0%</b>
01 Divers et imprévus	REGIE	7,50	0,00	7,50	Imprévus maintenus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	0%
	REGIE	627,40	455,51	171,89		63,14	49,36	41,53	17,31	171,34	626,84	0,557	100%
	COGEST	372,60	192,51	180,09		26,77	37,32	16,65	16,52	97,25	289,76	82,84	78%
<b>TOTAL</b>		<b>1 000,00</b>	<b>648,02</b>	<b>351,98</b>		<b>89,90</b>	<b>86,67</b>	<b>58,18</b>	<b>33,83</b>	<b>268,59</b>	<b>916,61</b>	<b>83,39</b>	<b>92%</b>

## ANNEXE 2.2. Utilisation des Reliquats

<p style="text-align: center;"><b>Décisions de la SMCL N° 8 du 19/10/2011</b> <b>UTILISATION DES RELIQUATS à fin Octobre 2011</b> <b>Actualisation sur base des chiffres comptables au 20-01-2012</b></p>
---

➤ **Rappel des décisions de la SMCL N° 7 du 10 août 2011 sur les orientations :**

L'estimation actuelle des reliquats prévisibles était de 6.820 euro en régie et 61.760 euros en cogestion, soit au total 68.580 euros, ou encore 7 % du budget.

Les décisions de principes étaient les suivantes :

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>❑ Principe de remise des équipements mobiliers et informatiques et des 3 véhicules de PAI-MINAGRIE au PAIOSA approuvé.</li><li>❑ Accord de Principe concernant l'orientation en matière d'affectation du solde budgétaire en fin de projet, estimé à environ 68.580 euros à ce jour, pour le report des activités prioritaires suivantes sur le PAIOSA:<ul style="list-style-type: none"><li>- stratégie sous-sectorielle d'appui aux OPA (2 consultants pour 3 à 4 mois et appui aux structures du Ministère);</li><li>- dossier « intégration sous-régionale » (1 consultant pour 2 mois et appui aux structures du Minagri);</li><li>- intervention d'une personne ressource (5 jours) sur l'expérience Rwanda en matière d'approche sectorielle (et feuille de route SWAP ?);</li><li>- voyage d'étude Rwanda (5 jours),</li><li>- équipement des bureaux après le déménagement du Minagri.</li></ul></li></ul> |
|---|

➤ **Reliquat estimé pour fin octobre 2011 (cf. PFO4 2011 arrêté au 30/09/2011 avec estimation pour octobre 2011):**

Au taux corrigé de 1,65 KBIF pour un euro (version 19 octobre 2011 SMCL), l'estimation des reliquats prévisibles à fin octobre était de 3.810 euro en régie et 78.760 euros en cogestion, soit au total 82.570 euros, ou encore 8,26 % du budget.

➤ **Reliquats REELS pour fin octobre 2011 (cf. bilan à fin octobre 2011 sur base enregistrement comptables jusqu'au 31/12/2011):**

Au taux corrigé de 1,65 KBIF pour un euro (version 20/01/2012 en annexe 2.1), l'estimation des reliquats prévisibles à fin octobre est de 560 euro en régie et 82.830 euros en cogestion, soit au total 83.390 euros, ou encore 8,34 % du budget.

➤ **Affectation des reliquats REELS sur le PAIOSA (conformément aux décisions de la SMCL N° 8 du 19/10/2011 – voir détail en fin d'annexe 2.2):**

A noter que ces reliquats à la date du 19/01/2012 et dans le cadre de la programmation Q1-2012, ont déjà été affectés sur les lignes budgétaires du PAIOSA - volet appui Institutionnel MINAGRIE (BDI0905511 – lignes C01-C10) qui sont mentionnées sous les références budgétaires d'origine du PAI-MINAGRIE (BDI0703311).

**1. Kits informatiques SAR:**

Suite à l'annulation pour réception non conforme en septembre –octobre 2011, la proposition de report du marché des 11 Kits informatiques pour les DPAE's dans le cadre de l'appui au support de communication des systèmes d'alerte rapide a été acceptée.

Il a été proposé que cette activité déjà programmée et budgétée sur le PAI (avec attente de la part des bénéficiaires) soit reportée sur le PAIOSA avec son budget de 30 millions FBu (soit **18,18 K€** au taux de 1,65).

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - C0102 : 18,18 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0802 : 18,18 K€*

**2. Contribution au déménagement du MINAGRIE:**

Le budget total de 7 K€ prévu dans le DTF en régie pour les réfections de bureau n'a été utilisé qu'en partie dans le cadre du PAI (rideaux bureau ministre au Cabinet et grillage de sécurité à la DGMAVA / Gitega), et ce dans l'attente du déménagement, maintes fois reporté. La direction avait proposé d'affecter le reliquat de **5,74 K€** en contribution aux travaux post-déménagement. Cependant, comme il s'agit d'un budget en régie, une partie est imputée sur la ligne fonds souple. L'affectation programmée pour 2012 est une contribution à l'aménagement de la salle de réunion du MINAGRIE.

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - A0101: 0,56 K€ (régie) et D0101: 5,19K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0701 : 5,74 K€*

Le budget destiné initialement pour les réseaux informatiques et logiciels, n'a été que partiellement utilisé (appuis ponctuels : antivirus, antennes et routeurs wi-fi), et ce toujours dans l'attente d'un déménagement. Il a donc été proposé que le reliquat de **23,34 K€** soit utilisé en contribution à la

connexion et mise en réseau de l'ensemble des bureaux du nouveau bâtiment du MINAGRIE (voire de l'institution complète). Le dossier technique et le devis seront préparés courant 2012 selon les disponibilités en ressources humaines. Par sécurité le budget (décaissements réels) a été programmé sur 2013.

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - B0101 : 23,34 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0804 : 23,34 K€*

### **3. Voyage d'Etude au Rwanda :**

Ce deuxième voyage est programmé depuis fin 2010 (suite au succès et retombée du premier Voyage sur les thèmes de la planification et de la GRH). Le deuxième voyage était prévu sur les thèmes des stratégies sous-sectorielles (dont rôle des OPA, structures d'appui de terrain, etc.) et les systèmes d'information. Il était prévu 5 jours avec 3 cadres du projet et 6 cadres du MINAGRIE. Il a été proposé de reporter cette activité avec son budget initial de 10 millions de FBu (soit **6,06 K€** au taux de 1,65) en contribution au voyage Rwanda programmé pour mars 2012 (contacts en cours).

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - D0101 : 6,06 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0602 : 6,06 K€*

### **4. Dossier Stratégie OPA (prise en charge des consultants) :**

Cette stratégie sous-sectorielle est programmée depuis plus d'un an, mais n'a pas pu démarrer suite au retard pris sur la stratégie BV/ Marais, mais aussi parce que les TdRs et le montage du processus doivent être améliorés et les TdRs validés par le S/groupe III du GSADR. Il est donc important de pouvoir démarrer au plus vite ce chantier dans le cadre du PAISOA (volet AI-Minagrie) en étroite collaboration avec la nouvelle direction des OPA. Compte tenu des orientations déjà discutées lors des deux dernières SMCL, des sommes disponibles et de la nécessité de bien cibler l'affectation des reliquats, il a été proposé d'utiliser une partie des soldes en renforcement de capacités (2/3 Minagrie central et 1/3 déconcentré) afin de prendre en charge les consultants nécessaires à cet exercice à raison de deux consultant nationaux pendant 4 hommes-mois chacun, soit un budget estimé à **22,79 K€** au taux de 1,65. A noter que la contractualisation des groupes de travail du Ministère devra être prise en charge sur le budget PAIOSA, ainsi que les frais liés au processus d'élaboration, puis à la validation de la stratégie (atelier) et sa diffusion.

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - B0102 : 15,19 K€ et C0101: 7,60 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0102 : 22,79 K€*

### **5. Dossier Etude d'Intégration Sous Régionale (prise en charge du consultant) :**

Ce dossier fait partie des dossiers prioritaires identifiés lors de l'atelier sur les mesures incitatives. Il a été démarré par l'expert en planification, notamment en termes de documentation et contact mais n'a pu être poursuivi (démission d'avril 2011). De plus ce thème fait aussi partie des priorités retenues par le S/ groupe III du GSADR. Ainsi, il avait été proposé de faire réaliser cette étude par

un consultant national pendant 2 hommes mois, soit un budget estimé à **5,70 K€** au taux de 1,65 (2/3 central, 1/3 déconcentré). La programmation de cette activité est intégrée dans le PAIOSA dans le domaine de la coordination sous-régionale. A noter que la contractualisation des groupes de travail éventuels du Ministère devra être prise en charge sur le budget PAIOSA, ainsi que les frais liés au processus d'élaboration, puis à la validation de l'étude (atelier) et sa diffusion.

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - B0102 : 3,80 K€ et C0101 : 1,9 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0503 : 5,70 K€*

#### **6. Solde de la convention DSE pour le tableau de bord PNIA :**

Le travail n'étant pas totalement achevé en août 2011 et dans l'attente de l'arrivée du nouvel ATI et du lancement du nouveau domaine du Suivi-Evaluation dans le cadre du VAIM-PAIOSA, il a été proposé de reporter le solde de cette convention (dernière tranche de 300.000 FBu, soit un budget estimé à **environ 0,2 K€**) en contribution au financement de la première convention DSE du VAIM-PAIOSA pour la révision du cadre de référence du PNIA.

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - D0101 : 0,2 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0302 : 0,2 K€*

#### **7. Diffusion de la stratégie BV/Marais :**

Un budget avait été prévu à cet effet, mais ne pourra pas être utilisé avant la fin de la durée d'exécution du PAI, le rapport final corrigé ayant tout juste été réceptionné en octobre 2011. Le reliquat de **1,40 K€** (après les autres affectation / ligne communication), est ainsi affecté à cette distribution. Un complément PAIOSA permettra d'ajuster ce budget en fonction du devis.

*Réf. budget PAI (BDI0703311) - B0104 : 1,40 K€*

*Réf. budget PAIOSA-VAIM (BDI0905511) – C0102 : 1,4 K€*

<b>BDI0703311 - PAI MINAGRIE</b>
<b>Proposition d'utilisation des reliquats</b>
<b>Prévision à fin de projet (octobre 2011= fin CS)</b>

2011  
20/01/2012

Taux moyen (estimation) 1€=KBIF  
Prévision pour 2012 (taux par sécurité et comparaison / affectations de principe)=

réel  
1,65

Lignes budgétaires	Mode	Cumul clôture	Solde fin	Taux décaiss.	PROPOSITIONS D'UTILISATION DES RELIQUATS (en K€)	Affectations	Solde après Affect.
					Sur base du solde de clôture prévisible		
<b>A Composante 1 Cellule d'expertise</b>		<b>775,97</b>	<b>-7,37</b>	<b>101%</b>		<b>0,56</b>	<b>-7,92</b>
<b>01 Travaux</b>		<b>1,26</b>	<b>5,74</b>	<b>18%</b>		<b>0,56</b>	<b>5,19</b>
01 Réfection bureaux cellule d'expertise	REGIE	0,81	4,19	16%	Contribution au déménagement du MINAGRIE (Cloisonnement, Electricité, Climatisation, Groupe électrogène); NB: solde régie seulement (voir D0101)	0,56	3,63
02 Réfection bureau de liaison Gitega	REGIE	0,44	1,56	22%		0,00	1,56
<b>02 Equipements</b>		<b>77,64</b>	<b>24,86</b>	<b>76%</b>		<b>0,00</b>	<b>24,86</b>
01 Véhicule 4x4 (1)	REGIE	19,90	5,10	80%			5,10
02 Véhicules de ville (2)	REGIE	35,81	-5,81	119%			-5,81
03 Achat ordinateurs	REGIE	7,77	-0,27	104%			-0,27
04 Photocopieuses/ imprimantes (2)	REGIE	1,83	6,17	23%			6,17
05 Combiné téléphonique central	REGIE	1,27	0,73	64%			0,73
06 Equipements de bureaux	REGIE	3,43	-1,43	172%			-1,43
07 Mise en réseau informatique et abonnement	REGIE	3,74	16,26	19%			16,26
08 Equipement salle de réunion	COGEST	2,75	-0,75	138%			-0,75
09 Matériel de projection, formation	COGEST	1,13	4,87	19%			4,87
<b>03 Fonctionnement</b>		<b>38,52</b>	<b>9,48</b>	<b>80%</b>		<b>0,00</b>	<b>9,48</b>
01 Fonctionnement véhicules	COGEST	26,15	-3,15	114%			-3,15
02 Location véhicules	COGEST	0,23	5,77	4%			5,77
03 Communication	COGEST	5,28	7,72	41%			7,72
04 Petit fonctionnement	COGEST	6,86	-0,86	114%			-0,86
<b>04 Rémunérations</b>		<b>657,85</b>	<b>-46,75</b>	<b>108%</b>		<b>0,00</b>	<b>-46,75</b>
01 Cellule d'expertise	COGEST	141,52	2,48	98%			2,48
02 Assistant technique international	REGIE	468,27	-36,27	108%			-36,27
03 Personnel d'appui	COGEST	34,80	-13,20	161%			-13,20
04 Indemnités personnel partenaire	REGIE	13,27	0,23	98%			0,23
<b>05 TVA à récupérer</b>		<b>0,70</b>	<b>-0,70</b>	<b>na</b>		<b>0,00</b>	<b>-0,70</b>
01 TVA à récupérer Régie	REGIE	0,71	-0,71	na			-0,71
02 TVA à récupérer Cogestion	COGEST	-0,01	0,01	na			0,01
<b>B Composante 2 MINAGRIE central</b>		<b>35,71</b>	<b>38,29</b>	<b>48%</b>		<b>43,73</b>	<b>-5,43</b>
<b>01 MINAGRIE central</b>		<b>35,71</b>	<b>38,29</b>	<b>48%</b>		<b>43,73</b>	<b>-5,43</b>
01 Réseau informatique et logiciels	COGEST	6,66	23,34	22%	Contribution réseau informatique MINAGRIE (déménagement)	23,34	0,00
02 Renforcement capacités	COGEST	17,67	7,33	71%	EAC (CNx2h*m)+OP (2 CNx4h*m): report PAIOSA (2/3); NB: Swap out	18,99	-11,66
03 Suivi des projets	COGEST	4,98	5,02	50%			5,02
04 Communication	COGEST	6,39	2,61	71%	Diffusion stratégie BV / Marais	1,40	1,21
<b>C Composante 3 Appui DPAE - points d'application</b>		<b>21,53</b>	<b>25,47</b>	<b>46%</b>		<b>27,68</b>	<b>-2,20</b>
<b>01 Points d'application</b>		<b>21,53</b>	<b>25,47</b>	<b>46%</b>		<b>27,68</b>	<b>-2,20</b>
01 Renforcement capacités	COGEST	17,92	8,08	69%	EAC (CNx2h*m)+OP (2 CNx4h*m): report PAIOSA (1/3); NB: Swap out	9,49	-1,41
02 Systèmes d'information	COGEST	3,61	17,39	17%	Extension SAR 11 DPAE marché annulé - Report/relance via PAIOSA	18,18	-0,79
<b>D Composante 4 Fonds souple de recherche-action</b>		<b>13,83</b>	<b>16,17</b>	<b>46%</b>		<b>11,43</b>	<b>4,74</b>
<b>01 Fonds souple de recherche-action et formation</b>		<b>13,83</b>	<b>16,17</b>	<b>46%</b>		<b>11,43</b>	<b>4,74</b>
01 Fonds souple de recherche-action et formation	COGEST	13,83	16,17	46%	Voyage Etude N° Rwanda (10 mio BIF au taux 1,65) + Déménagement (complément)+ solde convention DSE	11,43	4,74
<b>E Composante 5 Mission d'appui au projet</b>		<b>69,58</b>	<b>3,32</b>	<b>95%</b>		<b>0,00</b>	<b>3,32</b>
<b>01 Missions d'appui au projet</b>		<b>69,58</b>	<b>3,32</b>	<b>95%</b>		<b>0,00</b>	<b>3,32</b>
01 Suivi externe régulier	REGIE	49,03	-4,13	109%			-4,13
02 Evaluation finale	REGIE	20,38	2,62	89%			2,62
03 Audit externe	REGIE	0,18	4,82	4%			4,82
<b>X Divers et imprévus</b>		<b>0,00</b>	<b>7,50</b>	<b>0%</b>		<b>0,00</b>	<b>7,50</b>
<b>01 Divers et imprévus</b>		<b>0,00</b>	<b>7,50</b>	<b>0%</b>		<b>0,00</b>	<b>7,50</b>
01 Divers et imprévus	REGIE	0,00	7,50	0%			7,50
	REGIE	626,84	0,56	100%		0,56	0,00
	COGEST	289,76	82,84	78%		82,83	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>916,61</b>	<b>83,39</b>	<b>92%</b>		<b>83,39</b>	<b>0,00</b>

### ANNEXE 3. Taux de déboursement de la prestation.

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées au 31/10/2011	Taux de déboursement cumulé 31/10/11	Commentaires et remarques
<b>Contribution belge directe</b>	<b>1.000.000 €</b>	<b>916.607 €</b>	<b>91,66 %</b>	Conforme à la programmation 2011 avec un marché à reporter (seule différence significative / PF Q3)
<b>Contribution Etat partenaire</b>	DTF = 72.400 € dont : - Mise à disposition des bureaux pour 8 personnes et salle de réunion cellule PAI, - Salaire du Directeur d'Intervention ;  - Exonération de la TVA	Contribution effective  TVA payée : 9.279.910 BIF TVA remboursée : 8.345.457 BIF	Contribution effective  Taux de remboursement : <b>90%</b> (fin décembre 2011)	TVA à récupérer (en cours): 934.353 BIF (10%)
<b>Contribution de la contrepartie financière sur Budget d'investissement</b>	- Budget effectif sur Budget Investissement de 32,58 Millions BIF/an, soit environ <b>97.74 Millions BIF</b> (environ 60.000 € ou 20.000 €an) de 2009 à 2011 ;	<b>69,313</b> Millions BIF Sur BI  NB : Faibles Décaissements en 2009, suite aux procédures du marché publique lié au groupe électrogène (report sur 2010 du marché mais pas du budget)	<b>71%</b>	Utilisation effective de la contrepartie financière (BI) dont : - prime Directeur d'intervention, - groupe électrogène du Cabinet, - scanner Cabinet, - reproduction de livrets sur les maladies et ravageurs (80 ex), - achat de 3 ordinateurs portables pour le Cabinet et matériel informatique de sauvegarde pour le Centre Multimédia (CMM), - étude faisabilité sur le fonds de crédit agricole.
<b>Autres</b>	na			

## ANNEXE 4. Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (délais recrutement, pertinence fonction ou profil...)
1. Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire  - Directeur d'intervention (DI)  - Quatre plantons à ¼ temps (pool)	01/11/2008 – 31/10/2011  01/12/2008 – 31/10/2011	- Nomination par le Ministre  - Arrangement avec le personnel du Cabinet (PV-SMCL de janvier 2009)
2. Personnel d'appui recruté localement  - Responsable administratif et financier (RAF) - Un chauffeur	19/01/2009 – 31/10/2011  19/12/2008 – 31/10/2011	- Prestation jusqu'à la fin du projet.  - Prestation jusqu'à la fin du projet.
3. Personnel d'encadrement recruté localement  - Un expert en gestion des ressources humaines (ERH)  - Un Expert en planification agricole (EPA)  - Un expert en Coordination et négociations (ECO)  - Un expert en politiques sous sectorielles et provinciales (EPS)  - Expert en communication et développement du secteur privé (ECM 1) - Expert en communication et système d'informations (ECM 2)	04/12/2008 – 31/10/2011  09/01/2009 – 06/04/2011  04/12/2008 – 08/04/2009  13/07/2009 – 12/01/2010  02/01/2009 – 01/07/2009  13/07/2009 – 31/10/2011	- Prestation jusqu'à la fin du projet.  - L'expert EPA a démissionné car pas de garantie d'emploi pour la suite (non remplacé depuis – fin projet). - L'expert ECO est décédé (assassinat) en avril 2009.  - L'expert EPS a presté une période d'essai de 6 mois non concluante (non remplacé) - L'expert ECM a presté une période d'essai de 6 mois non concluante.  - Un deuxième expert ECM a été recruté en juillet 2009 et a presté jusqu'à la fin du projet.
4. Personnel International (hors CTB)  - Deux Consultants IRAM (en alternance):	- 3 Missions de Démarrage (Novembre 2008 à Février 2009) - 5 Mission de suivi appui de juillet 2009 à Septembre 2011	- Mission de démarrage suite au recrutement tardif de l'ATI. - Missions prévues dans le DTF.
5. Expert en Coopération Internationale (CTB)  - Un Assistant technique international (ATI)	11/01/2009 – 31/10/2011	- Recrutement tardif pour non disponibilité avant décembre 2011. - - Coût supporté à 50 % sur PAIOSA de juillet à octobre 2011 (SMCL février 2011).

## ANNEXE 5. Sous-traitance et Appels d'offres

### Résumé des engagements (hors salaires et fonctionnement) payés en octobre 2011 :

#### **Fiche 1. Contrat avec IRAM (Suivi externe régulier)**

Facture payée d'un montant de 11.840 euros pour solde de tous comptes (Régie)

#### **Fiche 2. Consultant Stratégie sous sectorielle BV/Marais**

Solde payé de la 3<sup>ème</sup> tranche au consultant (solde): BIF 3.333.000 HIPR, soit BIF 4.629.167 avec IPR

#### **Fiche 10. Convention de partenariat avec le Groupe Technique Stratégie sous sectorielle BV/Marais**

Un paiement de 100.000 BIF par personne a été payé pour deux membres du groupe technique qui ont fait la relecture, soit 200.000 BIF.

**NB :** Un autre engagement (hors sous-traitance et appel d'offre) décaissé en octobre 2011 concerne une contribution à la **Journée Mondiale de l'Alimentation 2011** pour un montant de 4,3 millions de BIF, engagement autorisé par avis de non objection de la SMCL restreinte (MINAGRIE – CTB) comme cela avait été le cas pour la JMA d'octobre 2010.

### Résumé des deux engagements à transférer sur le PAIOSA, sous forme de budget «affecté»:

#### **Fiche 14. Convention de partenariat pour l'élaboration du tableau de bord de suivi-évaluation PNIA**

Un solde de BIF 300.000 est à reporter sur le PAIOSA ou intégrer dans une nouvelle convention d'exécution avec la DSE dans le cadre du nouveau domaine d'intervention du PAIOSA. L'option « Report de Budget » a été privilégiée avec intégration dans une nouvelle convention avec la DES dans le cadre du nouveau domaine S-E du VAIM-PAIOSA.

#### **Fiche 16. Ordinateurs pour le Système d'alerte rapide (11 kits pour 11 DPAEs)**

Ce marché (consultation restreinte en cogestion) a été annulé en octobre pour réception non conforme et il a été jugé préférable de le relancer dans le cadre du PAIOSA. Il s'agit donc d'un report de budget « affecté ». La valeur estimée sur le PAI était BIF 30.000.000.

Sont reportées aux pages suivantes les 16 fiches des sous-traitances et appel d'offres du projet (hors contrat IRAM « démarrage » qui a été totalement géré par la CTB Bruxelles)

## 1. Contrat avec IRAM (Suivi externe régulier)

Mode de passation du marché	: Appel d'offre international suivi d'une procédure négociée sans publicité
Date de l'appel d'offres	: 04/06/2009
Date de début du contrat de sous-traitance	: 10/07/2009
Nom du sous-contractant (ou firme)	: IRAM développement
Objet du contrat	: Suivi externe régulier
Coût du contrat	: 44.000 € hors billets d'avion
Durée du contrat	: 5 Missions régulières sur toute la période du projet

### Résultats produits :

- Suivi de l'avancement du projet
- Appui méthodologique divers
- 5 comptes rendus et contribution à des rapports PAI (voir fiche de capitalisation numéro 17 : contrat cadre de suivi-appui)

**Commentaires :** Il s'agit d'un contrat de prestation de services avec l'IRAM, dont le montant de 44.000 € couvre seulement les honoraires et les perdiems du Consultant, les frais de transports étant directement payés par le Projet, toujours sur ligne budgétaire E-01-01. Le marché est réparti en 5 missions d'environ 12 jours chacune dont 10 sur site au Burundi. La première mission (MS1) a été déjà effectuée en août 2009 et payée (8.900 € le 30/09/09). La deuxième mission (MS2) a été effectuée en février 2010, et payée (7.900€ le 11/05/10). La troisième (MS3) a été effectuée en décembre 2011 et payée (7.410 € le 28/01/ 2011). La quatrième mission MS4 a eu lieu du 28 février au 02 mars 2011 et payée (7.900€ le 27/04/2011). La dernière (MS5) a eu lieu du 14 au 28/09/2011 pour la capitalisation et le rapport final du projet.

**Engagements octobre 2011 :** Facture payée d'un montant de 11.840 euros

## 2. Consultant Stratégie sous sectorielle BV/Marais

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 18/05/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 14/06/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: NIYONZIMA Melchiade
Objet du contrat	: Elaboration d'une Stratégie sous sectorielle BV/Marais
Coût du contrat	: BIF 9.999.000 hors IPR et 13.887.500 TTC
Durée du contrat	: 3 hommes-mois répartis sur 3 à 4 mois

### Résultats produits :

- Rapport provisoire de stratégie d'aménagement des marais et protection des bassins versants remis en décembre 2010 suite à un atelier de restitution technique.
- Validation lors d'un atelier conjoint avec le MINEEATU en mai 2011. Le document final est en cours de nettoyage pour être diffusé.

**Commentaires :** Premier contrat d'expertise nationale pour la stratégie sous-sectorielle (BV/ Marais). Premier paiement d'un tiers effectué le 21/06/10 et 2ème paiement effectué le 08/11/2010 après présentation du rapport provisoire en atelier de restitution technique. Contrat en cours. Retard important mais l'atelier de validation a eu lieu les 19 et 20 mai 2011. Le dernier paiement aura lieu en octobre 2011 après le nettoyage du rapport final (en cours de relecture).

**Engagement Octobre 2011:** Troisième tranche payée au consultant qui s'élève à BIF 3.333.000 HIPR + l'IPR soit au total BIF 4.629.167

### 3. Conception d'un système d'archivage et gestion documentaire du MINAGRIE

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 14/10/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 08/12/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: NIYIMPA Constance
Objet du contrat	: Conception d'un système d'archivage et de gestion documentaire du MINAGRIE
Coût du contrat	: BIF 6.600.000 hors IPR et 9.166.667 TTC
Durée du contrat	: 2 hommes-mois répartis sur 3 à 4 mois

**Résultats produits :** L'étude d'un système d'archivage et de Gestion documentaire du MINAGRIE a été validée lors d'un atelier et le document final a été diffusé en juin 2011.

**Commentaires :** Il s'agit d'un contrat d'expertise nationale pour l'étude d'un système d'archivage et de gestion documentaire du MINAGRIE de 2 homme-mois sur une période de 3 à 4 mois. Le premier paiement a été fait le 09/12/2010. Le 2<sup>ème</sup> paiement a eu en mai 2011 et le solde a été payé en juin 2011.

#### 4. Fourniture et Installation d'un central téléphonique au MINAGRIE

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 28/09/2011
Date de début du contrat de sous-traitance	: 24/11/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: EITEL-CC
Objet du contrat	: Fourniture et installation d'un central téléphonique au MINAGRIE
Coût du contrat	: BIF 10.201.100 TTC
Durée du contrat	: Le central était en stock et une période de 2 mois a été donnée pour observations

**Résultats produits :** Le central est installé et fonctionne très bien

**Commentaires :** Contrat lié à la fourniture et l'installation d'une centrale téléphonique au Cabinet (financée à ¼ en régie – ligne cellule et ¾ en cogestion sur ligne communication). Le premier paiement à livraison et après installation a été effectué en décembre 2010 ; le paiement final a été effectué après test utilisateur et une réception finale le 15/04/2011.

## 5. Kit Ordinateurs « Systèmes d'alertes rapides » ( 3 DPAEs et 3 services de la DGA et DGE)

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 13/07/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 30/07/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Office Systems and Applications
Objet du contrat	: Fourniture de Kits Ordinateurs complets
Coût du contrat	: BIF 11.604.718 TVAC
Durée du contrat	: 1 mois pour la livraison

**Résultats produits :** Le matériel a été réceptionné par le PAI-MINAGRIE puis livré et remis/repris par les six services concernés. Le monitoring est en cours en terme d'effet sur le circuit de communication des SAR (Systèmes d'Alertes Rapides).

**Commentaires :** Les machines ont été livrées et remises à trois DPAEs (Gitega, Rutana et Bubanza) ainsi qu'à la Direction de protection des végétaux, la Direction de la santé animale et le Laboratoire vétérinaire.

## 6. Evaluation à mi-parcours et finale du PAI-MINAGRIE (Consultant International)

Mode de passation du marché	: Appel d'offre International (Le marché est en régie et géré par directement par la CTB BXL)
Date de l'appel d'offres	: Juillet 2010 puis relancé en septembre 2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: Décembre 2011 ( Date exacte : voir CTB HQ)
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Patrick STOOP
Objet du contrat PAI-MIANGRIE	: Evaluation à mi-parcours et finale du
Coût du contrat	: 18.150 euros (Cfr dépenses HQ de mars 2011) Enregistrement comptable effectif
Durée du contrat	: 1 mois (Contrat cfr CTB BXL)

**Résultats produits :** Le rapport final d'évaluation est disponible et a été diffusé en SMCL de février 2011.

**Commentaires :** Il s'agit d'un contrat de consultation international, totalement géré par Bruxelles, lié à l'évaluation mi-parcours du projet réalisée en décembre 2010 qui a aussi joué le rôle d'évaluation finale; les paiements ont été effectués en mars pour le consultant international.

## 7. Evaluation à mi-parcours et finale (Consultant National)

Mode de passation du marché	: Appel d'offre national
Date de l'appel d'offres	: 06/08/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 06/12/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: NTAGUNAMA Frédéric
Objet du contrat	: Evaluation à mi-parcours du PAI-MIANGRIE
Coût du contrat	: BIF 2.000.000 hors IPR
Durée du contrat	: 10 jours

**Résultats produits :** Le rapport d'évaluation est disponible (Mission conjointe avec celle de Monsieur STOOP, voir la fiche numéro 6)

**Commentaires :** C'est un contrat lié au premier relatif à l'évaluation mi-parcours du projet réalisée en décembre 2010 ; les paiements ont été faits en janvier 2011 pour le consultant national.

## 8. Fabrication et pose des Grillages de la DGMAVA

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 20/08/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 23/02/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Economat générale de Gitega
Objet du contrat DGMAVA	: Fabrication et pose des grillages de la DGMAVA
Coût du contrat	: BIF 924.382 TTC
Durée du contrat	: 21 jours

**Résultats produits** : Les fenêtres de la DGMVA sont protégées et le matériel informatique sécurisé.

**Commentaires** : Les grillages ont été fabriqués et posés à la satisfaction de la DGMAVA et la facture payée

## 9. Contrat complémentaire « Costing » PNIA

Mode de passation du marché	: Marché de gré à gré
Date de l'appel d'offres	: Date du contrat (le 13/06/2011)
Date de début du contrat de sous-traitance	: Période du 19 au 29/06/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Jean Jacques PESQUET
Objet du contrat	: Complément de prestation lié au chiffrage du PNIA financé sur des fonds PAEX (Marché de 45.490 €)
Coût du contrat	: 4.490 €
Durée du contrat	: 7 jours

**Résultats produits :** Production de l'annexe « Costing » et de tous les tableaux de financement du PNIA 2012-2017 et validé en Atelier National du 24 juin 2011.

**Commentaires :** Le contrat complémentaire (gré à gré sur financement PAI –AT Régie) a été motivé par des retards du travail de costing et des travaux additionnels au contrat original financé sur fonds PAEX , et ce dûment justifiés par le chef de mission PNIA et le Président de l'Equipe Technique Nationale, car indépendants de la volonté du Consultant.

## 10. Convention de partenariat avec le Groupe Technique Stratégie sous sectorielle BV/Marais

Mode de passation du marché	: Convention de partenariat
Date de début de la convention	: 14/06/2010
Nom du sous-contractant	: Cadres nommés par le Ministre
Objet du contrat	: Elaboration d'une stratégie sous sectorielle d'aménagement des marais et de protection des bassins versants
Coût du contrat	: BIF 2.520.000
Durée du contrat cadres	: Prestation d'environ 2 hommes-mois pour dix cadres

**Résultats produits** : La stratégie sous sectorielle est en cours de finalisation pour diffusion.

**Commentaires** : La troisième tranche de la convention n'a pas été payée à cause des absences des membres du groupe technique et conformément aux clauses de la convention. Un comité de relecture a été mis en place et a déjà transmis le rapport au consultant.

**Engagement** : Un paiement partiel de 100.000 BIF par personne a été effectué en octobre pour deux membres du groupe technique qui ont fait la relecture.

## 11. Convention de partenariat pour le rapportage de l'atelier sur les propositions de réorganisation institutionnelle du MINAGRIE

Mode de passation du marché	: Convention de partenariat
Date de début de la convention	: 20/10/2010
Nom du sous-contractant Pierre (tous cadres du MINAGRIE)	: BIRIZANYE Boniface et MADEBARI Jean
Objet du contrat	: Le rapportage de l'atelier sur les propositions de réorganisation institutionnelle du MINAGRIE
Coût du contrat	: BIF 400.000 soit BIF 200.000 chacun
Durée du contrat	: Après rapport de compte rendu approuvé par la direction du PAI-MINAGRIE

**Résultats produits :** Compte rendu des travaux de groupe et questions-réponses de l'atelier.

**Commentaires :** La convention a été soldée après la production et l'approbation du compte rendu de l'atelier par le PAI-MINAGRIE

## 12. Convention de partenariat sur l'actualisation des financements (2012-2014) du secteur agricole

Mode de passation du marché	: Convention de partenariat	:
Date de début de la convention	: 16/02/2011	
Nom du sous-contractant (ou firme) Programmation	: 5 Cadres de la Direction des Etudes et	
Objet du contrat secteur agricole et de l'élevage	: Actualisation des financements (2012-2014) du	
Coût du contrat	: BIF 300.000 chacun soit BIF 1.500.000 au total	
Durée du contrat	: Un homme-mois réparti sur une période de 2 mois	

**Résultats produits :** Base de données sur les financements du secteur agricole et informations de chiffrage pour le consultant costing du PNIA notamment sur la période 2012-14.

**Commentaires :** Toutes les tranches de la convention ont été payées et le solde (compte tenu des notations de performance < 100%) a été utilisé dans un avenant à la dite convention (voir fiche 13)

### 13. Avenant à la convention de partenariat sur l'actualisation des financements (2012-2014) du secteur agricole

Mode de passation du marché	: Convention de partenariat
Date de début de la convention	: 03/06/2011
Nom du sous-contractant (ou firme) Cadres de la DEP	: KAYIBIGI Manassé et KARERWA Jacqueline
Objet du contrat	: Finalisation de a base de données et des tableaux de financement par programme et par le partenaire technique et financier
Coût du contrat	: BIF 120.000 chacun soit BIF 240.000 au total
Durée du contrat	: Après approbation du rapport par les Consultant national et international costing, le responsable du groupe technique et la vérification par le PAI-MINAGRIE

**Résultats produits :** Finalisation de la base de données des financements acquis et en négociation du secteur agricole (NB : Sauf cadrage géographique mais responsabilité DEP non engagée).

**Commentaires :** La convention est soldée (Fin juillet 2011)

#### 14. Convention de partenariat pour l'élaboration du tableau de bord de suivi-évaluation du PNIA

Mode de passation du marché	: Convention de partenariat
Date de début de la convention	: 16/02/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: 5 Cadres de la Direction du Suivi-évaluation
Objet du contrat	: Elaboration du tableau de bord de Suivi- évaluation du PNIA
Coût du contrat	: BIF 300.000 chacun soit BIF 1.500.000 au total
Durée du contrat	: 1 homme-mois réparti sur une période de 2.5 Mois et après approbation du rapport.

**Résultats produits :** Production du cadre logique du PNIA et une série de 87 indicateurs plus des tableaux de bord en version provisoire.

**Commentaires :** Deux tranches sur les trois ont été déjà payées. La troisième tranche (BIF 300.000) est reportée sur le PAIOSA dans le cadre de l'appui à la DSE par l'ATI en suivi-évaluation

**Engagement :** Un solde de BIF 300.000 est reporté sur le PAIOSA en l'intégrant dans une nouvelle convention d'exécution avec la DSE.

## 15. Convention de partenariat pour la saisie des effectifs du Personnel du MINAGRIE

Mode de passation du marché	: Convention de partenariat	:
Date de début de la convention	: 05/04/2011	
Nom du sous-contractant (ou firme)	: 2 Agents du MINAGRIE	
Objet du contrat	: Saisie des effectifs du Personnel du MINAGRIE en vue de la mise en place d'une base de données	
Coût du contrat	: BIF 200.000 au total, soit BIF 100.000 chacun	
Durée du contrat	: 2 semaines et après approbation de la base de données	

**Résultats produits :** La base de données existe et peut être actualisée chaque fois que de besoin.

**Commentaires :** La convention a été soldée depuis août 2011. Un retard a été enregistré dû au fait qu'un des deux agents s'est désisté et il a fallu chercher un deuxième.

## 16. Ordinateurs pour le Système d'alerte rapide (11 kits pour 11 DPAEs)

**Report Budget PAIOSA :** Ce marché (consultation restreinte en cogestion) a été annulé pour réception non conforme et il a été jugé préférable de le relancer dans le cadre du PAIOSA. Il s'agit donc d'un report de budget « affecté ». La valeur estimée sur le PAI était BIF 30.000.000.

## ANNEXE 6. Liste des Equipements acquis par la prestation

### SITUATION AU 31 OCTOBRE 2011

DATE D'ACQUISITION	DESIGNATION	Fournisseur	Coût d'achat en €	Coût d'achat en BIF	LOCALISATION	ETAT / Remarque
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Salle de Réunion	Bon
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau du DELCO & DI	Bon
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau du DELCO & DI	Bon
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau EPA	Bon
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau EPS	Bon
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau ECM	Bon
02/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau ERH	Bon
03/12/2008	ARMOIRE	GTS sa	279,37	440 000	Bureau RAF	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Salle de Réunion	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau du DELCO & DI	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau du DELCO & DI	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau du EPS	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau de l' EPA	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau ECM	Bon
02/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau ERH	Bon
03/12/2008	BUREAU	GTS sa	161,90	255 000	Bureau RAF	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	DI	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	DELCO	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	ERH	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	ECM	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	RAF	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	SALLE DE REUNION	Bon
02/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 000	EPA	Bon
03/12/2008	CHAISE	GTS sa	82,54	130 001	EPS	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	Salle de réunion	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	DI	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	DELCO	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	ERH	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	ECM	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	RAF	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	SALLE DE REUNION	Bon
11/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	EPA	Bon
12/12/2008	CHAISE	GTS sa	63,49	100 000	EPS	Bon
11/12/2008	TABLE REUNION	GTS sa	252,70	398 000	Salle de réunion	Très bon
20/05/2009	TABLE	DIVERS	28,49	45 000	Salle de réunion	Très bon

DATE D'ACQUISITION	DESIGNATION	Fournisseur	Coût d'achat en €	Coût d'achat en BIF	LOCALISATION	ETAT / Remarque
31/10/2008	PHOTOCOPIEUSE	OSA	1 536,47	2 454 124	Salle de réunion	Très bon
14/04/2009	IMPRIMANTE	MICRO INFORM		485 000	RAF	Très bon
20/10/2008	ORD FIXE	MICRO INFORM	926,98	1 460 000	Salle de réunion	Bon
14/04/2009	ORD FIXE	MICRO INFORM	926,98	1 460 000	Bureau RAF	Bon
08/09/2011	ORD FIXE (KIT)	OSA	1 228,20	1 934 412	LABO VETERINAIRE	Kits remis à 3 DPAs et 3 services DGA / DGE du MINAGRIE
08/09/2011	ORD FIXE (KIT)	OSA	1 228,20	1 934 412	DSA	
08/09/2011	ORD FIXE (KIT)	OSA	1 228,20	1 934 412	DPV	
08/09/2011	ORD FIXE (KIT)	OSA	1 228,20	1 934 412	DPAE RUTANA	
08/09/2011	ORD FIXE (KIT)	OSA	1 228,20	1 934 412	DPAE BUBANZA	
08/09/2011	ORD FIXE (KIT)	OSA	1 228,20	1 934 412	DPAE GITEGA	
xx/xx/2008	ORDI PORTABLE	IMPORT via CTB	821,93	1 312 622	DI	Bon
xx/xx/2008	ORDI PORTABLE	IMPORT via CTB	821,93	1 312 622	DELCO	Bon
xx/xx/2008	ORDI PORTABLE	IMPORT via CTB	821,93	1 312 622	ERH	Bon
xx/xx/2008	ORDI PORTABLE	IMPORT via CTB	821,93	1 312 622	ECM	Bon
xx/xx/2008	ORDI PORTABLE	IMPORT via CTB	821,93	1 312 622	EPA	Hors usage
xx/xx/2008	ORDI PORTABLE	IMPORT via CTB	821,93	1 312 622	EPS	Hors usage
24/10/2008	ONDULEUR	N.E.T sa	125,23	200 000	Salle de réunion	Bon
14/04/2009	ONDULEUR	MICRO INFORM	125,23	200 000	Bureau RAF	Défectueux
29/01/2009	RETRO PROJEC	MICRO INFORM	907,95	1 450 000	CELLULE-PAI	Très bon
xx/xx/2008	VEHIC. PAJERO	IMPORT via CTB	19 896,16	31 774 168	CELLULE-PAI	Bon
22/10/2008	VEHIC.SUZUKI	OLD EAST	17 900,00	28 586 300	DI	Très bon
23/10/2008	VEHIC.SUZUKI	OLD EAST	17 900,00	28 586 300	DELCO	Très bon
16/12/2008	THERMOS	T 2000	8,77	14 000	Cuisine	
30/12/2008	PLATEAU	T 2000	2,50	4 000	Cuisine	
xx/xx/2010	PLATEAU	T 2000	2,50	4 000	Cuisine	
16/12/2008	CARTON DE TASSE	T 2000	8,77	14 000	CELLULE-PAI	
16/12/2008	CARTON DE TASSE	T 2000	8,77	14 000	CELLULE-PAI	
17/12/2008	MULTIPRISES	SSB sprl	3,76	6 000	CELLULE-PAI	
17/12/2008	MULTIPRISES	SSB sprl	3,76	6 000	CELLULE-PAI	
17/12/2008	MULTIPRISES	SSB sprl	3,76	6 000	CELLULE-PAI	
xx/xx/2009	CAFETIERE HS	SONY Electronics	34,44	55 000	Cuisine	
xx/xx/2009	SOUFFLEUR	GATEWAY	22,35	35 000	Cellule	Neuf

DATE D'ACQUISITION	DESIGNATION	Fournisseur	Coût d'achat en €	Coût d'achat en BIF	LOCALISATION	ETAT / Remarque
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Salle de Reunion	
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Bureau du DELCO & DI	
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Bureau du DELCO & DI	
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Bureau du EPA	
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Bureau ECM	
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Bureau ERH	
31/12/2008	POUBELLE	T 2000	3,76	6 000	Bureau RAF	
20/05/2009	ETAGERE	Artisan	111,29	184 100	DI	Bon
20/05/2009	ETAGERE	Artisan	111,29	184 100	ECM	Bon
20/05/2009	ETAGERE	Artisan	125,49	198 250	SALLE DE REUNION	Bon
14/04/2010	ETAGERE	Artisan	89,63	147 880	SALLE DE REUNION	Bon
14/04/2010	ETAGERE	Artisan	72,85	120 176	EPA	Bon
14/04/2010	ETAGERE	Artisan	72,85	120 176	RAF	Bon
30/11/2010	STABILISATEUR	UNITECH	257,83	413 000	SALLE DE REUNION	Bon
28/12/2009	VENTILATEUR pied	SONY Electronics	42,93	75 000	DI +ATI	Bon
28/12/2009	VENTILATEUR bur	SONY Electronics	19,00	33 500	ERH	Bon
04/03/2010	VENTILATEUR pied	SONY Electronics	45,03	75 000	SALLE DE REUNION	Bon
04/03/2010	VENTILATEUR pied	SONY Electronics	45,03	75 000	EPA	Bon
04/03/2010	VENTILATEUR bur	SONY Electronics	20,12	33 500	ECM	Bon
04/03/2010	VENTILATEUR bur	SONY Electronics	20,12	33 500	RAF	Bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	DI	Très bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	ERH	Très bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	ECM	Très bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	RAF	Très bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	SALLE DE REUNION	Très bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	EPA	Très bon
15/12/2010	Appareil téléphonique	EITEL-CC	21,21	35 000	DELCO	Très bon
15/12/2010	Central Téléphonique	EITEL-CC	6 034,00	9 956 100	Cabinet MINAGRIE	Remis dès installation

## ANNEXE 7. Formations

Type de formation	Pays, Institution, Durée	Nom ou Nombre de personnes formées	Dates de la formation	Sujet, contenu et niveau
Stage (na)				
Bourse (na)				
Workshop	BURUNDI MINAGRIE 5 jours	25 Cadres du MINAGRIE	Mars 2010	Stratégie sous sectorielles via Fin. PARSAD /UE exéc. CISV
	BURUNDI MINAGRIE et autres Ministères 5 jours	25 Cadres du MINAGRIE et autres ministères	Du 17 au 20 mai 2010	Formation des cadres sur la prospective agricole via Fin. PARSAD/UE exéc. CISV
	BURUNDI MINAGRIE 7 sessions de 5 jours	120 Cadres et agents du MINAGRIE	Du 29/07 au 11/08/2011	Formation en informatique de base financée par le projet APIP
	BURUNDI MINAGRIE et autres Ministères 5 jours	22 Cadres du MINAGRIE	Février 2011	Formation sur le PNIA à MURAMVYA
Voyage d'étude	RWANDA MINAGRI 5 jours	2 Cadres du PAI et 4 cadres du MINAGRIE	Juin 2011	Domaines de la planification et gestion des ressources humaines
Formation sur le tas	BURUNDI MINAGRIE (selon process)	20 cadres et agents du MINAGRIE	Février à juin 2009	PASAN : Chiffrage secteur agricole et Appui méthodologique
	BURUNDI MINAGRIE (selon process)	Divers dossiers dont PNIA, Strat. Sous.sect. etc.	Février 2009 à Octobre 2011	Voir matrice des activités en annexe 1.1

## ANNEXE 8. Interventions des Bailleurs de fonds

*Interventions d'autres bailleurs de fonds sur le même projet ou dans des projets contribuant à un même objectif spécifique.*

<b>Bailleurs de fonds intervenant dans le même projet</b>				
Bailleurs de fonds	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs	Commentaires
Programme PAEX (Ex Fonds d'Expertise de la Coopération Belge)	Formation-action à la planification et au chiffrage du PNIA financé sur des fonds PAEX	45.490 euros	Costing du PNIA en parallèle au processus piloté par le MINAGRIE et coordonné par l'Equipe Technique Nationale.	Procédures très lourdes Blocage entre MINIPLAN et MINIRELEX Finalement accepté avec des ajustements de dernière minute pour s'adapter au processus PNIA (ajustements bien compris et acceptés par l'Ambabel.)
<b>Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique</b>				
Bailleurs de fonds	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs	Commentaires
Union Européenne : Projet PARSAD	Stratégie sous sectorielles	10.000 euros	Former les cadres du MINAGRIE à l'élaboration de Stratégies Sous-Sectorielles	Les deux formations ont été réalisées via CISV
	Formation sur la prospective agricole	10.000 euros	Sensibilisation et initiation des cadres du MINAGRIE (avec ouvertures à d'autres Ministères centraux à la prospective agricole)	