

## RESUME EXECUTIF

### BDI1088811 PAORC – MTR

L'objectif de la revue à mi-parcours (RMP) du PAORC est d'aider à répondre à la question de savoir si le projet est sur la bonne voie dans l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit pour la mission de la revue à mi-parcours, de porter un regard critique sur les résultats déjà obtenus, ceux attendus sur le plus ou moins court terme et analyser si les activités programmées et la méthodologie de mise en œuvre sont pertinentes pour ce faire. A partir des constats relevés, la mission soumet à l'équipe du projet, des propositions de recommandations, susceptibles de l'éclairer sur des décisions à prendre pour relever des défis, opérer, au besoin, des changements d'orientations ou mettre en place de nouvelles stratégies, aussi bien sur le court terme que le plus ou moins long terme.

La revue s'est faite dans un contexte de fragilité des relations entre les partenaires initiaux du projet (dû à la situation politique au Burundi depuis 2015). Les structures de cogestion comme la SMCL et les Comités techniques de suivi ont été suspendues. Le projet a dû opérer des révisions de ses actions pour s'orienter vers des structures qui ont un effet direct sur la population. Cette réorientation fut une grande opportunité pour le projet de se tourner vers la société civile.

La mission de Revue a privilégié une méthodologie participative à différents niveaux, basée sur une analyse de "triangulation" (documents, interviews responsables Enabel du projet et tiers, interviews/visites des Organisations Bénéficiaires-OB). Au début de sa mission, après la revue de l'essentiel de la documentation sur le projet, l'équipe de de Revue a élaboré un rapport de démarrage qui a été ensuite partagé avec le commanditaire de la mission et discuté avec la gestionnaire et point focal de la RMP, au cours d'un briefing organisé à cet effet. Au Burundi, des entrevues individuelles ont été réalisées avec des personnes ressources au niveau de la représentation, la coordination et l'équipe du projet, au sein des projets sectoriels ainsi qu'avec des représentants des services techniques des ministères concernés par les secteurs appuyés par le projet. La mission de Revue a rencontré plus d'une OB par secteur. Afin d'évaluer le fonctionnement du projet sur le plan organisationnel, un questionnaire d'analyse Modèle Intégré d'Organisation (MIO) a été soumis à toute l'équipe du projet. La mission a aussi donné une démonstration sur la logique d'intervention d'un Cadre Logique (surtout la différence entre output et outcome) qui a servi de support lors de l'exercice de reformulation du Cadre Logique du projet. D'autres outils standards: SWOT/FFOM ont été utilisés par la mission de RMP pour faire son analyse des données.

Par rapport à la pertinence de l'intervention PAORC, le constat est qu'il répond aux besoins réels des bénéficiaires directs et indirects. Dans les projets sectoriels que le PAORC vient renforcer, son intervention est en cohérence avec les objectifs de ces projets. En outre, le PAORC appuie des structures qui sont en contact direct avec les populations conformément aux politiques du bailleur. Il est utile de noter que la suppression de co-gestion dans le PAORC (au niveau institutionnel) est justifiée compte tenu de la situation politique. Cette suppression est néanmoins loin d'être idéale et est en contradiction avec l'esprit de coopération internationale. Pourtant, la Belgique suit les décisions prises par l'UE en rapport avec l'application de l'article 96 de l'accord de Cotonou – sanctions prévues pour certaines situations, tel que c'est le cas au Burundi, dans le cadre de la coopération internationale.

Du point de vue de l'efficience, le projet s'est réorienté d'une façon efficiente, efficace et flexible. Il a, consciemment et d'une manière pragmatique, choisi de réduire les dépenses. Pour pouvoir bien

accompagner nonante quatre (94) Organisations Bénéficiaires (OB), le PAORC a dû recruter quatre agents (ARCROB) non-prévus dans le DTF. Quand la situation le demandait, le projet a fait un recours à l'expertise nationale ( par exemple, le développement de partenariat technique avec les ministères de la santé et de l'éducation). L'UPG a pris en charge certaines activités, assuré l'accompagnement des consultants et fait élaborer des livrables par les participants aux formations (et non pas par le consultant), etc. Le degré d'atteinte des outputs est satisfaisant : ceux-ci sont de bonne qualité. Les retards dans l'exécution ont été causés par des facteurs internes et externes, entre autres les délais longs de transfert de compétences, le chevauchement des activités des OB avec d'autres partenaires et par les procédures internes des marchés publics d'Enabel.

Selon la stratégie d'intervention du PAORC, les formations ou autres initiatives de renforcement des compétences des participants individuels ne peuvent pas être considérées comme des fins en soi. Ce qui importe, c'est un développement ciblé des ressources humaines en fonction des objectifs de performance des OB, alignés sur les stratégies sectorielles. A cet effet, le PAORC a appuyé les OB via des parcours d'acquisition des compétences « PAC », qui sont des ensembles structurés et de différents modes d'apprentissage, qui permettent à l'individu d'acquérir les compétences nécessaires devant lui permettre d'assumer certains rôles clés pour l'OB et atteindre la performance ciblée par cette dernière. Au stade actuel du projet, le nombre total de PAC engagés depuis 2016 s'élève à vingt-huit (28), dont trois (3) ont été annulés.

La stratégie du PAORC a été de réaliser un premier cycle complet de PAC (identification/mise en œuvre/suivi post-formation/évaluation du changement). Ce premier cycle permet de capitaliser sur les relations de cause à effet dans l'atteinte d'une performance de l'organisation à travers la formation. L'actuel taux de réalisation des outputs (1er cycle des PAC) est de plus de 70%. Le second cycle concerne la mise en application des recommandations issues de la capitalisation et les actions de durabilité de l'outcome (envisagé de 2018 à la fin du projet, au début de 2020). Les mesures assurent la qualité du PAC. Le rythme des interventions du projet (formations, suivi, production des livrables, mesures de remédiation, évaluations) laisse présager que l'outcome du projet sera en grande partie atteint à la fin du projet début 2020.

Sur le plan national, le projet contribue à des réformes planifiées, surtout au niveau de l'éducation et de la santé. Le projet œuvre dans l'esprit de la SNRC, c'est-à-dire qu'il utilise et promeut les paradigmes de renforcement des compétences définis dans cette stratégie. Vu le grand nombre des nonante quatre(94) OB couvertes qui sont en contact direct avec un grand public et grâce à la méthodologie PAC, il est plausible que la qualité de vie, la production agricole et artisanale, l'emploi dans des différents secteurs, la commercialisation et les revenus d'un large public augmenteront – et ceci à travers des méthodes modernes d'enseignement, une meilleure qualité des services médicaux dans les hôpitaux, un meilleur encadrement des artisans et producteurs.

Par rapport à la durabilité potentielle, l'appropriation de toutes les actions du projet par les OB y contribue à un degré important. Cette appropriation se montre par la participation des OB à la formulation, la prise de décisions et la mise en œuvre des PAC qui sont intégrés dans leur contexte organisationnel, social et culturel. Le renforcement des RH peut faire acquérir par l'OB, des appuis de l'extérieur. Par exemple, la formulation d'un plan stratégique (dans le cadre d'un PAC) facilite l'accès à des appuis des bailleurs de fonds internationaux. La continuité des fruits des RH renforcées est plausible car ceux-ci sont intégrés dans l'OB même, ses plans et stratégies, sa capacité de gestion, sa façon d'enseigner, sa culture. Cela ne signifie pas que ces OB n'aurent plus besoin de nouvelles

formations ou recyclages ou autre suivi (follow-up), le projet a même conseillé certaines OB à anticiper et entreprendre des activités génératrices de revenus.

Il manque une stratégie genre au sein du projet, malgré le fait qu'un agent a été recruté à prendre en main des thèmes transversaux. Par rapport à l'aspect genre, le projet compte sur le bureau international spécialisé en Genre et recruté mais qui n'a pas encore pu commencer ses activités, la notification du démarrage des activités de deux appels à proposition initiés par le projet n'étant toujours pas faite, en raison des restrictions budgétaires opérées en 2017 et 2018, dans tous les pays d'intervention de Enabel. En attendant la finalisation de recrutement de ce bureau, le projet devrait inclure l'approche genre dans le second cycle des PAC, par une évaluation systématique de la prise en compte de cet aspect par les OB et de prévoir un renforcement spécifique à chaque OB sous ce volet, lors des séances de remédiation.

Le projet est bien géré du point de vue conception, efficacité et efficience. L'application de la GAR et du suivi-évaluation dans toutes les phases du PAC est optimale et les rapports des résultats sont bien détaillés.

#### Conclusions principales:

1. Le PAORC est sur la bonne voie. Le rythme des réalisations du projet (formations, suivi, production des livrables, mesures de remédiation, évaluations) laisse présager que l'outcome du projet (avec le budget dont il dispose actuellement) sera atteint vers la fin du projet. L'actuel budget suffira pour réaliser les résultats escomptés.
2. Le nouveau concept de l'approche du projet, Parcours d'Acquisition des Compétences (PAC), paraît être un outil performant de renforcement des compétences des ressources humaines pour de nouvelles performances des institutions, en lien avec les besoins de développement socio-économique du pays. Il est essentiel que toutes les phases, donc tout le parcours, soient accomplies.
3. Sur le plan national, le projet contribue à des réformes planifiées. Les effets des actions du projet toucheront de larges couches de la population, soit directement soit indirectement. La méthodologie d'apprentissage assure l'appropriation directe par les Organisations Bénéficiaires, ce qui garantit la durabilité des réalisations.
4. Le projet manque une prise en compte de la dimension genre qui rend son intervention peu équilibrée.

#### Recommandations principales :

1. Il est recommandé au PAORC de continuer avec le 2-ème cycle des PAC (prévu dans sa planification) jusqu'à la fin du projet prévue début 2020, avec le budget dont il dispose actuellement, pour ainsi consolider les acquis et capitaliser sur les investissements des années 2016 et 2017 et renforcer la durabilité.
2. Compte tenu de l'état fragile et régulièrement changeant du contexte et environnement de travail burundais, en fonction notamment des échéances politiques (par exemple le referendum constitutionnel prévu pour bientôt), il est recommandé de ne pas ralentir les activités dans le cadre des PAC mais plutôt de les accélérer. Il est très souhaitable de diminuer la durée d'un PAC à une année et demi maximum et à pouvoir rapidement démarrer le second cycle (voir enseignements tirés, chapitre 6).

Il est absolument nécessaire d'intégrer le volet genre dans l'intervention, même si le processus de finalisation du recrutement d'un bureau spécialisé en genre est retardé. Dans les perspectives d'avenir, le projet devrait veiller à faire participer les femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PAC, dans des proportions sexo-spécifiques équitables, par rapport aux effectifs disponibles et encourager les organisations à sous-effectifs, de mettre en place des stratégies de les augmenter, notamment par des recrutements prioritaires de femmes, aussi bien lors des remplacements des départs que de nouveaux recrutements. Une autre alternative serait d'appuyer une OB de femmes ou à majorité de femmes (surtout au niveau des organes dirigeants de l'OB) afin d'équilibrer l'intervention du projet.