



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2010

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

BDI 07 033 11

REPUBLIQUE DU BURUNDI



**MINISTRE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ELEVAGE**

Cabinet du Ministre

P.A.I.
Projet d'Appui Institutionnel
MINAGRIE

Table des matières

1 FICHE PROJET	6
2 RÉSUMÉ	7
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION	7
2.2 POINTS SAILLANTS.....	8
2.3 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS POUR 2011.....	9
3 EVOLUTION DU CONTEXTE	10
4 ANALYSE DE L'INTERVENTION	12
4.1 SYNTHÈSE SUR LE NIVEAU D'EXÉCUTION DU PROJET	12
4.2 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION	21
4.3 OBJECTIF GLOBAL	22
4.4 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....	23
4.5 RÉSULTAT 1	24
4.6 RÉSULTAT 2	25
4.7 RÉSULTAT 3	26
4.8 RÉSULTAT 4	27
4.9 RÉSULTAT 5	28
4.10 CRITÈRES DE SUIVI (CF. DTF).....	29
4.11 CRITÈRES D'IMPACT	32
4.12 RISQUES ET HYPOTHÈSES	34
4.13 EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	35
5 BÉNÉFICIAIRES	36
6 SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL	37

7 ANNEXES.....	38
7.1 CADRE LOGIQUE	39
7.2 MATRICE DE SUIVI-ÉVALUATION À FIN DÉCEMBRE 2011	43
7.3 RAPPORT « BUDGET VERSUS DÉPENSES »	53
7.4 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE Q1-2011	54
7.5 ORGANIGRAMME DU MINAGRIE ET FONCTIONS RÉGALIENNES ET TRANSVERSALES	68

Sigles et Abréviations

AHA	Aménagement Hydro-agricole
APIP	Projet d'Appui Ponctuel aux Institutions Publiques
ATI	Assistant Technique International
BV	Bassins versants
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'Environnement, de l'Eau, de l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme
MT	Moyen Terme
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
ORB	Office des Recettes du Burundi
PADAP-	Projet d'Appui au Développement Agricole dans la Province de Cibitoke

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'Elevage.
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
Rol	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

1 Fiche projet

Pays	BURUNDI
Secteur	Agriculture et Développement Rural
Titre	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
Code Navision	BDI 07 033 11
Durée du projet	3 ans
Date de démarrage	01/11/2008
Objectif global	Le fonctionnement du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage est amélioré
Objectif spécifique	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
Contribution de la République du Burundi	72.400 euros
Contribution du Royaume de Belgique	1.000.000 euros

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>Composante 1: <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>R1: Le Minagrie dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles.</p> <p>R2: Le Minagrie dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.</p> <p>R5: 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>Composante 2: <i>Renforcement des Directions Générales</i></p>	<p>R3: 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>Composante3: <i>Points d'application</i></p>	<p>R4: 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>Composante 4: <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>Composante 5: <i>Missions d'appui</i></p>	<p>Cette composante est un outil qui va contribuer à l'ensemble des résultats attendus.</p>

2 Résumé

2.1 Aperçu de l'intervention

Une évaluation unique (9 mois avant la fin du projet soit fin décembre 2010) se conclut par une appréciation (très) positive du PAI MINAGRIE. Vis-à-vis de la plupart des critères standard et HARMO, le projet obtient une évaluation favorable ou même très positive. De manière générale, le travail fourni par le projet était de bonne qualité, les résultats répondent à ce qu'on pouvait réellement espérer dans une phase initiale d'appui institutionnel et le rapport « moyens investis / résultats obtenus » est (très) bon.

Toutefois l'évaluation vis-à-vis des critères transversaux est plutôt négative, notamment en matière de genre, et le développement d'une vision institutionnelle intégrale (non prévu dans le DTF) n'a pas encore été entamé.

En matière de durabilité et d'impact, il n'y a pas encore d'acquis réels, mais le PAI a bien contribué à la préparation du PAIOSA et ce nouveau programme offre toutes les potentialités pour assurer la durabilité et l'impact positif du développement institutionnel du MINAGRIE, tel que déjà entamé avec le PAI.

Compte tenu du caractère récent de cette évaluation sont repris dans ce rapport 2010 certains extraits (ex : ci-dessous) et documents préparatoires (ex : tableau de suivi-évaluation) à cet exercice.

Bilan sur l'objectif global et l'objectif spécifique: +++/-

- 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).

Bilan sur le résultat 1 : +++/-

- Très bon rapport résultat / moyens.
- Des améliorations significatives en matière de planification du secteur ont été obtenues.
- Mais, appropriation insuffisante des options stratégiques par les cadres du MINAGRIE

Bilan sur le résultat 2 : ++/-

- 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.

Bilan sur le résultat 3 : +++/-

- 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 tableau de bord doit encore être entamé.

Bilan sur le résultat 4 : ++/--

- Certains résultats intermédiaires ont certes été obtenus.

- Mais les opportunités de synergie entre le PAI et des projets au niveau provincial restent fortement sous-exploitées.
- Le DTF était trop ambitieux : un premier acquis au niveau central étant indispensable avant de pouvoir se concentrer sur des résultats à atteindre dans 5 points d'application provinciaux.

Bilan sur le résultat 5 : +/-

- 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 ; mais l'implication des cadres du MINAGRIE reste tout-à-fait insuffisante.
- L'approche d'une cellule avec des experts externes permanents peut rapidement constituer un élément supplémentaire de démotivation des cadres du MINAGRIE et augmenter le risque de substitution.

Bilan Financier fin décembre 2010

Budget	Dépenses fin 2009	Dépenses totales 2010	Solde budget	Taux d'exécution
1.000.000 €	365.958 €	282.571 €	351.471 €	65%

2.2 Points saillants

Les principales réalisations 2010 par résultats attendus sont présentées ci-dessous.

R1 : Le Minagrie dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles.

L'élaboration de la stratégie agricole nationale (SAN) a été réalisée par le MINAGRIE, mais le PAI-MINAGRIE s'est beaucoup impliqué dans l'élaboration de son plan d'actions et dans l'impression d'un fascicule regroupant les deux documents. Sa diffusion auprès des différents services du ministère, des partenaires techniques et financiers ainsi qu'auprès de quelques privés oeuvrant dans le secteur agricole est en cours.

Deux formations des cadres du MINAGRIE ont été organisées sur l'élaboration de la politique agricole et sur la prospective agricole.

De plus, le PAI est fortement impliqué dans la préparation de l'élaboration du PNIA

R2 :Le Minagrie dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.

Il était prévu d'élaborer 4 stratégies sous sectorielles, mais l'actuelle programmation des activités n'en prévoit que deux (BV et marais et OPA), compte tenu de la lenteur déjà observée de la part des cadres du ministères associés à ces travaux en vue d'une meilleure appropriation.

R3: 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.

Au niveau central, le MINAGRIE préside les réunions du GSADR et le PAI-MINAGRIE en assure le secrétariat. Les principaux PTF (dont quelques ONGs) et quelques privés y participent.

Au niveau provincial, la tenue en décembre 2010 d'un atelier sur les ONGs a permis de mieux connaître les ONG du secteur, de faire le point sur les conventions de partenariat disponibles et de collecter les informations clés qui permettront d'affiner les matrices de coordination provinciale et de compléter le chiffrage des interventions du secteur dans le

cadre du processus PNIA.

R4: Le Minagrie a mis en pratique, entre le niveau central et 5 points d'application, des méthodes et outils d'information et de concertation.

Ce résultat a été surestimé dans le DTF comme les consultants de l'IRAM (5ème mission) et de la mission EMP viennent de le confirmer dans leurs rapports respectifs. Le PAI a mis en place ces points d'application, mais deux seulement se sont montrés dynamiques (Kirundo et Gitega).

Les experts en communication et systèmes d'information ainsi qu'en gestion des ressources humaines ont travaillé étroitement avec ces points d'application chacun dans son secteur.

R5: 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.

Après validation de 4 diagnostics en planification, en coordination, en gestion des ressources humaines ainsi qu'en communication et systèmes d'information, les experts ont élaboré des notes et des documents qui ont fait l'objet d'au moins 5 ateliers qui ont eu ou auront un impact sur le fonctionnement du ministère, notamment sur le canevas des rapports des DPAEs, l'exonération de la TVA sur les intrants agricoles, la proposition de décret d'organisation du ministère et la gestion des compétences du personnel du MINAGRIE.

Le quatrième trimestre 2010 a été caractérisé par la tenue effective des 6 ateliers programmés (BV/marais, voyage au Rwanda, canevas de rapports DPAEs, mesures incitatives, organisation du MINAGRIE, les ONGs et gestion des compétences) dans les 4 domaines couverts par le PAI.

2.3 Leçons apprises et recommandations pour 2011

Concernant le premier semestre 2011, il est principalement prévu de continuer les activités en cours et de réaliser / lancer les principales activités nouvelles qui pourront être achevées d'ici septembre 2011 comme le recommande le rapport de l'évaluation externe. Parmi les principales activités nouvelles mentionnons les dossiers suivants :

- une participation active méthodologique et financière pour la préparation et l'organisation des travaux, réunions, consultations et ateliers sur le PNIA ;
- 2ème voyage d'études (choix du Rwanda pour des raisons de pertinence et de budget) sur la planification sous-sectorielle, la coordination et les systèmes d'information, et l'appui aux producteurs (OPA / système de vulgarisation), etc ;
- lancement de la stratégie sous-sectorielle sur les OPA ;
- l'élaboration d'une note sur les négociations commerciales en matière agricole, notamment dans le cadre de l'intégration dans la Communauté Est-Africaine ;
- la préparation d'un dossier en vue de l'organisation d'un atelier sur la coordination des interventions en matière de renforcement des capacités du MINAGRIE ;
- passation du secrétariat du GSADR au MINAGRIE ;
- atelier de sensibilisation à l'approche programme sectorielle (SWAP) ;
- préparation de matrices et cartes nationales et provinciales (tests) en vue d'un atelier sur la coordination des interventions dans le secteur ;
- étude de conception d'un système d'archivage et de gestion documentaire du MINAGRIE .

3 Evolution du contexte

Dans le cadre du programme indicatif de coopération entre la Belgique et le Burundi (PIC 2007-2009), il a été décidé la mise en œuvre d'un Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage. Identifié en novembre 2006, le projet a été formulé en mai 2007, le dossier technique et financier (DTF) validé en novembre 2007 et le projet officiellement démarré le 1er novembre 2008.

Le PAI s'inscrit dans un contexte post conflit. Il vise essentiellement à réhabiliter et/ou renforcer les capacités du Ministère l'Agriculture et de l'Elevage au niveau central (Cabinet et Direction Générale de la Planification) concernant trois de ses missions principales (4 domaines d'intervention) à savoir : (i) la planification, (ii) la coordination (dont le renforcement des systèmes d'information) et, (iii) la gestion des ressources humaines. Il est aussi prévu d'appuyer et tester les outils et méthodes ainsi proposées, sur 5 points d'applications au niveau de quatre Directions Provinciales (Kirundo, Gitega, Bubanza et Rutana) et d'une Direction Technique (semences et plants).

Après une première phase de 2 à 3 mois essentiellement consacrée à la mobilisation des ressources humaines et matérielles, le projet a eu une phase de « diagnostic et test » d'une durée de six mois jusqu'à juin/juillet 2009. Suite au décès de l'un des experts et d'une période d'essai non concluante pour un autre, seuls 2 diagnostics sur 4 ont pu être finalisés puis validés début août 2009 dans les domaines (i) de la Planification Agricole (dont identification des politiques sous sectorielles / transversales prioritaires) et (ii) de la Gestion des Ressources Humaines. Suite au remplacement des deux postes vacants, les deux autres diagnostics ont pu être finalisés puis validés en décembre 2009 devant les hauts cadres du Ministère, dans les domaines (i) de la Coordination Provinciale et (ii) des Systèmes d'Information. Entre temps les premières actions tests ont été lancées, telles que (a) l'appui à l'élaboration du Plan d'Action de la Stratégie Agricole Nationale 2009-2011 (PASAN), (b) la révision du système de rapportage des Directions Provinciales (DPAE), (c) le secrétariat (et participation active) au Groupe Sectoriel Agriculture et Développement Rural, (d) l'ébauche de matrices sectorielles et géographiques des interventions du secteur agricole, (e) une note sur le manuel des procédures GRH de la fonction publique, (f) diffusion des textes de loi régissant les missions et l'organisation du Ministère, (g) diverses notes techniques à l'attention du Cabinet, etc.

Sur la base des propositions du PAI et des priorités d'amélioration retenues par le Ministère, le projet est rentré en 2010 dans une phase de développement des méthodes, d'outils et de propositions organisationnelles / institutionnelles, y compris à titre pilote au niveau des points d'application (essentiellement Kirundo et Gitega à ce jour).

Il est à noter que l'année 2010 a été marquée par les élections au Burundi (communales, présidentielles, législatives, sénatoriales puis collinaires). Un nouveau gouvernement a été nommé fin août 2010, avec la nomination d'une nouvelle Ministre de l'Agriculture et de l'Elevage.

Il avait été fait remarqué par les membres de la SMCL N°5 que la programmation pour le dernier semestre 2010 (même si ajustée au niveau financier) restait ambitieuse notamment en termes de nombre d'atelier. Tous ces ateliers ont néanmoins pu être tenus avec parfois un mois de délai et ce malgré d'autres agendas importants tel que la mission de suivi-appui N°3 de l'IRAM suivie de l'évaluation externe en décembre 2010.

Cette période était en effet propice pour les raisons principales suivantes :

- (i) changements probables au niveau du Ministère ;

- (ii) expérience de plus d'un an de fonctionnement du groupe sectoriel (GSADR) ;
- (iii) possibilité d'extension et de renforcement des appuis institutionnels avec le nouveau PAIOSA.

Ainsi le PAI a eu l'opportunité de (i) faire circuler les premiers résultats des travaux en cours auprès des partenaires (ex : PASAN, Stratégies sous-sectorielles, etc.), (ii) sensibiliser et amener ces différents partenaires à réfléchir et faire des propositions sur l'avenir à court terme (ex : Refonte institutionnelle éventuelle, Fonctionnement du GSADR, mesures incitatives, ONG's) ou moyen terme (Systèmes agraires, Visions, Approche programme, etc.).

Il semble que l'évaluation externe ait apprécié cet effort qui a notamment débouché sur des dossiers concrets tels la préparation d'un décret de réorganisation du MINAGRIE.

4 Analyse de l'intervention

4.1 Synthèse sur le niveau d'exécution du projet

4.1.1 Avancement des activités en matière de définition de la politique agricole et politiques sous-sectorielles

Rappel

Peu après la formulation du projet et avant son démarrage effectif (novembre 2008), le MINAGRIE a lancé un travail de réflexion et de concertation afin de produire un document de politique agricole (Stratégie Agricole Nationale). Il ne s'agissait donc plus pour le projet de mener ce travail de formulation, mais d'aider le MINAGRIE à mettre en œuvre les orientations retenues. Les objectifs du projet ont été modifiés dans ce sens.

Les principales avancées

4.1.1.1 Diagnostic

Un travail de diagnostic a été mené par le PAI afin de renforcer les analyses, et faciliter la priorisation des chantiers à conduire par le PAI. Ce diagnostic et les recommandations formulées ont été présentés aux plus hautes autorités du ministère et aux différentes directions générales au cours d'un atelier de présentation-restitution en août 2009. Ce travail d'analyse et de priorisation a été validé en septembre 2009.

4.1.1.2. Un investissement assez lourd du PAI dans la formulation du PASAN (Plan d'Action de la Stratégie Agricole Nationale) et son actualisation

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 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.

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. Cependant de gros retards ont été pris sur ce dossier en raison du montage financier, sur lequel le PAI n'a pas pris. Ce travail est maintenant conduit en lien avec la définition du PNIA (programme national d'investissement agricole), et le MINAGRIE ainsi que les partenaires financiers ont apprécié le concours du PAI.

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 accompagne, en lien avec le Cabinet, un travail de meilleure connaissance des actions des ONG et d'information de celles-ci sur les orientations principales du MINAGRIE.

Dans ses interventions le PAI cherche à introduire de nouvelles dimensions jusqu'à présent encore trop peu prises en compte dans la définition des orientations de politique agricole : en particulier le besoin de fixer des priorités en les argumentant, le besoin de mieux prendre en compte les spécificités de chaque région agricole, ou encore le besoin de prospective afin de s'obliger à réfléchir les évolutions probables de l'agriculture à moyen et plus long terme en tenant compte de facteurs clés (par exemple la démographie, les systèmes agraires, les orientations sous régionales). Cependant il reste encore beaucoup à faire sur ces différents sujets, car les supports nécessaires à la réflexion sont encore en grande partie absents ou

déficients (statistiques agricoles, connaissance des systèmes agraires, gestion des mesures incitatives).

4.1.1.3. Un engagement du PAI dans le Groupe de travail sectoriel agriculture et développement rural (GSADR)

Le PAI s'est largement investi (prise en charge du secrétariat, rédaction de notes de synthèse).

Ce groupe sectoriel continue son travail et se réunit régulièrement (11 réunions en 2010, 23 réunions ordinaires en 2 ans) 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. Cependant la coordination progresse lentement ; en particulier parce que l'agriculture n'est pas le seul ministère technique en charge du secteur.

4.1.1.4. Des avancées sur les mesures et outils d'intervention publique

Un travail a été engagé par le PAI pour faire un 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 ayant le commerce dans ses attributions) et à des représentants du secteur privé. La préparation d'une liste de produits pouvant bénéficier d'une exonération de TVA est en cours. .

Ce travail a permis de relancer l'intérêt d'échanges entre le MINAGRIE et le secteur privé agricole (des privés étant par ailleurs invités au GSADR et impliqués dans le processus PNIA en cours).

Ce premier travail a permis de mettre en évidence de nouveaux chantiers à instruire : le financement de l'agriculture, les régimes de taxes et douanes, etc). Le Compte en rendu est en cours de diffusion.

4.1.1.5. Un travail en cours sur les politiques sous sectorielles

Un diagnostic a été conduit par le PAI, les résultats ont fait l'objet d'un atelier national (en présence du Ministre, des directeurs généraux, de membres du Cabinet) et ont permis de retenir 5 programmes prioritaires.

Un travail particulier a été entrepris par le PAI sur une de ces 5 priorités, à savoir l'aménagement des bassins versants et marais, 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. La documentation disponible a été rassemblée et des TDR ont été élaborés. L'étude a été réalisée, le rapport provisoire est disponible, la restitution des travaux et propositions est réalisée. Il reste à valider officiellement le rapport final.

Pour le moment les autres sous secteurs retenus n'ont pas été traités. A noter des difficultés à mobiliser les cadres du MINAGRIE et ministères concernés sur ces travaux, malgré des gratifications approuvées en SMCL sur fond souple.

Un atelier de formation (une semaine) a par ailleurs été organisé par le PAI sur les méthodes d'élaboration des politiques sous-sectorielles, avec le PARSAD et l'ONG CISV. Les résultats de cette formation sont assez mitigés, l'effort devra être poursuivi.

4.1.1.6. Des actions de renforcement des capacités des cadres du MINAGRIE

Le PAI a cherché à associer à ses différents dossiers des membres du Cabinet et les différentes directions générales, avec un succès inégal selon les dossiers et les personnes. Le résultat est difficile à apprécier, mais le nombre cumulé de notes, comptes-rendus de réunions, compte-rendu des réunions du GSADR, ateliers de restitutions, ateliers de formation, le voyage d'étude, les déplacements sur les points d'application, les contacts informels au quotidien au MINAGRIE ont sans doute laissé des traces chez ceux qui ont voulu s'impliquer.

Une formation a été organisée avec l'appui d'un consultant international sur la prospective agricole (avril 2010). L'objectif est de sensibiliser les décideurs à l'importance de la prospective, à la nécessité de raisonner les orientations de politique agricole en fonction de plusieurs tendances fondamentales (démographie/sécurité alimentaire, systèmes agraires/densité démographique/viabilité des exploitations agricoles, emploi des jeunes en milieu rural/emplois para et non agricoles, avantages comparatifs régionaux et au regard des pays voisins), afin de nourrir la construction progressive de scénarii qui dessinent les choix possibles et les mesures d'accompagnement éventuelles.

Un voyage d'étude au Rwanda a été organisé afin de comparer les approches et les outils. Ce travail de fond permet également de mettre en évidence les besoins essentiels du MINAGRIE pour pouvoir exercer sa fonction de pilotage : des statistiques fiables et actualisées, des modes de communication adaptés entre le niveau central et les niveaux déconcentrés. D'autres formations sont souhaitées par les cadres et prévues, mais il est difficile, dans le cadre des procédures actuelles, de mobiliser des compétences internationales de haut niveau.

Des actions difficiles à mettre en œuvre

4.1.1.7. Elaboration d'un tableau de bord de suivi-évaluation de la politique agricole et suivi

A noter que le suivi-évaluation ne fait pas partie des objectifs attribués au PAI. Cependant, compte-tenu de la mise en place du PNIA, ce dossier a été mis en attente, afin de pouvoir le construire en tenant compte des orientations qui vont se dégager.

Des termes de référence ont été élaborés.

En lien avec ce dossier le PAI a cependant mené un travail de diagnostic sur les dispositifs et systèmes d'information existants dans le secteur agricole (voir 4.1.3) qui pourra être valorisé le moment venu. Un voyage d'étude sur ces thèmes est prévu au cours du premier semestre 2011.

4.1.2. Synthèse sur l'avancement des activités en matière d'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines et fonctionnement du MINAGRIE

Des avancées

4.1.2.1. Diagnostic sur la GRH

Un travail de diagnostic a été conduit selon les recommandations du Document Technique et Financier du PAI.

Ce travail a permis de mettre en évidence un ensemble d'améliorations souhaitables et possibles selon trois grands ensembles : (i) ce qui relève d'améliorations possibles par des réorganisations internes (sans changements de l'organigramme), (ii) ce qui relève d'améliorations possibles par des actions de renforcement des capacités, (iii) ce qui relève d'améliorations possibles par des aménagements institutionnels du MINAGRIE (modifications de l'organigramme).

Le diagnostic a fait l'objet d'une restitution au cours d'un atelier national, en présence du Ministre et du Chef de Cabinet (août 2009).
Les propositions de priorisation d'actions ont été validées.

Par ailleurs le manuel de procédures GRH de la fonction publique a été commenté par le PAI, mais peut-être trop tard, il semble que les propositions du PAI n'aient 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.

4.1.2.2. Propositions d'améliorations du fonctionnement interne du MINAGRIE

En lien avec le diagnostic, le PAI a rassemblé tous les textes administratifs régissant le fonctionnement du MINAGRIE, les a ordonnées, et a organisé la diffusion. Cette action a été particulièrement appréciée par les DPAE.

Quatre notes techniques ont été transmises, qui traduisent de manière opérationnelle les conclusions du diagnostic sur la GRH :

- Sur les doublons et « chevauchements » d'attributions entre les directions générales et le Cabinet
- Sur l'organisation du Cabinet (suite à cette note, décision ministérielle portant sur l'organisation et attributions des conseillers du Cabinet en cellules – 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

Sur ces bases, le PAI a élaboré plusieurs scénarii d'évolution institutionnelle du MINAGRIE, présentés en octobre 2010 dans le cadre d'un atelier de 2 jours, et tenant compte des enseignements du voyage d'études au Rwanda.

L'intérêt suscité par cet atelier a conduit Mme la Ministre à demander au PAI de préparer un projet de décret pour modification de l'organisation du Ministère. Ce travail est en cours avec un appui intensif de la direction du PAI.

4.1.2.3. Un accent mis sur le dossier « Gestion des compétences »

Le PAI a réalisé un travail d'enquête auprès de tous les services du MINAGRIE avec pour objectifs d'apprécier, au niveau des cadres :

- 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.

Le dépouillement est en cours et les résultats ont été présentés aux cadres du MINAGRIE lors d'un atelier de travail (environ 40 participants attendus) mi-décembre 2010.

Par ailleurs, des formations en informatique ont été lancées par le PAI avec un financement APIP-CTB (100 bénéficiaires au niveau central et DPAE). Il est cependant dommage de ne pas avoir pu organiser un suivi dans le temps de l'évolution des compétences des bénéficiaires.

Des dossiers difficiles à mettre en œuvre

4.1.2.4. Dossier « Motivation des Ressources Humaines »

Les marges de manœuvre sont très étroites compte-tenu du budget alloué au ministère. Les salaires des fonctionnaires 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.

4.1.3. Synthèse sur l'avancement des activités en matière d'amélioration de la communication et systèmes d'informations du MINAGRIE

4.1.3.1. Actions de diagnostic

Des avancées

Diagnostic-Inventaire des outils d'information disponibles : un diagnostic sur les systèmes d'information a été réalisé, restitué puis validé (fin 2009) par toutes les DG et le Cabinet. Les propositions ont ensuite fait l'objet d'une priorisation.

Plusieurs actions ont été engagées par la suite (matrices, cartographie des interventions, maintenance informatique) mais demandent à être suivies.

Ce diagnostic couvre les différents niveaux d'information comme suit :

- Systèmes d'information internes au Ministère entre les différentes Directions au niveau central et les DPAEs, dont les rapports périodiques des DPAEs, les rapports d'activités des DGs, etc.
- Systèmes d'information entre le Ministère et ses partenaires techniques et financiers (PTF) aux niveaux central et provincial, dont la programmation et le suivi des investissements publics et privés dans le secteur, sans oublier le suivi des établissements para-étatiques;
- Systèmes d'information entre le Ministère et les acteurs privés du secteur au niveau provincial (OP, producteurs ; etc.) et au niveau central (investisseurs, acteurs des filières, etc.);
- Systèmes d'information partagés ou à exploiter avec les autres producteurs d'information (ISTEEBU, IGEBU, ISABU, IRAZ), dont les statistiques agricoles.

Il s'agit principalement d'analyser les écarts entre les systèmes existants et les besoins du Minagrie en matière d'information pour assurer ses fonctions régaliennes de planification, programmation, budgétisation, suivi technique et financier, suivi-évaluation de la SAN, régulation et réglementation, incitation, communication, etc.

4.1.3.2. Actions en faveur d'une meilleure coordination

Des avancées

Inventaire des acteurs : une première ébauche de matrice des interventions a été réalisée à partir de la base de données PASAN 2009-11, afin d'identifier « qui fait quoi et où ». Cette matrice a suscité un fort intérêt des autorités et des PTF, mais doit être complétée et actualisée, notamment dans la perspective du PNIA.

Inventaire des cadres de concertation existants : un travail 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. Des actions d'informations auprès des ONG ont été entreprises (diffusion de textes réglementaires, atelier d'identification, recensement des conventions et programmation triennale).

Diffusion du texte de loi régissant les ONG internationales : ce texte a été diffusé à

toutes le DPAE et DG. Plusieurs DPAE ont en effet souhaité mieux coordonner l'action des ONG dans leurs provinces.

Mise en place d'une cellule de suivi des ONG : une rencontre avec les ONG a eu lieu le 7 décembre 2010. Une proposition (cf. loi sur les ONG) d'intégrer une cellule de suivi des ONGs au Cabinet figure dans le décret de réorganisation du MINAGRIE en cours.

Des dossiers en attente

« **Matrice des interventions** » et « **Tableau de bord de coordination des interventions** » **actualisé** : à partir de la base de données PNIA / PAPSAN 2011-13, qui devrait démarrer début 2011 dans le cadre du processus d'élaboration du PNIA (en attente des recrutements relatifs au PNIA).

Cartographie des intervenants et interventions : le PAI a cherché à se coordonner avec l'IGEBU pour ce travail ; peu d'avancées à ce stade. Au niveau national : attente des données PAPSAN / PNIA. Au niveau provincial : collaboration avec les DPAEs choisies comme « pilotes » en cours mais avec peu d'implication des DPAE et/ou projets relais d'où la décision pour 2011 de « faire avec » plutôt que d' « attendre qu'ils le font seuls ».

4.1.3.3. Actions en faveur d'une amélioration de la communication

Des avancées

Informatique : note de propositions pour améliorer les connexions et la maintenance informatique pour le niveau central et les provinces (inscription sur le budget 2011). Des cartes WI-FI ont été mises à disposition de la DGPAE et du Cabinet. Contrat de maintenance est actuellement en vigueur pour 2010-2011 et processus d'abonnement à Internet suit son cours au Ministère des Finances.

Systèmes d'alerte rapide : fourniture de kits informatiques et de connexion internet ainsi que 3 mois d'unité, tests en cours pour 4 provinces et 2 départements (protection des végétaux et santé animale).

Central téléphonique pour le Cabinet : l'appel d'offre a été reporté plusieurs fois en raison des annonces périodiques de déménagement du MINAGRIE. Décision finalement prise en octobre et le central est déjà installé, il ne reste que la réception définitive.

Mise en place d'une cellule de communication au sein du MINAGRIE : cette proposition est validée par l'atelier sur les propositions de réorganisation institutionnelle du MINAGRIE (octobre 2010). La Cellule est intégrée dans le décret de réorganisation du MINAGRIE en cours.

Des dossiers en attente (en cours)

Suivi de la mise en place du SIP (Système d'Information sur les Prix par le PARSAD financé par l'UE) : identification des faiblesses, repérage des mesures pour une meilleure pérennisation ; mais pas d'action concrète envisagée par le PAI pour l'instant.

Mise en place d'un système d'archivage (niveau central et DPAE) : un léger retard a été pris (un mois suite à relance de l'AO pour avoir un consultant national 'valable') ; le marché est conclu, le démarrage de l'étude a été lancée à la mi-décembre 2010.

4.1.3.4. Actions en faveur d'une amélioration de la programmation et du suivi-évaluation

Des avancées

Amélioration du canevas de rapport des DPAE : les propositions d'amélioration ont été validées par les DG et le Cabinet. Le nouveau canevas est entré en vigueur dès le premier trimestre 2010 et est appliqué. Des formations complémentaires ont été organisées récemment et des clés USB contenant le nouveau modèle de rapport (en Excel) ont été mises à disposition.

Matrice de suivi-évaluation des actions du PAI (interne): cet outil interne au projet permet à la fois un regard global sur la programmation et sur l'état d'avancement de chaque activité programmée. Des indicateurs d'activité, de qualité et de mise en œuvre permettent une vision consolidée. Ce travail pourrait être repris dans un cadre plus large par d'autres acteurs du MINAGRIE (DPAE, DG, Cabinet).

Des dossiers en attente (en cours)

Base de données satellite pour la programmation des financements du secteur : dans le cadre du PNIA et de l'actualisation du PAPSAN pour 2011-13, une base sur Excel est en cours de préparation pour faciliter le travail de la DEP (compilation des données de programmation triennale 2011-13 disponibles à 90%). En 2011 une base satellite sur le modèle de la base PIP du Miniplan est envisagée.

4.1.4. Avancement des activités spécifiques conduites par la direction du projet

Au-delà des composantes techniques sur lesquelles travaille le PAI et des activités de gestion du programme (programmation interne, suivi administratif et financier, gestion de la logistique, gestion des ressources humaines, rapports de programmation et activités, etc.), de nombreuses activités transversales de coordination et appui ont été prises en charge par le projet. Ce travail de coordination est assuré en grande partie par l'équipe de direction (DI et ATI).

4.1.4.1. Gestion et coordination interne au PAI

Appui méthodologique aux experts de la cellule : une répartition des tâches a été opérée entre le Directeur d'Intervention et l'Assistant Technique International, qui orientent, appuient et suivent le travail des différents experts de la cellule. Chaque dossier fait l'objet d'un accompagnement et d'une participation concrète de la direction aux différentes étapes (conception, diagnostic, traitement et analyse, rédaction, restitution, appui à la mise en œuvre, suivi-évaluation).

Organisation et animation des comités de pilotage et de suivi du projet (SMCL) : la direction est fortement impliquée dans ce travail qui contribue à une bonne information de l'ensemble des partenaires institutionnels concernés par les résultats attendus du projet. Les réunions ont été régulières et ont permis, sur la base des propositions de la direction du projet, de procéder à divers aménagements utiles (adaptation et reformulation en cours de divers objectifs, réaffectations de lignes budgétaires, introduction d'activités nouvelles non identifiées au démarrage, prise en compte de demandes ponctuelles des membres de la SMCL).

Mise en œuvre d'un dispositif de suivi et évaluation du travail des membres de la cellule d'expertise : c'est une des activités innovantes du projet, et peu connue à l'extérieur de l'équipe ; chaque membre de la cellule d'expertise fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation semestrielle (« cercle de développement ») qui permet un bilan et un ajustement régulier des activités et méthodes d'intervention. Ce travail difficile a notamment conduit à des changements dans l'équipe lorsque les résultats n'étaient pas à la hauteur des attentes. Ces pratiques, après évaluation, pourraient à terme être reprises ou inspirer les pratiques d'évaluation des cadres supérieurs du MINAGRIE.

Programmation, coordination et suivi des appuis-suivis externes au projet : l'équipe de direction a mis en place un dispositif de missions d'appui-suivi externe (5 missions sur les 3 ans). Trois missions ont été réalisées. Les recommandations issues de ces missions ont été en grande partie intégrées par l'équipe projet.

4.1.4.2. Coordination avec les hautes autorités du MINAGRIE (Ministre, Cabinet, Directions générales)

Un contact rapproché avec le Ministre et son Cabinet : la présence physique de l'équipe projet au sein du ministère, et le fait que le DI soit un conseiller du Cabinet, a permis de développer un ensemble de contacts formels et informels à ces différents niveaux. Cependant les résultats ne sont pas à la hauteur des effets espérés, dans la mesure où une partie des cadres de direction restent peu motivés ou peu réactifs aux propositions de coopération formulés.

Des contacts réguliers avec les Directions générales : la direction du projet a cherché à informer et inviter les DG à toutes les étapes importantes de conduite des dossiers (instruction, ateliers de restitution et de validation, missions de terrain). L'implication des cadres est très variable.

4.1.4.3. Coordination de réseaux

Le GSADR : le projet s'est impliqué très tôt dans le groupe sectoriel. En appui au DG de la DGPAE qui le préside, le PAI a assuré le secrétariat et en grande partie a contribué à l'animation. Récemment, le PAI a contribué à la formulation de propositions pour la mise en place de sous groupes thématiques, qui recoupent en grande partie les sujets de travail du projet.

Les partenariats et complémentarités avec d'autres projets : les résultats sont assez faibles au regard des objectifs initiaux de la composante « points d'applications ». Cependant des partenariats se construisent avec quelques projets, dont le PAI ISABU (échanges et projet commun de travail sur la dimension prospective), 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).

4.1.4.4. Coordination ou implication dans des dossiers d'intérêt général

Le PAIOSA : le PAI MINAGRIE a été largement sollicité par la CTB pour contribuer à la formulation de ce nouveau programme, qui comportera une dimension d'appui institutionnel. Les résultats obtenus par le projet pourront contribuer à la définition des formes de l'appui institutionnel qui seront mis en œuvre. Les conclusions de la mission d'évaluation à mi-parcours seront également valorisés.

Le projet de décret de réorganisation du Ministère : c'est un des résultats concrets du travail conduit en amont par plusieurs experts de la cellule PAI. Le projet de décret souhaité par Mme la Ministre sur lequel le PAI est en première ligne (avec mobilisation de compétences juridiques externes) intègre plusieurs recommandations issues des ateliers animés par le projet (par exemple : mise en place d'une DAF, dont un service de GRH, d'un Secrétariat permanent avec services spécialisés dont priorités SAN tels que les aménagements hydro-agricoles (AHA) et les filières ou encore les OPA, mise en place d'une cellule de communication, etc.).

Le PNIA : l'équipe projet (l'ATI pour l'instant) est mobilisée pour accompagner la définition du programme national d'investissement agricole, et veiller à sa bonne intégration dans les orientations de la Stratégie Agricole Nationale.

L'enquête agricole : le projet a fourni des appuis méthodologiques au montage des partenariats financiers (Banque mondiale, Union européenne, Coopération Belge, FAO et Burundi).

Des appuis à la demande : notamment la direction du projet est sollicitée par la CTB pour des avis techniques et organisationnels sur divers documents à caractère stratégiques. Le DI est par ailleurs sollicité par le Cabinet en sa qualité de conseiller, pour des avis sur des dossiers indirectement liés au PAI.

4.1.4.5. Coordination avec les Partenaires techniques et financiers

Depuis son démarrage le projet cherche à informer et associer les divers partenaires techniques et financiers du secteur agricole : présentation à tous les PTF du projet et de la cellule d'expertise, invitation aux ateliers de restitution des diagnostics et validation, envoi des documents les plus significatifs.

Par ailleurs, il était prévu dans le cadre de la composante « points d'application » (le DTF est sans doute trop ambitieux), de développer des contacts de terrain avec quelques projets financés par d'autres PTF que la CTB. Ces contacts ont été pris, mais n'ont pas encore pu déboucher sur des partenariats effectifs.

4.2 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

Voir notamment Résultat 5 du PAI-MINAGRIE:

« 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. »

L'évaluation externe confirme la pertinence de l'ancrage institutionnel de la cellule au sein du Cabinet.

Néanmoins, il est recommandé que cette cellule ait aussi ancrage au niveau du Secrétariat permanent, lorsqu'il sera effectivement mis en place (cf. proposition de décret passé en Conseil des Ministres).

Enfin, 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 perle / ponctuelle, etc.) et une stratégie claire de gestion du changement.

4.3 Objectif global

OBJECTIF GLOBAL	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
« Le fonctionnement du MINAGRIE est amélioré »	<p>1. Le niveau des compétences du niveau central d'assurer une planification claire, priorisée et un suivi du secteur agricole. RE : Quelques améliorations des compétences ont certes été obtenues, mais la capacité structurelle en matière de planification reste très faible.</p> <p>2. Montant de Fonds de financements extérieurs mobilisés pour l'agriculture au Burundi RE : Il s'agit d'un indicateur d'effet à long terme, non pertinent pour la présente évaluation.</p> <p>3. La quantité et qualité des services reçus par les agriculteurs RE : Il s'agit d'un indicateur d'impact à long terme, non pertinent pour la présente évaluation. Un petit support, se limitant à une amorce de développement institutionnel du MINAGRIE, ne peut prétendre à avoir un tel effet, d'autant plus que la revue du système de vulgarisation (dossier très lourd) n'était pas prévue dans le DTF.</p>	<p>1. Documents de politique agricole et politique sous-sectorielle RE : La SAN était déjà développée avant le démarrage du projet. Le PAI a produit un diagnostic. Un programme d'action prioritaire 2009-11 a été préparé avec l'appui du PAI qui permet un chiffrage des financements du secteur et une priorisation de 5 programmes sur 14 de la SAN. Un document de politique sous-sectoriel est en cours de validation et deux autres sont programmés.</p> <p>2. Le MINAGRIE élabore et négocie des propositions de programmes argumentés RE : Un bon fonctionnement du Groupe sectoriel a déjà été atteint. Mais l'amélioration des propositions et programmes repose encore beaucoup sur la substitution.</p> <p>3. Enquête au niveau local RE : enquête non réalisée et non pertinente pour la présente évaluation..</p>	<p>Stabilité sociopolitique RE : OK</p> <p>Appui des Instances officielles RE : Amélioré avec le nouveau leadership politique (depuis septembre 2010)</p>

Bilan sur l'objectif global : +++/-

- 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).

4.4 Objectif spécifique

OBJECTIF SPECIFIQUE	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
<p>« Les services de planification, de coordination et de gestion des ressources humaines du MINAGRIE sont opérationnels et efficaces »</p>	<p>1. Le document de Politique Agricole révisé est devenu un document de référence en matière de développement agricole. RE : La SAN (déjà développée avant le démarrage du projet) est effectivement devenu un document de référence officiel et à cette fin utilisée par les PTF et autres. Toutefois, cette stratégie n'a pas été suffisamment appropriée par les cadres aux différents niveaux du MINAGRIE.</p> <p>2. Le nombre de documents de politique sous-sectorielle, en relation avec les domaines prioritaires définis par le document de PA RE : Un document de politique sous-sectoriel a fait l'objet d'une restitution technique et attend une validation officielle et deux autres sont programmés.</p> <p>3. Niveau d'adéquation des profils des ressources humaines avec les missions RE : Quelques améliorations des compétences ont certes été obtenues, mais nonobstant un potentiel réel, les ressources humaines ne sont pas encore en adéquation avec les missions de planification, de coordination et de gestion des ressources humaines.</p> <p>4. Le MINAGRIE base son travail de coordination sur les priorités des documents de politique agricole RE : La réalisation de cet indicateur est déjà amorcé (cf. PASAN) ; le travail sur le PNIA et le PAPSAN (Plan d'actions Prioritaires) y contribuera davantage.</p>	<p>1. Evaluation - RE : OK</p> <p>2. Documents de PA - RE : OK</p> <p>3. Rapports projet - RE : OK</p> <p>4. Tableau de bord - RE : pas encore</p> <p>5. Fiches de postes - RE : pas encore</p>	<p>Stabilité sociopolitique RE : OK</p>

Bilan sur l'objectif spécifique : +++

- Idem que pour l'objectif global.

4.5 Résultat 1

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
1.	R.1: le MINAGRIE dispose d'un document d'orientation de politique agricole clair, priorisé, qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles	<p>1. La présentation du Plan sectoriel agricole (oui ou non par axes de travail) RE : La SAN est présentée en axes stratégiques et programmes sous-jacents. Le PASAN 2009-11 propose déjà des programmes prioritaires mais le PAPSAN et le PNIA augmenteront le degré de priorisation. Les documents stratégiques ne distinguent pas suffisamment les objectifs (« le pourquoi ») de la stratégie des instruments (« le comment ») de la stratégie.</p> <p>2. La validation et diffusion du document de politique agricole RE : La SAN et le PASAN ont été formellement validés et diffusés. Un document intégré est sous presse. Toutefois, cette stratégie n'a pas été suffisamment appropriée par les cadres aux différents niveaux du MINAGRIE. Un travail de vulgarisation de cette stratégie reste indispensable.</p>	<p>Plan sectoriel agricole - RE : OK Evaluation - RE : OK</p>	<p>La non-approbation des politiques par les voies officielles - RE : OK ce risque ne s'est pas produit.</p>

Bilan sur le résultat 1 : +++/-

- Très bon rapport résultat / moyens.
- Des améliorations significatives en matière de planification du secteur ont été obtenues.
- Mais, appropriation insuffisante des options stratégiques par les cadres du MINAGRIE

4.6 Résultat 2

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
2.	R.2: le MINAGRIE dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.	1. Le nombre de secteurs prioritaires dotés d'un document de politique sous-sectorielle RE : Une formation sur l'élaboration de stratégie sous-sectorielle a été réalisée. Un seul document de politique sous-sectoriel (bassins versants et marais) est développé (maintenant en cours de validation). Deux autres stratégies sous-sectorielles sont programmés : « stratégie sur les OPA » (termes de références produite) et « stratégie filières vivrières » (dont filière riz) (travail non encore amorcé).	<ul style="list-style-type: none"> - Plan sectoriel agricole - RE : OK - Documents sous sectoriels - RE : OK - Evaluation - RE : OK 	- La non-approbation des politiques par les voies officielles - RE : OK ce risque ne s'est pas produit pour la SAN. L'approche participative utilisée devrait limiter ce risque pour les stratégies sous-sectorielles.

Bilan sur le résultat 2 : ++/-

- 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.

4.7 Résultat 3

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
3.	R.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.	<p>1. Le degré d'harmonisation des procédures des différents partenaires RE : Pas d'action spécifique à ce sujet.</p> <p>2. L'existence et la fonctionnalité d'un tableau de bord de suivi des interventions du secteur agricole qui fait apparaître les priorités de MT RE : Le PASAN (2009-2011) visualise les interventions planifiées et financements acquis ; tandis que le PAPSAN (2011-2013) et le PNIA amélioreront davantage la priorisation. Le développement d'un tableau de bord doit encore être entamé ; ceci devra tenir compte des orientations du PAPSAN, PNIA et des stratégies sous-sectoriels.</p> <p>3. Le MINAGRIE négocie avec ses partenaires les futures interventions, au regard des actions en cours et prévues, et en fonction des potentiels de développement régional. RE : Un bon fonctionnement du Groupe sectoriel a déjà été atteint. Mais l'amélioration de la coordination et de la négociation repose encore beaucoup sur l'équipe PAI (problème de substitution).</p>	<p>Rapports - RE : OK Evaluation - RE : OK</p>	<p>Mauvaise coordination entre les différents ministères RE : D'abord il faut préciser qu'il ne s'agissait pas d'un risque mais d'une faiblesse de départ. Le PAI a certes contribué une amélioration de la coordination, tant entre les ministères qu'avec les PTF. Mais beaucoup reste à faire.</p>

Bilan sur le résultat 3 : +++/-

- 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 tableau de bord doit encore être entamé.

4.8 Résultat 4

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
4.	R.4: le MINAGRIE a mis en pratique, entre le niveau central et les 5 points d'application, des méthodes et outils d'information et de concertation	<p>1. Des dispositifs adaptés de stockage et d'accès à l'information sont opérationnels.</p> <p>RE : Le PAI a déjà obtenu certains résultats intermédiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic et propositions sur les systèmes d'information • Canevas de rapports trimestriels des DPAAE • Matrices d'interventions ainsi que des appuis en matière de stratégie provinciale pour Gitega et Kirundo 	<p>Rapports - RE : OK</p> <p>Evaluation - RE : OK</p>	<p>Eloignement du terrain</p> <p>RE : Le réel problème était plutôt le manque d'ancrage structurel entre les projets au niveau national et les projets provinciaux. Le PAIOSA apportera des améliorations à cette situation.</p>

Bilan sur le résultat 4 : ++/--

- Certains résultats intermédiaires ont certes été obtenus.
- Mais les opportunités de synergie entre le PAI et des projets au niveau provincial restent fortement sous-exploitées.
- Le DTF était trop ambitieux : un premier acquis au niveau central étant indispensable avant de pouvoir se concentrer sur des résultats à atteindre dans 5 points d'application provinciaux.

4.9 Résultat 5

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
5.	<p>R.5: le MINAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui aura dynamisé les capacités de planification, de coordination et - amélioré la gestion des RH, - en étroite synergie avec le cabinet, les DG et en particulier avec la DGPAE. 	<p>1. Le nombre de cadres recrutés par la cellule d'expertise dont les profils sont adaptés aux fonctions à remplir. RE : La cellule PAI comprend actuellement 3 experts nationaux (initialement 4 experts) avec un profil approprié</p> <p>2. Le degré d'amélioration des capacités de planification et coordination du MINAGRIE RE : Cette amélioration est encore limitée et une certaine tendance de substitution par les experts nationaux et la direction subsiste.</p> <p>3. Le niveau d'association des cadres des niveaux centraux associés aux travaux RE : Nonobstant des efforts réels et quelques succès partiels, le niveau d'association des cadres reste insuffisant et lié à la problématique de motivation.</p>	<p>Rapports - RE : OK Evaluation - RE : OK</p>	<p>Difficulté d'insertion de la cellule d'expertise au niveau central du MINAGRIE</p> <p>RE : L'approche d'une cellule d'expertise avec trois au quatre experts nationaux plein temps et permanent (beaucoup mieux payés que les cadres du MINAGRIE) fournit une capacité importante de réalisation, ce qui permet 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.</p>

Bilan sur le résultat 5 : ++/--

- 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 ; mais l'implication des cadres du MINAGRIE reste tout à fait insuffisante.
- L'approche d'une cellule avec des experts externes permanents peut rapidement constituer un élément supplémentaire de démotivation des cadres du MINAGRIE et augmenter le risque de substitution.

4.10 Critères de suivi (cf. DTF)

Commentaire du DTF « Afin de permettre à l'équipe de gestion du projet de réaliser un travail de suivi et adaptation des activités, et de permettre aux évaluateurs externes d'apprécier les activités, un ensemble de critères complémentaires, liés aux indicateurs ci-dessus sont présentés ci-dessous. Ils permettent d'apprécier les résultats attendus du projet ».

Domaines d'amélioration du fonctionnement du MINAGRIE	Critères en lien avec les indicateurs	Remarques de l'évaluation
<p>Planification – définition d'orientations de politique agricole et de politiques sous-sectorielles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le document de politique agricole 2006-2010 a été retravaillé et validé 2. La révision du document de PA a impliqué les différents services centraux du MINAGRIE 3. Le document de politique agricole a été révisé en concertation avec les principaux partenaires du MINAGRIE 4. Le document de PA révisé a été largement diffusé 5. Le document de PA révisé est reconnu comme clair et priorisé par le MINAGRIE et ses principaux partenaires 6. Le document de PA révisé est devenu un document de référence en matière de développement agricole 7. Les domaines prioritaires définis par le document de PA ont tous un document de politique sous-sectorielle 8. Les points d'application ont été étroitement impliqués dans le travail de formulation des politiques sous-sectorielle 9. Les projets, programmes, opérateurs spécialisés dans les domaines concernés par les politiques sous-sectorielles ont été associés à leur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OK : SAN avait déjà été validé et, suite démarrage du PAI, complété par le PASAN 2. OK +/- : Le PASAN a impliqué les différents services centraux du MINAGRIE (voir remarque plus haut sur la participation) 3. OK : Le PASAN a été développé en concertation avec les principaux partenaires du MINAGRIE 4. OK +/- : Le document de SAN + PASAN a été diffusé (voir remarque plus haut sur l'appropriation) 5. OK ++/- : Le document de SAN + PASAN est reconnu comme clair et priorisé par le MINAGRIE et ses principaux partenaires (Qualité satisfaisante dans ce stade, mais les améliorations à apporter entre autres en matière de priorisation et de structuration.) 6. OK : Le document de SAN + PASAN (à compléter par le PAPSAN et le PNIA) sont devenu des documents de référence en matière de développement agricole 7. Pas encore OK – mais en cours de réalisation +/- : Le développement de politiques sous-sectorielles est amorcé mais l'efficacité du processus reste à améliorer et le PAI pourra appuyer au maximum 3 des 5 stratégies sous-sectorielles attendues. 8. Partiellement OK +/- : Les points d'application n'ont pas eu un rôle spécifique. Le développement de politiques sous-sectorielles se déroulait surtout au niveau central. Mais toutes les DPAE sont impliquées dans la restitution et dans la validation. 9. OK : il y a une approche participative qui implique les parties prenantes (projets, programmes, opérateurs spécialisés dans les domaines concernés) dans le

Domaines d'amélioration du fonctionnement du MINAGRIE	Critères en lien avec les indicateurs	Remarques de l'évaluation
Coordination	<p>définition.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le MINAGRIE base son travail de coordination sur les priorités des documents de politique agricole 2. Les outils de collecte d'information ont été étudiés et des améliorations ont été testées avec les points d'application 3. Un partenariat avec le CNCA a été mis en œuvre 4. Les relations de travail avec les ministères de la planification, du commerce et de l'environnement et aménagement se sont développées. 5. Le MINAGRIE dispose d'un outil lui permettant de négocier avec ses partenaires les futures interventions, au regard des actions en cours et prévues, et en fonction des potentiels de développement régional. 6. Des outils de mémoire institutionnelle sont en place et utilisés. 7. Des argumentaires technico-économiques ont été bâtis afin de faire progresser le budget national alloué au secteur agricole 	<p>développement des politiques sous-sectorielles.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. OK – en cours de réalisation +/- : La fonction de coordination s'améliore de manière significative (notamment au niveau central) et tient compte des priorités de la stratégie agricole. (Toutefois, voir remarque plus haut sur manque d'appropriation de la stratégie ; l'amélioration de la coordination au niveau provincial reste à faire.) 2. Pas encore OK +/- : Un diagnostic a été fait et quelques améliorations sont en cours. Toutefois, beaucoup reste à faire pour la mise en œuvre et l'implication au niveau des points d'application / provinces. 3. OK : le CNCA participe dans le groupe sectoriel et est membre du SMCL 4. OK +/- : Le fonctionnement du groupe sectoriel est apprécié et les relations de travail s'améliorent. Des accords ont été conclus avec le MINEEATU (environnement et aménagement) en ce qui concerne le département de Génie Rural et les forestiers communaux. Mais il reste beaucoup à faire pour renforcer davantage les synergies interministérielles aux différents niveaux. 5. OK – en cours de réalisation +/- : Avec le SAN + PASAN (à compléter par le PAPSAN et le PNIA) le MINAGRIE dispose graduellement des outils lui permettant de négocier avec ses partenaires les futures interventions. Toutefois les capacités de négociation et d'analyse et exploitation des potentiels de développement régional doivent davantage être développés. 6. Pas OK +/- : Un diagnostic sur les systèmes d'information a été fait et quelques améliorations sont en cours. Toutefois, tout reste à faire pour le développement et la mise en œuvre des outils de mémoire institutionnelle. D'ailleurs il faut remarquer que l'attente d'un tel résultat est trop ambitieux pour un premier appui institutionnel tel que le PAI MINAGRIE actuel. 7. Pas OK +/- : Un tel résultat ne peut être espéré qu'à plus long terme. Toutefois, les résultats discutés plus haut en matière de stratégie et PAPSAN et PNIA fourniront des

Domaines d'amélioration du fonctionnement du MINAGRIE	Critères en lien avec les indicateurs	Remarques de l'évaluation
Gestion des ressources humaines	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les personnels des niveaux centraux du MINAGRIE ont un profil de poste. 2. Les personnels des niveaux centraux du MINAGRIE ont des tâches en lien avec leur profil de poste. 3. Les personnels des niveaux centraux du MINAGRIE ont renforcé leurs capacités de planification et élaboration de documents de politique sous-sectorielle. 4. Les améliorations en matière de coordination ont permis de renforcer les appuis institutionnels externes et les moyens de travail des personnels. 5. Le suivi du personnel permet de valoriser les efforts individuels. 	<p><i>bases pertinentes pour ce travail ultérieur.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pas OK +/- : <i>Un diagnostic sur les aspects de GRH a été fait et quelques améliorations sont en cours. Toutefois, beaucoup reste à faire pour le développement et la mis en œuvre de profil de poste. D'ailleurs il faut remarquer que l'attente d'un tel résultat est trop ambitieux pour un premier appui institutionnel tel que le PAI MINAGRIE actuel. En outre, certaines autres étapes doivent être réalisées d'abord ; tel que la refonte de la structure organisationnelle et le développement et l'appropriation d'une vision institutionnelle intégrée pour le secteur agricole</i> 2. Voir point 1 – ci-dessus. 3. Pas encore OK, mais processus entamé +/- : <i>Quelques améliorations des compétences ont certes été obtenues, mais nonobstant un potentiel réel, beaucoup reste à faire pour un renforcement durable des compétences des cadres du MINAGRIE en stratégie nationale et sous-sectorielle et en planification. Une solution adéquate aux problèmes de motivation des cadres est d'ailleurs un préalable.</i> 4. Pas OK +/- : <i>Un tel résultat ne peut être espéré qu'à plus long terme ; ceci dépasse de loin le cadre du PAI-MINAGRIE actuel. Mais le PAIOSA pourra tout-à-fait y répondre.</i> 5. Voir point 2 – ci-dessus..

4.11 Critères d'impact

Les critères en lien avec **les impacts** du projet attendus au niveau des bénéficiaires c'est-à-dire le niveau central du ministère

Niveaux centraux du MINAGRIE	Critères en lien avec les indicateurs	Remarques de l'évaluation
Le Ministre de l'agriculture et de l'élevage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Ministre dispose d'une vue d'ensemble de toutes les interventions et intervenants du secteur agricole 2. Le Ministre dispose de propositions et de choix technico-économiques en matière de développement agricole 3. Le Ministre dispose d'une vue d'ensemble des dispositions et négociations conduites dans les instances sous-régionales 4. Le Ministre dispose d'argumentaires pour faire valoir ses idées en matière de développement agricole 5. Le Ministre dispose d'une cellule d'expertise pouvant étudier des scénarios, réaliser des projections, chiffrer des mesures, en lien avec les experts des niveaux centraux. 6. Le Ministre dispose de cadres mieux formés en matière de planification et coordination dans ses services centraux 7. Le Ministre est en situation de proposer et défendre des dossiers agricoles dans le cadre des arbitrages budgétaires nationaux, dans le cadre des négociations avec les bailleurs de fonds, dans le cadre des instances sous-régionales. 	<p>OK – les premiers pas sont en cours de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voir ci-dessus sur les résultats déjà obtenus et les améliorations en cours. • Mais il s'agit de renforcements institutionnels qui ne peuvent être atteints qu'à plus long terme. • Un appui institutionnel soutenu, tel que prévu avec le PAIOSA (2011-2017) est indispensable pour obtenir de résultats palpables.

Niveaux centraux du MINAGRIE	Critères en lien avec les indicateurs	Remarques de l'évaluation
Le Cabinet et Les Directions générales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le Chef de Cabinet, les conseillers, les DG ont une vue d'ensemble de toutes les interventions et intervenants du secteur agricole. 2. Le Cabinet et les DG disposent d'informations actualisées sur les activités du secteur et sur les potentiels de développement régionaux. 3. Les conseillers et les cadres des DG ont un profil de poste, les compétences sont adaptées aux besoins des missions à remplir. 4. Des modes d'évaluation des cadres conseillers et cadres des DG ont été proposées et mises en pratique. 5. Les conseillers et les DG ont bénéficié de formations et voyages dans la sous-région leur permettant de mieux remplir leurs fonctions de conseil et/ou de gestion dans leurs domaines respectifs. 6. Les conseillers et les cadres des DG ont renforcé leurs connaissances et compétences en matière de planification et coordination. 7. Les conseillers bénéficient d'amélioration dans leur accès à l'information. 8. Les conseillers sont capables de construire des argumentaires technico-économiques pour éclairer les décisions du Ministre. 9. Les DG ont été impliquées dans les activités en lien avec les points d'application et ont amélioré leurs modes de communication avec les provinces. 	<p>OK – les premiers pas sont en cours de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voir ci-dessus sur les résultats déjà obtenus et les améliorations en cours. • Mais il s'agit de renforcements institutionnels qui ne peuvent être atteints qu'à plus long terme. • Un appui institutionnel soutenu, tel que prévu avec le PAIOSA (2011-2017) est indispensable pour obtenir de résultats palpables.

4.12 Risques et hypothèses

Il avait été fait remarquer par les membres de la SMCL N5 que la programmation pour le dernier semestre 2010 (même si ajustée au niveau financier) restait ambitieuse notamment en termes de nombre d'atelier. Tous ces ateliers ont néanmoins pu être tenus avec parfois un mois de délai et ce malgré d'autres agendas importants tel que la mission de suivi-appui N3 de l'IRAM suivie de l'évaluation externe en décembre 2010. Ces activités sont rappelés dans le tableau des « activités générales de gestion » au paragraphe 2.2.

Cette période était en effet propice pour les raisons principales suivantes :

- (i) changements probables au niveau du Ministère ;
- (ii) expérience de plus d'un an de fonctionnement du groupe sectoriel (GSADR) ;
- (iii) possibilité d'extension et de renforcement des appuis institutionnels avec le nouveau PAIOSA.

Ainsi le PAI a eu l'opportunité de (i) faire circuler les premiers résultats des travaux en cours auprès des partenaires (ex : PASAN, Stratégies sous-sectorielles, etc.), (ii) sensibiliser et amener ces différents partenaires à réfléchir et faire des propositions sur l'avenir à court terme (ex : Refonte institutionnelle éventuelle, Fonctionnement du GSADR, mesures incitatives, ONG's) ou moyen terme (Systèmes agraires, Visions, Approche programme, etc.).

Il semble que l'évaluation externe ait apprécié cet effort qui a notamment débouché sur des dossiers concrets tels la préparation d'un décret de réorganisation du MINAGRIE.

4.13 Exécution budgétaire

Une programmation 2010 ambitieuse et des risques confirmés dès le premier trimestre 2010 mais bien maîtrisés par la suite

Après un taux d'exécution financière relativement faible pour Q1, à savoir 65%, la programmation a été régulièrement revue de façon réaliste pour les raisons déjà évoquées lors de la SMCL N°5, principalement :

- Une capacité d'exécution limitée (3 Experts et Directions) pour un volume important de dossiers à traiter, aussi pertinents soient-ils ;
- Une dépendance du financement externe pour certains dossiers (exemple : formation action « Costing PNIA » sur fonds PAEX, formation stratégie et prospectives avec le PARSAD/CISV sur fonds UE, formation prospectives / systèmes agraires en collaboration avec le PAI ISABU / CTB, formations informatiques avec le projet APIP / CTB, etc.) ;
- Une dépendance liée à la capacité et la motivation des bénéficiaires, d'où un système difficilement contournable de motivation (cf. FSRA et conventions de partenariat) ;
- Un certain risque lié aux procédures de recrutement des consultants et à la nomination des groupes de travail (risque constaté dans le cadre de la stratégie sous-sectorielle BV/marais) ;
- Limite budgétaire et risque « élection » concernant par exemple le voyage d'étude au Rwanda :

Sur ces bases, les programmations suivantes montrent des taux d'exécution acceptables, à savoir :

- 97% pour 2010-Q2 ;
- 79% pour 2010-Q3 ;
- 86% pour 2010-Q4.

Si l'on considère le taux d'exécution globale de l'année 2010 en comparaison à la programmation initiale de 383.610,00 € on constate néanmoins des dépenses globales de 283.571 €, soit un taux assez faible de 74%.

Le taux d'exécution financière global du projet est relativement correct à fin décembre 2010 après 26 mois d'exécution sur 36 (72% de la durée), soit 65 %.

5 Bénéficiaires

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 (voir en annexe l'organigramme du MINAGRIE avec ses missions principales et grandes fonctions régaliennes).

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 DPAE (lettres de mission plus claires, meilleures prises en compte des spécificités régionales, meilleure communication entre le niveau central et les niveaux déconcentrés).
- 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). Parmi les PTF principaux de ce groupe, sont à mentionner : l'Union Européenne (PPCDR, STABEX, PARSAD, etc.); la Banque Mondiale (PRASAB puis PRODEMA); le FIDA (Cellule d'Appui aux 4 Programmes du FIDA /CAP-FIDA) ; la CTB et l'Ambassade de Belgique (portefeuille de 7 projets CTB et projets de Coopération déléguée); l'USAID (PAIR) ; la Coopération Technique Allemande (Projet GTZ Bujumbura Rural); la BAD (Projet Bugesera, PRODAP) ; et les ONGs (dont CISV, LVIA, CRS projet Catalyst, Concern, Care, AAA, etc.).
- 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. Tous ces points d'application ont été visités / contactés, néanmoins les collaborations concrètes se font progressivement avec une priorité pour : (i) les provinces de Kirundo et Gitega, (ii) une collaboration avec le projet semencier CTB ou encore le Projet AI ISABU –CTB pour des aspects institutionnels, ainsi que (iii) avec d'autres provinces non prévues au début mais qui offrent des opportunités de collaboration (cas de Ruyigi avec le projet CTB).
- 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.
- Autres ministères techniques comme le ministère en charge de l'environnement, de la décentralisation et de la fonction publique.
- Les organisations paysannes.

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).

6 Suivi des décisions prises par la SMCL

1. Poste EPS :

Rappel des décisions :

Utilisation du budget EPS pour des consultations nationales d'accompagnement des chantiers « stratégies sous sectorielles ».

- Budget effectivement utilisé pour le consultant en appui à la stratégie BV/Marais.

2. Fonds Souple de Recherche Action (FSRA).

Rappel des décisions :

Accord sur le principe d'une poursuite de l'utilisation du FSRA à cet effet, en tenant compte des recommandations mentionnées par la Direction et avec les exigences de la SMCL, comme suit, à savoir un système :

- 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).*

- Conformément aux décisions des SMCL précédentes, le FSRA est utilisé d'une part pour le deuxième voyage d'étude au Rwanda (utilisation déjà prévue dans le DTF), et d'autre part continuera à financer de façon spécifique des conventions de partenariat avec des groupes techniques et/ou services du Ministère, en particulier :
 - Stratégies sous-sectorielles (finalisation BV/Marais et lancement OPA) ;
 - PNIA : actualisation des financements du secteur pour 2011-13 (convention DEP) et tableau de bord de suivi-évaluation (convention DSE).

3. Réfection/réhabilitation des Bureaux du Cabinet et de l'antenne du PAI-MINAGRIE à Gitega.

Rappel des décisions :

Déménagement Cabinet : (i) Sauf si une décision ministérielle était prise très prochainement concernant le déménagement, le budget « réfection bureau cellule » peut être utilisé pour de petits aménagements et/ou mobilier additionnel pour le Cabinet et la Cellule. (ii) Dans le cadre de la formulation du nouveau PAIOSA (Engagement pour 2010 du PIC 2010-2013), un budget plus conséquent pourra être prévu pour des aménagements des bureaux du Cabinet en cas de déménagement effectif.

- Budget effectivement réaffecté car le déménagement n'est toujours pas programmé.

4. Composition de la SMCL :

Rappel des décisions :

Poursuivre la proposition de création d'une structure impliquant les points d'application en évitant le terme de cadre de partenariat technique.

- Les DPAE's de Kirundo et Gitega deviennent membres de la SMCL du PAI, et le représentant du PADAP Kirundo devient membre observateur.

7 Annexes

Cadre logique

Matrice de suivi-évaluation

Rapport « Budget versus dépenses »

Planification opérationnelle Q1-2011

Organigramme du MINAGRIE et fonctions régaliennes et transversales

7.1 Cadre logique

Cadre Logique

BTC

Cadre Logique	
Titre du Projet: Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage	Préparé le: juin 2007

OBJECTIF GLOBAL	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
« Le fonctionnement du MINAGRI est amélioré »	1. Le niveau des compétences du niveau central d'assurer une planification claire, priorisée et un suivi du secteur agricole. 2. Montant de Fonds de financements extérieurs mobilisés pour l'agriculture au burundi 3. La quantité et qualité des services reçus par les agriculteurs	1. Documents de politique agricole et politiques sous-sectorielles 2. Le MINAGRI élabore et négocie des propositions de programmes argumentés 3. Enquête au niveau local	- Stabilité socio-politique - Appui des Instances officielles

OBJECTIF SPECIFIQUE	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
<p>« Les services de planification, de coordination et de gestion des ressources humaines du MINAGRIE sont opérationnels et efficaces »</p>	<p>1. Le document de Politique Agricole révisé est devenu un document de référence en matière de développement agricole</p> <p>2. Le nombre de documents de politique sous-sectorielle, en relation avec les domaines prioritaires définis par le document de PA</p> <p>3. Niveau d'adéquation des profils des ressources humaines avec les missions</p> <p>4. Le MINAGRIE base son travail de coordination sur les priorités des documents de politique agricole</p>	<p>6. Evaluation</p> <p>7. Documents de PA</p> <p>8. Rapports projet</p> <p>9. Tableau de bord</p> <p>10. Fiches de postes</p>	<p>- Stabilité sociopolitique</p>

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
1.	R.1: le MINAGRIE dispose d'un document d'orientation de politique agricole clair, priorisé, qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles	1. La présentation du Plan sectoriel agricole (oui ou non par axes de travail) 2. La validation et diffusion du document de politique agricole	Plan sectoriel agricole - Evaluation	- La non-approbation des politiques par les voies officielles
2.	R.2: le MINAGRIE dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.	1. Le nombre de secteurs prioritaires dotés d'un document de politique sous-sectorielle	Plan sectoriel agricole - Documents sous sectoriels - Evaluation	- La non-approbation des politiques par les voies officielles
3.	R.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.	1. Le degré d'harmonisation des procédures des différents partenaires 2. L'existence et la fonctionnalité d'un tableau de bord de suivi des interventions du secteur agricole qui fait apparaître les priorités de MT 3. Le Minagrie négocie avec ses partenaires les futures interventions, au regard des actions en cours et prévues, et en fonction des potentiels de développement régional.	Rapports - Evaluation	-mauvaise coordination entre les différents ministères

No.	RESULTATS	INDICATEURS	Moyens de Vérification	RISQUES & HYPOTHESES
4.	R.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	1. Des dispositifs adaptés de stockage et d'accès à l'information sont opérationnels.	- Rapports - Evaluation	- Eloignement du terrain
5.	R.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 RH, - en étroite synergie avec le cabinet, les DG et en particulier avec la DGPAE.	1. Le nombre de cadres recrutés par la cellule d'expertise dont les profils sont adaptés aux fonctions à remplir. 2. Le degré d'amélioration des capacités de planification et de coordination du Minagrie 3. Le niveau d'association des cadres des niveaux centraux associés aux travaux	- Rapports - Evaluation	- Difficulté d'insertion de la cellule d'expertise au niveau central du MINAGRIE

7.2 Matrice de suivi-évaluation à fin décembre 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.
* En souligné: Activités reformulées / ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).			<< Efficience >>		<< Impact et Durabilité >>	
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						
Proposition de locaux par le Minagri pour la cellule d'expertise	Mise à disposition des bureaux	Bureau Diproble pour la Cellule	OUI	+ Espace et proximité Cabinet OK - Sécurité peu fiable (ex: porte déjà forcée en avril 09)	na (non applicable)	na
Nomination du Coordinateur national et Recrutement-arrivée de l'AT delco	Nomination DI c/o MINAGRI Recrutement ATI c/o CTB Bxl	DI nommé et ATI recruté	OUI	+ DI nommé en temps opportun - ATI arrivé recruté avec 2 mois de retard + 1	na	na
Recrutement de l'auditeur du projet	Via Coop. Belge	Annulé en SMCL N°2				
Concours cellule d'expertise	Publication TdRs, Evaluation, notification	Experts recrutés conformément à DTF	OUI	+ Test très rigoureux - Mais difficultés de démarrage (1 démission, un assassinat et 2 essais non concluants)	na	na
Recrutement du personnel d'appui (secrétaire comptable, chauffeurs)	Publication TdRs, Evaluation, notification	Personnel d'appui recruté cf. DTF	OUI	- Sauf Secrétaire (cf. SMCL N°2)	na	na
Définition et adoption du premier devis programme avec le SMCL	Programme de démarrage 3 mois avec Iram puis Programme S1 09	Programme dispo et approuvé	OUI	+/- Via équipe IRAM par SMCL N°2	na	na
Procédure 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	OUI	+ 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 CTB Bdi	Comptes ouverts, signatures déposées et procédures en place	OUI	+ Via CTB Bdi + actualisation régulière procédures et formation RAF	na	na
Composante: 1 – Cellule d'expertise						
Résultat 1: Le Minagri dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles						
<u>1.0. 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 MINAGRI 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
<u>1.1. 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 Minagri; prochaine actualisation PASAN programmée et soutenue par DGPAE; mais processus PDDAA/PNIA et CDMT à prendre en compte impérativement
	Formation-action des cadres du Minagri 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 enfin approuvé en octobre 2010 après révision et intégration dans le processus PNIA: DP en cours deadline die 26/11/10	OUI/ NON	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA		
	<u>Activité nouvelle: Relance Programmation 2011-2013 (format PIP) via GSADR puis DEP</u>	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. - DEP ne se manifeste pas !!		
	Repérage et chiffrage des interventions des ONGs du secteur (via Cabinet: Cellule gestion ONG)	Prévu en Novembre 2010 Atelier/réunion en attente d'une date à fixer par Mme la MAE	NON	+ 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 OK mais attente du démarrage du processus PNIA	OUI/ NON	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA		

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>* En souligné: Activités reformulées / ajoutées (cf. entre autres SMCL du 27/01/09).</i>			<< Efficience >>		<< 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 CISV - réf. TDR Al.3)	Réalisé avec 2 mois de retard (avril 2010): risque externe +/- maîtrisé	OUI	- Sujet +/- bien abordé par le formateur recruté par CISV mais pas assez de référence au secteur agricole, notamment par manque de statistiques disponibles;	cf. Qualité du processus futur d'actualisation de la SAN. - 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 agraire.	
	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			
	Formation des Cadres sur les systèmes agraires et prospective agricole (A envisager sur fonds propres car ISABU peu disponible - cf. réf. TDR Al.2)	TdRs initiaux prêt depuis Q3 2009: report programmation sur 2011	NON			
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	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 en cours d'élaboration à la demande MAE; + Intégration des privés dans le processus PNIA et intégration envisagée dans le GSADR (ordre du jour du 2/12/2010).	
1.4. Identification des instances d'intervention		Suivi de la mise en place des mesures retenues	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)		
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	+ quelques dossiers et financements initiés via le GSADR (ex: enquête agricole, PNIA)	
	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	
	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 / NON	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA		

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 / NON	Voir 1.6		
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. Attente PNIA.	OUI / NON	+ Bonne anticipation appréciée par PTF et MAE dans le cadre du processus PNIA		
	Sur base des informations disponibles: revue des indicateurs SAN et élaboration tableau de bord.	Prévu pour 2011 Q1/Q2	NON			
	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. Réunion PIP et possibilité de BdD satellite	OUI / NON	+ 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 en phase d'arrêt depuis juin 2011. - Peu d'intérêt DEP pour le PIP		
	Activité nouvelle: Relance Bilan d'exécution 2009 et PTBA 2010 (format PIP) via DES; puis 2010/2011	Réunion d'explication sur les Fiches PIP en mai 2011 (Minagrie/Miniplan/CNCA et MAE)	OUI	- Refusé par certain PTF car BdD parallèle AMP. + Nouvelle lettre bilan d'exécution fin oct. 10 de la MAE.		
	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	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 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 2: le MINAGRI dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.						
<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 MINAGRI en présence du Ministre et Chef Cabinet (août 2009); + Priorités stratégies S/ sectorielles acceptée.	+ 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 du MAE, collaboration du MINEEATU et du MDDC, ainsi que des PTF identifiés.		
	Stratégie OP	En cours	NON			
	Stratégie Filières vivrières	Prévu pour Q1 2011	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		
	Stratégie OP	Déjà qq documents rassemblés (dont étude FAO)	OUI/ NON			
	Stratégie Filières vivrières		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	OUI	- Participation assez faible à très faible de certains membres malgré les primes de gratification (pb de disponibilité de certains cadres ?)		
	Stratégie OP	-	NON			
	Stratégie Filières vivrières	-	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 cours et atelier validation en Q1 2011	OUI/ NON	+ Information et restitution au GSADR. - Faible intérêt des cadres du Minagrie et encore moins du MINEEATU.		
	Stratégie OP	-	NON			
	Stratégie Filières vivrières	-	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 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						
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 assassinat et 2 essais non concluants)	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 sel: on 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)	Entretien de suivi-planning puis évaluation régulier selon échéances semestrielles pour 2010 (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.	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
<u>5.5 Amélioration de la gestion des ressources humaines du ministère</u>	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 Minagrié, voyage Rwanda, motivation, formation informatiques)	voir pérennisation 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 DPAEs (cf. atelier)	A suivre sur points d'application, mais aussi au niveau central: amélioration de la compréhension des fonctions et hiérarchies ?	
<u>5.51 Dossier "Améliorations organisationnelles"</u>	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 DGs-Cabinet; (ii) Organisation cabinet, (iii) Circuit Com. DPAE's-niveau central; (iv) Chevauchement agents GR Mineeau et structure des DPAE's.	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.	
<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 a été reporté pour le mois de décembre mais une partie du travail sur le dépouillement du questionnaire d'entretien avec les différents responsables du MINAGRIE est déjà fait et le tableau y relatif a été transmis à la Direction du Projet.	NON			
	Validation (Atelier) puis suivi des mesures de mise en application	Un atelier y relatif est prévu au mois de décembre 2010.	NON			
	Suite du dossier: coordination des interventions en matière de renforcement des capacités	Ce dossier a été reporté pour l'année 2011.	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 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 >>
<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 2011	OUI	- Scénarii développés trop tardivement. 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. 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)		
	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.	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	+ Demande urgente de Mme la MAE pour une proposition d'ordonnance, 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	
<u>5.54 Dossier "Formations GRH"</u>	Formation de base en informatique (niveaux 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.	OUI	+ 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 ?	
<u>5.55 Dossier "Motivation RH"</u>	Analyse puis Note technique sur les mesures de motivation RH au sein du MINAGRIE	Quelques enseignements et suggestions tirés de l'expérience Rwandaise (cf. rapport mission rwanda après l'atelier de restitution)	NON	+ Quelques mesures de motivation du personnel ont été bien appréciées par les participants à l'atelier interne de restitution visite Rwanda.	A suivre quant à la prise en compte des mesures jugées applicables au sein du MINAGRIE.	
<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.	OUI	+ PAI reconnu par le MAE et les principaux PTF	+ PAI écouté au niveau GSADR et MAE	
	Activité permanente de positionnement de la cellule	Échanges 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.	OUI	+ 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.	OUI / NON	+ Participation active du PAI à la formulation PAIOSA; - 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'une certain recul / risque de substitution aux cadres du Cabinet et de la DGPAE	- D'après Mission IRAM MS2 (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.

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 >>
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)	OUI	+ 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 Minagri 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)	OUI	+ 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.	OUI	+ 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).	- Actualisation nationale à poursuivre sur base données PAPSAN 2011-13, mais en attente du processus PNIA (données des interventions)	? Base de donnée satellite (au PIP du MINIPLAN) des interventions sera-t-elle effectivement appuyée et prise en charge par le MINAGRIE ?
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.	OUI	+ 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: matrices et cartes des interventions; diffusion textes ONG et repérage des ONG).	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 DPAA's (voir aussi 4.3)	OUI	- Pour l'instant pas encore de "cellule ONG" active au Cabinet;		
	Secrétariat permanent GSADR (voir aussi Act. 1.6, R1 Cpte 1).	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)	+ quelques dossiers et financements initiés via le GSADR "restreint" (ex: enquête agricole, PNIA)	
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.	OUI / NON	+ Bonne appréciation par le MAE sortant de la note sur les propositions d'attributions de tâches aux conseillers au Cabinet.	+ Décision Ministérielle N°710/1796 du 19/10/10 sur l'affectation des conseillers au Cabinet.	
	Proposition de sensibiliser le GSADR et le MINAGRIE pour une feuille de route sur l'approche "programme sectorielle"	Activité programmée pour Q1/Q2 2011	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. Attente du processus PNIA pour données 2011-13 et actualisation/ développement des matrices	OUI / NON	Présentation au GSADR + Cabinet	Ebauche 2009 appréciée par GSADR	
	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"	NON	+ Bonne anticipation car grand intérêt de Mme la MAE pour repérer les ONG, les conventions /+ intérêt PAI pour chiffrage financements du secteur.		
	Cartographie des interventions	Contacts pris avec IGEBU mais attente des matrices (voir 3.5 tâche 1)	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 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 >>
3.6 Identification des programmes prioritaires à promouvoir	Priorisation PASAN 2009-2011	cf activité 1.1	OUI			
	Priorisation PAP-SAN 2011-2013 (voir aussi act. 1.1)	cf activité 1.1	NON			
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	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 MAE de connexion Internet et protection antivirus.	+ Prise en compte de la note : budget accès à Internet et maintenance informatique (devient une réalité pour le MAE). - Demande de cotation pour la maintenance informatique a néanmoins connu quelques "inerties" plutôt organisationnelles..	
	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	OUI/ NON	+Tests et monitoring prévus dans les 4 DPAEs, 2 Départements (Protection des Végétaux et Santé Animale) et le Laboratoire Vétérinaire.		
	Centrale téléphonique au Cabinet	DAO publié, ouvertures des offres prévue pour le 28 septembre 2010: marché attribué et installation finalement prévue dans locaux actuels du Cabinet car déménagement toujours pas confirmé	OUI/ NON	+ Central à livrer servira à renforcer les communications au profit des personnels du Cabinet, de la DGPAE et des projets hébergés dans les locaux actuels. - Retard du à l'incertitude du déménagement Cabinet depuis environ 2 ans.	? 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			
	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (Etude et proposition de syst. d'archivage) (voir aussi Act.4.4)	DAO lancé depuis oct 2010. 2 ème appel à candidature relancé : Evaluation fin nov. 2010 et début de l'Etude prévu pour début décembre 2010	NON			
	Identification des opportunités d'appui Sys. Info dans le cadre PAIOSA 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)	OUI/ 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 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> »
Composante 3: Appui DPAE Points d'application						
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						
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.	OUI	+ 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 Minagri 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	OUI / 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.	OUI	+ Validation en atelier internes (tous les DG, Directeurs du MINAGRIE et Conseillers au Cabinet). + Version MS EXCEL: 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 du 1er trimestre 2010; - Retard constaté chez certaines DPAEs	
	Diffusion du texte de loi régissant les ONG étrangères (voir Act. 3.3)	Diffusée aux DG et DPAE's (voir aussi 4.3)	OUI	+ Apparemment volonté de qq DPAE's de mieux coordonner les interventions dont les ONG's		
	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")	NON			
4.31 Dossier Matrices et cartographie	Elaboration de matrices des interventions par sous-secteur et géographique au niveau provincial (Gitega & Kirundo puis 2 autres points d'application)	Matrices (canevas et explications + réunions) proposées à Gitega et Kirundo	OUI / NON	+ Déplacement et explication en direct; - Capacité (temps) limité pour le PAI: nécessité de relais en province	+ Test réalisé par ex-DAPE Gitega et utilisation en réunion "point focal" de la province Gitega; - Changement DPAE à Kirundo et plus récemment sur Gitega	
	Cartographie provinciale (échelle communale): Gitega & Kirundo puis 2 autres points d'application en 2011	Contacts pris avec IGEBU mais attente des matrices (voir ci-dessus tâche 1)	NON			
4.32 Dossier support de Communication	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). Elaboration d'un Contrat Modèle pour la demande de cotation de maintenance. Note MAE pour utilisation du budget "maintenance" 2010	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 MAE de connexion Internet et protection antivirus.	+ Prise en compte de la note : budget accès à Internet et maintenance informatique (devient une réalité pour le MAE). - Demande de cotation pour la maintenance informatique a néanmoins connu quelques "inerties" plutôt organisationnelles..	
	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	OUI/ NON	+Tests et monitoring prévus dans les 4 DPAEs, 2 Départements (Protection des Végétaux et Santé Animale) et le Laboratoire Vétérinaire.		
4.33 Dossier Stratégies provinciales agricoles	Nouveau suite à visite février 2010: Test sur Gitega (SDECE) et Kirundo (via PADAP K) puis 2 autres DPAEs	Canevas+ réunion d'explication de stratégie provinciale agricole sur Gitega puis transmission sur Kirundo n	OUI / NON	+ Déplacement et explication en direct; - Capacité (temps) limité pour le PAI: nécessité de relais en province	+ Premier draft réalisé par ex-DPAE Gitega. - Changement DPAE à Kirundo et plus récemment sur Gitega	
4.34 Restitution de l'expérience Gitega - Kirundo : Coordination provinciale et Stratégies provinciales agricoles	Restitution des 4 premiers Tests (dont Gitega et Kirundo aux 12 autres DPAEs: Coordination et planification provinciale	Pas encore de résultats tangibles à restituer	NON			
4.4 Stockage de l'information et évaluation de la pertinence	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (voir Act.3.7)	DAO lancé depuis oct 2010. 2 ème appel à candidature relancé : Evaluation fin nov. 2010 et début de l'Etude prévu pour début décembre 2010	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 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 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	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.	- Système temporaire et dangereux car substitution au budget de fonctionnement de l'Etat pour des tâches dévolues au ministère (cf. missions régaliennes)
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 .		
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)	NON	+ 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.	- Système temporaire et dangereux car substitution au budget de fonctionnement de l'Etat pour des tâches dévolues au ministère (cf. missions régaliennes)
	Accompagnement des groupes de travail sur les 3 stratégies s/sector.	En cours avec GT interministériel sur la stratégie S/sect. BV/ Marais	OUI / NON			
	Voyages d'Etudes Rwanda et éventuellement au Mali	Prévu pour 2011 Q1 ou Q2	NON			
	Autres dossiers éventuels en particuliers en GRH	Non identifiés	NON			

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	Août 2009	OUI	+ Conseils méthodologiques de qualité voir impact indirect sur mise en œuvre des propositions PAI par les bénéficiaires	voir impact indirect sur mise en œuvre des propositions PAI par les bénéficiaires	
	E0101- Suivi externe régulier: MS2	Février 2010	OUI			
	E0101- Suivi externe régulier: MS3	Prévue en Nov-Déc 2010	NON			
	E0101- Suivi externe régulier: MS4	Prévue en Fév ou Mars 2011	NON			
	E0101- Suivi externe régulier: MS5	Prévue en Q3 2011 ?	NON			
Mission d'évaluation finale	E0102- Eval. mi-parcours (EMP)	Prévue en décembre 2010	NON			
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/ NON			

7.4 Planification opérationnelle Q1-2011

PAI-MINAGRIE - BDI0703311

PLANIFICATION OPERATIONNELLE DES ACTIVITES Q1 2011

Actualisation du: 20-janv-11

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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			

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

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																									
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.

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Responsible	Etat d'exécution Q4-2010	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	
Composante: 1 – Cellule d'expertise																										
Résultat 1: Le Minagrie dispose d'un document actualisé de stratégie agricole nationale (SAN), clair priorisé qui permet la formulation de politiques sous-sectorielles																										
<u>1.0. Diagnostic / propositions d'amélioration sur la Planification Agricole</u>	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)
<u>1.1. Appuyer le ministère dans l'élaboration d'un plan d'action pour la SAN + Plan National d'Investissement Agricole (PNIA)</u>	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 Minagrie 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	CNT	X	X	TDR PAP SAN	X	X	SMCL2 FEX	DAO	CNT	CNT		X dont formation 5 jours	S	S	p.m. (Atelier PNIA)	RAP					EPA, ATI	COURS	TdRs prêts depuis décembre 2009. Un Consultant International a été recruté pour assurer cette formation-action dans le cadre du PNIA (Voleet Costing).
	Activité nouvelle: Relance Programmation 2011-2013 (format PIP) via GSADR puis DEP				X	X	X	X	X															EPA ATI	COURS	Appui méthodologique + administratif via DEP/DGPAE et Cabinet puis canal GSADR: collecte réalisée à 90%
	Repérage et chiffrage des interventions des ONGs du secteur (via Cabinet: Cellule gestion ONG)				X	X	X	X		X	X		ATE	X	S									EPA, ATI	COURS	Le travail de repérage a été finalisé. La collecte des informations sur les financements est en cours.
	Actualisation du PASAN = PAP -SAN 2011-2013/ PNIA, via DEP / DGPAE. Puis Atelier et finalisation (voir act. 1.7): Focus Financement PNIA.						X	TDR	X	X	X	X	TDR	X	X	RAP								EPA, ATI	PREP	Il s'agit de pouvoir enrichir le PASAN sur les lacunes identifiées. Activité désormais alignée sur la processus PNIA.
<u>1.2. Projections et analyse des facteurs internes et externes</u>	Formation des Cadres sur la prospective agricole (via Fin. PARSAD/UE et ONG CISV - réf. TDR AI.3)	TDR	CNT 2	X 2 CNT		X																		EPA, ATI	FIN	TdRs prêts depuis juillet 2009, ont été revus puis remis à CISV 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					EPA, ATI	PREP	Travail de prospective à initier au sein du MAE; se renseigner aussi sur modèle FAO; suivre aussi évolution vision 2025; éléments de prospective disponibles à utiliser dans le cadre du processus PNIA; puis à poursuivre dans le cadre du PAIOSA
	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	PREP	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.

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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		
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	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.	
	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	EPA	COURS	A définir selon le type de mesures / proposition d'amélioration. En particulier dossier urgent sur les listes d'intrants exonérées de TVA.
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 (VET)	Voyage d'Etude réalisé (dont thème planification et intégration): Atelier de restitution-débat a été réalisé le 15 septembre 2010.
	Activité nouvelle: note sur les négociations commerciales en matière agricole																X	X	X	RAP	ATE	RED			EPA ATI	PREP	Suivi d'un atelier à prévoir en Q3 2011.
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										EPA ATI,DI	COURS	Activité permanente mensuelle; A noter GSADRs extraordinaires qui augmente la charge du secrétariat. Atelier organisation GSADR réalisé en Novembre 2010, dont proposition de S/groupes. Passation du secrétariat accompagné de la remise d'un vidéo projecteur (fin mars 2011), puis suivi PAI.
	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												EPA, ATI,DI	FIN

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

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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	
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 remis début février au Pdt du groupe PASAN pour MAE: validation MAE OK via Atelier interne.
	Contribution Atelier Validation PNIA (Voir A 1.1)													X	X	X	X	(ATE PNIA)	X						EPA, ATI,DI	PREP
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	RAP							EPA, ATI	PREP	Activité à mener avec actualisation du PASAN (PAPSAN 2011-13) et processus PNIA sur base manuel FAO + appui à DSE. Les TDRs contractualisation DSE en cours de finalisation.
	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	S	RAP	X	X	X	X	X	RAP	S	S	ECM, ATI, EPA	COURS	Activité de suivi en vue d'identifier les appuis possibles complémentaires pour la mise en place effective et la pérennité de ces systèmes d'information prioritaires. <i>Appui au traitement informatique des données PNIA / PAPSAN.</i> <i>Envisager la suite dans le cadre du nouveau PAIOSA.</i>
	Activité nouvelle: Relance Bilan d'exécution 2009 et PTBA 2010 (format PIP) via DES; puis 2010/2011				X	X	X								X	X	X							EPA ATI	COURS	Appui méthodo.+admin. via DSE/DGPAE et Cabinet puis canal GSADR (réunion CNCA juin: Utilisation base AMP ?): A relancer dès début 2011
	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	VET	X	RAP	ATE			ATI,DI EPA, ECM	PREP	Selon budget et possibilité: voyage au Rwanda en 2011Q2- thèmes "syst d'info, services d'appui aux producteurs, stratégies sous-sectorielles"

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

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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			

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

Résultat 2: le MINAGRIE dispose de documents de politiques sous-sectorielles dans les domaines prioritaires définis par le document d'orientation de politiques agricoles.																									
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	CNT	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 +/- maîtrisé (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	COURS	TDR validés début avril, contrat et conventions signées en juin : RISQUE PROCEDURE ET LANCEMENT> Retard 3 mois
	Stratégie OP		TDR	DAO	CNT	TDR	DAO	CNT	TDR	DAO	CNT			TDR	DAO	CNT							DI,ATI	PREP	RISQUE PROCEDURE ET LANCEMENT: déjà décalage de 6 mois
	Stratégie Filières-vivrières Stratégie Crédit Agricole																						DI,ATI DI,ATI	Report Report	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA
2.1. Collecte et classement de tous les documents existants	Stratégie BV/Marais				X		X	X	X														DI,ATI	COURS	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						DI,ATI	COURS	Report 3 + 3 mois: Déjà qq documents rassemblés (dont FAO)
	Stratégie Filières-vivrières Stratégie Crédit Agricole																						DI,ATI DI,ATI	Report Report	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels 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	COURS	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					DI,ATI	PREP	A lancer: report 3 mois
	Stratégie Filières-vivrières Stratégie Crédit Agricole																						DI,ATI DI,ATI	Report Report	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA
2.3. Concertation, validation, et communication des politiques sous sectorielles	Stratégie BV/Marais					X	X	RED	X	X	ATE	RED	X	RAP	ATE Val	RED							DI,ATI	COURS	Atelier technique réalisé (Oct. 2010) . Atelier de validation prévu en février sous réserve de rapport révisé "acceptable" .
	Stratégie OP					X	X	RED	X	X	ATE	RED	X	X	ATE	RED		X	X	RAP	ATE	RED	DI,ATI	PREP	Report 6 mois (expérience BV/ Marais)
	Stratégie Filières-vivrières Stratégie Crédit Agricole																						DI,ATI	Report	Reporté sur 2011 après étude et moyens additionnels PAIOSA

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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																	
Résultat 5: le MINAGRIE s'est doté au niveau central d'une cellule d'expertise																																										
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 / COURS	Entretien de suivi-planning puis évaluation régulier selon échéances semestrielles pour 2010 (cercle de développement).																	
	Evaluation annuelle des experts (cf. DTF § 3.4-A5.1 et § 5.4.1)		X													X							IRAM	FIN / COURS	Réalisée en MS2 de l'IRAM comme prévu. Nouvelle évaluation prévue avec MS4 en Février 2011																	
<u>5.5 Amélioration de la gestion des ressources humaines du ministère</u>	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. 2003 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)																	
<u>5.51 Dossier "Améliorations organisationnelles"</u>	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	ERH DI,ATI	FIN / COURS	Notes 2403 b, bbis,c,d, transmises au MAE (début Mai 10), puis restitution interne et note 2403d restituée dans le cadre Atelier VET Rwanda septembre) puis suivi. Améliorations reprises dans la proposition de décret organique (cf. Act. 5.53)																		

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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		
<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		X	X	X	X	RAP X	RAP X	REP	S	S	RAP													ERH DI,ATI	FIN / COURS	Le rapport d'analyse a été déjà présenté en atelier de restitution du 16 Décembre 2010 en Atelier.
	Validation (Atelier) puis suivi des mesures de mise en application								ATE	ATE	S	S	S	ATE	RED	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ERH DI,ATI	FIN / COURS	Atelier de restitution-enrichissement interne pour poursuite du dossier sur la coordination dans le domaine du renforcement des capacités.
	Approfondir le traitement du dossier gestion des compétences															X	X	X								PREP	Compléter la base de données; actualisation des effectifs du personnel du Ministère; faire des propositions concrètes de redéploiement des cadres là ou cela est possible; identifier les besoins de formation prioritaires et proposer un programme de formation conséquent.
	Dossier coordination des interventions en matière de renforcement des capacités																X	X	X	X	X	RAP	ATE		ERH DI,ATI	PREP	Démarrage du dossier sur la coordination des interventions de renforcement de capacités: Outils + utiliser le GSADR ; puis Atelier en Sept.
<u>5.53 Dossier "Améliorations institutionnelles / refonte de l'organisation du MINAGRIE"</u>	Développement de scénarii de réorganisation institutionnelle du MINAGRIE		X	X	X	X list.	X	X	RAP	REP	REP														ERH DI,ATI	FIN	Organigramme, respect des fonctions régaliennes et analyse SWOT: listing des points de refonte dispo. en avril. Mais rapport non développé
	Voyage d'Etudes N°1 au Rwanda, dont: aspects organisationnels et institutionnels du MAE		TDR	X	VET	RAP	VET	REP	X	ATE		RAP													ERH DI,ATI	FIN	Voyage d'Etude réalisé (dont thème planification et intégration): Atelier de restitution-débat prévu en septembre
	Atelier de concertation sur les différents scénarii de refonte institutionnelle puis suivi et accompagnement (2 jours)												CNT	ATE	RAP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ERH DI,ATI	FIN	Prévu en Octobre (après nouveau Govt). Inputs act. 5.51 + VET Rwanda. Anticiper sur réformes institutionnelles. Atelier tenu avec conséquence urgente sur proposition de décret
	Proposition de Décret de réorganisation du MINAGRIE + Note justificative													X	RAP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	DI, ATI	FIN / COURS	Proposition de décret remis pour conseil des Ministre en Déc. 2010: approuvé mais réserves(SP, etc.): A suivre
	Appuyer la mise en place d'une DAF au cas ou le Décret portant réorganisation du Ministère venait à être signé: détermination des effectifs du personnel à y affecter, cadres et personnel d'appui; définition des missions de cette nouvelle structure ainsi que les attributions de ce personnel).																X	X	X	X	X	X	X	X		PREP	Dès la signature du Décret portant réorganisation du Ministère et préparation du décret d'application

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

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Responsable	Etat d'exécution Q4-2010	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					
<u>5.54 Dossier "Formations GRH"</u>	Formation de base en informatique (niveaux central et DPAEs): 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					ERH DI,ATI	PREP	NB: Provisions pour formations ponctuelles jugées prioritaires
<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																			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	S	S					ERH DI,ATI	PREP	La mise en œuvre est à envisager dans le cadre du PAIOSA suite à l'EMP.
<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	X	DI,ATI, Tous	COURS	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.
	Avenir et pérenité de la Cellule (cf. Hypothèses du DTF, § 6.2)				X	X	X	X	X	X																			DI,ATI, Tous	FIN / COURS

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

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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			

* En souligné: Activités reformulées ou 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).	X	RAP																																					ECM ATI,DI	FIN	Restitution en atelier du 10/012/09 - Rapport final Janv 2010 dont priorisation des actions; diffusion en cours.					
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 10/012/09 - 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	PASSATION	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	EPA ATI,DI	COURS	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. Création de 4 S/ Groupes.								
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>								X	X	X	X	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ATI,DI ERH	COURS	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 de binôme de cadres sur chaque PTF: (voir note ERH 2403bbis sur organisation du Cabinet).							
	Proposition de sensibiliser le GSADR et le MINAGRIE pour une feuille de route sur l'approche "programme sectorielle"																																						TDR DAO	S	CNT	ATE	RED	S	S	EPA, ATI,DI	PREP

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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	
3.5 Elaboration d'un tableau de bord de coordination des interventions et mise en œuvre (<u>dossier matrice / cartographie</u>)	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	RAP X	X	RAP X	X	X	X	X	RAP	ATE	S	S	ECM ATI	COURS	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, reste à assurer la supervision de la collecte et traitement de l'information et l'élaboration proprement dite des matrices. Atelier Coordination 2 jours prévu en Q3.	
	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	DI,ATI	FIN / COURS	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	
	Cartographie des interventions		X					X	X	X	X	RAP	X	RAP	X	TDR	DAO	CNT	RAP	ATE	S	S	ECM ATI	COURS	Contact avec l'IGEUB afin de pérenniser une approche cartographique. Test sur PAPSAN 2011-13 /PNIA (puis formation sur SIG en vue d'une pérennisation au niveau DGPAE à prévoir sur PAIOSA). Atelier Coordination 2 jours prévu en Q3.	
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 (voir aussi act. 1.1)						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					EPA ATI,DI	PREP	A réaliser dans le cadre de l'actualisation du PAP-SAN / PNIA	
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	RAP	S	S	S	S	S	S	S	ECM ATI,DI	FIN / COURS	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 en février (dépenses réelles 2010 et budget 2011): A poursuivre.	
	Support informatique sur les Systèmes d'Alerte Rapide (Equipement, connexion, service maintenance, etc.) cfr. Act 4.32			X	X	X	X	DAO	CNT	RED	S	S	S	S	RAP	S	S	S	S	RAP	S	S	ECM ATI,DI	FIN / COURS	Support sur les systèmes jugés prioritaires DGA/DGE + 3 DPAEs. Lettre marché OK en août. Tests avec note d'évaluation "avant-après" (fév-Juil)	
	Centrale téléphonique au Cabinet			DAO	X	X			DAO	CNT	S	CNT	S	RED									ECM ATI,DI	FIN	Central téléphonique livré, installé, réception provisoire, réception définitive pour fin Janvier après test utilisateur.	
	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	ECM ATI,DI	PREP	Prévoir rôle et attribution exacte : à lier avec proposition de décret.
	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (voir Act.4.4)							TDR	TDR	DAO	CNT	X	CNT	X	X	ATE	RED	S	S	S	S	S	S	ECM ATI	COURS	Consultation 2 Hxmois (niveaux Nat. et Prov.): Diagnostic, Conception, Plan de classement, Manuel utilisateurs et Feuille de route + Atelier de restitution.
	Identification des opportunités d'appui Sys. Info dans le cadre PAIOSA dont : RATIN (EAC), Interconnexion.															S	S	S	S	RAP	S	S	S	ECM ATI	PREP	Dans le cadre du "tuilage" avec le PAIOSA: note en Q2 2011.

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

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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																	
Composante 3: Appui DPAE Points d'application																																										
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																																										
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)																																									
4.2 Analyse conjointe des besoins d'information réciproques		X	RAP																																							
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	X	ATE	ATE	X	X	X	X	RAP																										
	Diffusion du texte de loi régissant les ONG étrangères (voir Act. 3.3)		X																																							
	Deuxième Voyage d'étude (Sys. Info/Planif et Coordination) au Rwanda à envisager (voir aussi R1 Cpte 1; Act. 1.8)									VET ?	TDR	X	X	TDR	X	VET	X	RAP	ATE																							
<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)				X	X	X	X	X	X	X	RAP X	X	RAP X	X	X	X	RAP	X	ATE	X	X																				
	Cartographie provinciale (échelle communale): Gitega & Kirundo puis 2 autres points d'application en 2011		X					X	X	X	X	RAP	X	RAP	X	TDR	DAO	CNT	X	ATE	X	X																				
<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	RAP	S	S	S	S	S	S	S																				
	Support informatique sur les Systèmes d'Alerte Rapide (Equipement, connexion, service maintenance, etc.) voir aussi act. 3.7			X	X	X	X	DAO	CNT	RED	S	S	S	S	RAP	S	S	S	S	RAP	S	S																				
<u>4.33 Dossier Stratégies provinciales agricoles</u>	Nouveau suite à visite février 2010: Test sur Gitega (SDECE) et Kirundo (via PADAP K).				X	X	X	S	S	X	X	X	S	S	X	X	X	X	X	X	S	S																				
<u>4.34 Restitution de l'expérience Gitega - Kirundo: Coordination provinciale (et Stratégies provinciales agricoles)</u>	Restitution des 2 premiers Tests aux autres DPAES: Coordination (et planification provinciale)																	X		ATE																						
4.4 Stockage de l'information et évaluation de la pertinence	Archivage au niveau central combiné avec niveau provincial (voir Act.3.7)								TDR	TDR	DAO	CNT	X	CNT	X	X	ATE	RED	S	S	S	S																				

Composantes et Résultats		Timing des tâches/sous-activités 2010											Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3							Respon- sable	Etat d'exécution Q4-2010	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			

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

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	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)		
Définition des procédures																																							ATI,DI	FIN	Mémo présentée en SMCL d'août 2009	
Définition des modes de suivi et évaluation des actions																																							ATI,DI	COURS	Voir recommandations PV SMCL 8/09	
<u>Participation à un séminaire international</u>	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.	
<u>Prochaines utilisations du fonds souple à argumenter pour chaque cas:</u>	Accompagnement de 2 groupes de travail dans le cadre PNIA: Tableau de bord et Financement					X	X	X	X	X	X	X	CNT	X	X	TDR	CNT	X	X	X	X	X																		ATI,DI	COURS	Cfr. Recommandations SMCL dont contractualisation à renforcer (conventions de partenariat): report Q1 2011 dans le cadre PNIA
	Accompagnement des groupes de travail sur les 2 stratégies s/sector.					X	X	CNT	X	X	X	CNT	X	CNT	X	CNT	X	CNT	X	X	X	X	X																	ATI,DI	COURS / PREP	Cfr. Recommandations SMCL dont contractualisation à renforcer (conventions de partenariat): voir calendrier Résultat 2.
	Voyages d'Etudes Rwanda.					VET							VET							VET		VET																	ATI,DI	COURS / PREP	VET 1 Rwanda OK en juin; VET 2 (Rwanda) prévu en mai 2011	
	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?																		ATI,DI	PREP	Décision après devis et analyse des risques ?

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 comme prévue fév. 2010		
	E0101- Suivi externe régulier: MS3																																										ATI,DI, IRAM	PREP	Mission MS3 reportée début décembre 2010 avant EMP	
	E0101- Suivi externe régulier: MS4																																										ATI,DI, IRAM	PREP	Mission MS4 fin février début mars après EMP et SMCL N°6	
	E0101- Suivi externe régulier: MS5																																										ATI,DI, IRAM	PREP	Mission MS5 en fin de projet (capitalisation et rapport final).	
Mission d'évaluation finale	E0102- Eval. mi-parcours (EMP)																																											SMCL + RR CTB?	PREP	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																																											Externe	FIN	Audit MP en Nov. 2010 OK

Activités	Tâches/Sous-activités	Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Responsible	Etat d'exécution Q4-2010	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							
PERSONNEL																																
Recrutement personnel permanent	Directeur d'Intervention																				Minagrié	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.									
	4 Experts																				DI,Iram,	FIN										
	RAF																				CTB-Bdi	FIN										
	Chauffeur																				et ATI,DI	FIN										
	ATI																				CTB	FIN										
	Secrétaire																				SMCL	ANNUL	cf. SMCL Janvier 2009									
Recrutement consultants + Conventions de partenariat avec les cadres MAE + Ateliers de restitution liés à ces dossiers	Dossier PNIA / PAPSAN 2011-13: Consultants via FEX + 3 Conventions PAI-MAE: 1-Besoins; 2.Fin et 3. S&E (réf. Act 1.1)	TDR	SMCL	FEX	GNT	X	X	TDR	PAP	SAN	X	TDR	Conv	MAE	SMCL	FEX	DAO	X	X	CNT	X	X	RAP	ATE	RED	EPA, ATI,RAF	COURS	Consultants international + national financés sur PAEX / FEX + 3 Conventions MAE: 1- Besoins sur FSRA (D0101); 2-Financement et 3- S&E sur B0103; et Atelier sur B0102 et C0101 (2/3-1/3).				
	Consultant national BV/Marais + Convention PAI-MAE (réf. Act. 2.0à2.3)	TDR	DAO	TDR	X	DAO	CNT	X	X	RAP	ATE	X	X	RAP	ATE	Val.	RED										ATI, DI, RAF	COURS	Consultants nationaux financés sur Cellule d'expertise (A0401); Conventions MAE sur FSRA (D0101) et Ateliers sur B0102 et C0101 (2/3-1/3)			
	Consultant OP + Convention PAI-MAE (réf. Act. 2.0à2.3)		TDR	DAO	GNT	TDR	DAO	GNT	TDR	DAO	GNT										TDR	DAO	CNT	X	X	X	RAP	ATE	RED	ATI, DI, RAF	PREP	Atelier avec appui d'un intervenant présentant l'expérience du Rwanda: Atelier en Juin à lier au processus PNIA
	Cons.Rwanda + Atelier feuille de route "approche programme sectorielle" (réf. Act. 3.4)																				TDR	DAO	CNT	X	ATE	RED				EPA, ATI,DI,RAF	PREP	Réalisé en Novembre (après nouveau Govt). Inputs act. 5.51 + Rwanda. Anticiper sur réformes institutionnelles. Atelier B0102 et C0101 (2/3-1/3)
	Atelier de concertation sur les différents scénari de refonte institutionnelle: 2 jours (réf. Act.5.53)										TDR	DAO	CNT	ATE	ATE	RAP														ERH,DI,ATI,RAF	FIN	Etude : 2 Hmois consultant sur 3-4 mois + atelier sur B0102 et C0101 (1/2-1/2).
	Consultant "Classement-Archivage MAE" (réf. Act.3.7 & 4.4)							TDR	TDR	TDR	TDR	DAO	CNT	X	X	ATE	RED												ECM,ATI,RAF	COURS	Réalisée en Q4/2010 et rapport en Q1/2011	
Consultants EMP	p.m (Régie): Consultant International + National pour l'évaluation mi-parcours									X	TDR	DAO	CNT	EMP	RAP														SMCL + RR CTB	COURS		
Salaires	3 Exp.,RAF,Chauf.+ Prime DI&plantons	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	COURS	Activité régulière mensuelle	
VOYAGES d'ETUDE																																
VET 1 Rwanda : Réf. Act. 1.5 & 5.53	Thèmes: Planification et GRH			TDR	X	VET	RAP	VET	RAP	X	ATE	X	X	RED															ERH, EPA,RAF	FIN (VET) COURS	Voyage d'Etude réalisé (FSRA-D0101)- Atelier restitution septembre sur B0102 et C0101 (2/3-1/3).	
VET 2 Rwanda? : Réf. Act. 1.8 & 4.3	Thèmes: Coordination et systèmes d'information												VET	TDR	X	X	TDR	X	VET	X	RAP	ATE							ATI,DI,ECM,RAF	PREP	VET 2= Choix Rwanda/ budget et pertinence : (FSRA D0101) puis atelier sur B0102 et C0101 (2/3-1/3).	
ATELIERS: Récapitulatif des autres ateliers (hors consultations et voyages d'études déjà mentionnées)																																
réf. Act.1.1	Atelier ONG: Chiffrage investissement + bilan des conventions de partenariat									X	X	X	ATE	X															EPA, DI,RAF	PREP	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	ATE	RED														EPA, RAF	FIN	Retard du à d'autres dossiers - report sur Août puis atelier Nov. Sur B0102/ C0101 et note finale.	
réf. Act. 1.6 & 3.3	Atelier Fonctionnement GSADR :TDR, organisation											X	X	ATE															EPA, ATI,DI,RAF	PREP	Objectif: Renforcer le fonctionnement GSADR; réalisé / report décembre: pas de coût spécifique.	
réf. Act. 1.5	Atelier " négociations commerciales"																X	X	X	RAP	ATE	RED							EPA, ATI,DI,RAF	PREP	Note puis atelier de restitution / échange en Q3 2011	
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	PREP	A combiner avec Atelier de restitution voyage Rwanda (VET 1).	
réf. Act. 5.52	Atelier sur la coordinations des interventions en renforcement de capacité																X	X	X	X	X	RAP	ATE						ERH,DI,ATI,RAF	PREP	A coordonner avec agenda GSADR car cela concerne tous les PTF	
réf. Act. 3.5/ 4.31 & 4.34	Atelier Coordination Interventions (Matrices/ Cartes / 1ers tests)																X	TDR	DAO	CNT	RAP	ATE							ECM,DI,ATI,RAF	PREP	A envisager dès la production des données PNIA + tests coordination provinciaux Gitega & Kirundo.	
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.	

Activités	Tâches/Sous-activités	Timing des tâches/sous-activités 2010												Timing 2011 Q1 / Q2 / Q3								Respon- sable	Etat d'exécution n Q4-2010	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			
INVESTISSEMENT																								
Matériel roulant	Véhicules																					CTB-Bdi	FIN	Depuis janvier 2009
Equipement IT	Matériel informatique																					CTB-Bdi	FIN	Depuis janvier 2009
	Matériel Sys.Alerte Rapide							DAO	CNT	RED												RAF,ECM	FIN	6 Kits Ordinateurs à titre de test (3 Dgpaes + DGA/DGE), puis extension 12 Dgpaes Q2 2011
	Centrale téléphonique							DAO	X	CNT	RED											RAF,ECM	FIN	Pour bureau cabinet actuel car déménagé. Reporté.
Equipement et fourniture bureau	Matériel bureautique (fonctionnement)		X				X			X				X		X		X		X		RAF	COURS	Approvisionnements réguliers (+/- trimestriels)
	Mobilier			X	X																	RAF	FIN	Finalisé mais Etagère add. Cellule en mars-avril
	Connexion internet															X						RAF	FIN	Fin 2009 connexion spécifique PAI
Réhabilitation/construction	Réfection bâtiment DGMVA (Grilles)				X	X	X			DAO	X	X	X	CNT	X	RED						DI,ATI,RAF	PREP	NB: Réaffectation 2 Mio cellule sur Gitega car déménagement compromis
	Réfection bureau Cabinet & Cellule PAI		X	X	X	X	S	S	S	X	X	X	X									DI,ATI,RAF	Report	Déménagement à nouveau 'reporté' (?) : bâtiment Centre ville déjà loué mais occupé par MINFI (OBR); durée incertaine: reste provision 2,19K€.
FONCTIONNEMENT																								
Renouvellement assurances	2 polices semestrielles					X		X								X		X				RAF	COURS	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	RAF	COURS	Activité régulière hebdomadaire
QUALITE/SUIV/EVALUATION																								
Rapportage et programmation	Semestrielles puis Trimestrielles/2010		X			X			X			X			X			X				ATI,DI,RAF	COURS	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	RAF,ATI,DI	COURS	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		RAP									Externe	FIN / PREP	Audit Coop. Belge Déc 09 OK / puis Nov 2010/ MP
Contrôle	Interne					X												X?				CTB	FIN / PREP	Contrôle CTB Juil.09 / Prochain en juillet 2010?
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 / PREP	MS1 8/09; MS2 2/10; MS3 12/10, MS42/11, MS59/11

7.5 Organigramme du MINAGRIE et fonctions régaliennes et transversales

Organigramme du Minagri (2006) et principales fonctions régaliennes (ou missions), services et fonctions transversales

