



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2010

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL
À L'ÉDUCATION**

BDI 07 044 11

Table des matières

1 FICHE PROJET	4
2 RÉSUMÉ	5
2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION	5
2.2 POINTS SAILLANTS	5
2.3 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS	6
3 EVOLUTION DU CONTEXTE	7
4 ANALYSE DE L'INTERVENTION	9
4.1 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION	9
4.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	9
4.2.1 Indicateurs.....	9
4.2.2 Analyse des progrès réalisés.....	10
4.2.3 Risques & hypothèses	11
4.2.4 Critères de qualité	12
4.2.5 Impact	12
4.2.6 Leçons apprises et recommandations	12
4.3 RÉSULTAT 1	14
4.3.1 Indicateurs.....	14
4.3.2 Bilan activités	14
4.3.3 Analyse des progrès réalisés.....	15
4.3.4 Risques et hypothèses.....	16
4.3.5 Critères de qualité	16
4.3.6 Exécution budgétaire	16
4.3.7 Leçons apprises et recommandations	16
4.4 RÉSULTAT 2	17
4.4.1 Indicateurs.....	17
4.4.2 Bilan activités	18
4.4.3 Analyse des progrès réalisés.....	18
4.4.4 Risques et hypothèses.....	19
4.4.5 Critères de qualité	19
4.4.6 Exécution budgétaire	19
4.4.7 Leçons apprises et recommandations	19
4.5 RÉSULTAT 3	20

4.5.1	Indicateurs.....	20
4.5.2	Bilan activités	21
4.5.3	Analyse des progrès réalisés.....	21
4.5.4	Risques et hypothèses.....	22
4.5.5	Critères de qualité	22
4.5.6	Exécution budgétaire	22
4.5.7	Leçons apprises et recommandations	22
5	BÉNÉFICIAIRES	23
6	SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL	24
7	ANNEXES.....	26

1 Fiche projet

APPUI INSTITUTIONNEL AU SECTEUR DE L'EDUCATION

Document de référence : DTF

Appui institutionnel au Ministère de l'Education nationale et de la Recherche scientifique (MENRS)
Code DGCD : NN 3004474
Code Navision : BDI 07 044 11

Objectifs du projet :

Objectif principal : Le fonctionnement du secteur de l'Education est amélioré.
Objectif spécifique : Les capacités de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation sont renforcées.

Résultats attendus :

- 1) Le MENRS a mis en place un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation.
- 2) Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées.
- 3) Le cycle de planification est mis en application.

Localisation géographique : Bujumbura (Burundi)

Groupes cibles :

- 1) Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
- 2) Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique

Budget : Belgique : 800 000 €
Burundi : 150 000 €

Personnes clés :

Serge CUENIN
(Assistant technique)
Oscar BAZIKAMWE
(Directeur d'intervention)

Instance partenaire :

Bureau de la Planification de l'Education
(Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation)
Bujumbura
Tél : 257 22 22 89 76

2 Résumé

Remarques préliminaires importantes

- 1) Le projet AIE appuie le Bureau de la Planification de l'Education (BPE) pour la mise en place du cycle « Planification, Programmation, Suivi, Evaluation ». Ceci ne veut pas dire que le projet AIE a l'exclusivité de cette mise en place.
En l'occurrence, le BPE a été amené à collaborer avec les PTF du Fonds Commun de l'Education (FCE) qui, selon son manuel de procédures, s'appuie significativement sur le BPE pour le suivi de l'exécution des budgets de l'éducation : deux ministères + le budget d'affectation spécial correspondant à l'appui financier du FCE. En conséquence, le projet a calé les procédures de suivi des plans d'action sur celles du FCE afin d'éviter les doubles-emplois.
- 2) Les activités du projet sont évaluées ici par rapport aux résultats prévus par le DTF début 2008. Compte tenu des retards observés, des changements institutionnels et de responsables ainsi que des difficultés réelles rencontrées avec certains représentants techniques de certains PTF, l'évaluation sera négative le plus souvent.
En revanche, si l'on prend en compte les inévitables évolutions qu'a subies le projet et si l'on compare les résultats annuels aux prévisions faites en début d'année, l'évaluation est alors nettement moins négative.

2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Effizienz	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique	Retards et carences importants dans la réalisation des activités prévues début 2008 (DTF). Causes : changements institutionnels fréquents, difficultés de constitution d'une équipe nationale, divergences de vues avec certains PTF sur les priorités.	Perte d'énergie et de temps sur les questions méthodologiques en liaison avec les divergences de vues mentionnées ci-contre.	(i) Très peu d'acquis dans le transfert des compétences. Causes : retards importants dans le redéploiement de cadres nationaux dans le projet, retard dans l'élaboration du cycle de planification, accent mis d'abord sur la formation-action par rapport aux formations « classiques ». (ii) Trop peu d'implication du leadership national : l'assistance technique des PTF a joué un rôle très (trop ?) important en grande partie par absence de réactions et de décisions prises par les responsables nationaux du secteur.
Résultat 1			
Résultat 2			
Résultat 3			

Budget (milliers €)	Dépenses par année	Dépenses totales année N (31/12/2010)	Solde budget	Taux d'exécution
800	2009 : 206,8 2010 : 187,4	394,2	405,8	49,3%

2.2 Points saillants

- Un contexte en évolution constante
- Des retards importants
- Des relations difficiles avec certains PTF
- Une évaluation à mi-parcours négative par rapport aux résultats prévus par le DTF.

2.3 Leçons apprises et recommandations

Recommandations

Décisions	Source	Qui ?	Temps	Etat
Rédaction du document sur le cycle planification, programmation, suivi évaluation	4.3	Projet (AT + DI en conformité avec le DTF)	Q1	Fait
Constitution d'une base de données sur les activités programmées par tous les acteurs du secteur	4.3	Projet (AT + DI en conformité avec le DTF)	Q2	Fait
Préparation de l'actualisation du plan sectoriel	4.3	Nationaux + PTF (propositions faites par le projet en Q1)	Q4	En cours

Leçons apprises

Description	Public	Capitalisation dans le cycle du projet
La plupart des activités entreprises au niveau ministériel le sont avec un grand retard	Tous les acteurs du secteur mais en particulier le projet	Mise en œuvre du projet
Faute d'un leadership national conséquent, le poids des PTF est très grand	Projet + partenaire national	Mise en œuvre du projet

3 Evolution du contexte

I. Eléments sur lesquels l'intervention n'a pas ou a peu d'emprise

1) Contexte politique

Comme prévu, des élections ont eu lieu en 2010. Plus précisément, cinq élections se sont déroulées sur plusieurs mois avec des tensions importantes entre les forces politiques. Une conséquence a été le remaniement ministériel et la réorganisation du secteur autour de deux ministères en charge de l'éducation.

2) Changements institutionnels

Le secteur de l'éducation a connu plusieurs changements importants : l'année a commencé avec trois ministères en charge de l'éducation et avec la modification de l'organigramme du principal ministère (80% des crédits du secteur) et la nomination de nouveaux responsables en dessous du ministre seulement deux mois avant le début des élections.

Suite à ces élections, un nouveau Gouvernement a été nommé en août avec deux ministres en charge de l'éducation.

Ainsi, actuellement, un ministre est responsable du supérieur et le second de tous les autres niveaux d'enseignement. Un nouvel organigramme a été élaboré pour ce dernier ministère puisque ses attributions avaient changé mais, début 2011, il n'est toujours pas entré en application.

3) Politique sectorielle

En août, suite à la nomination du nouveau Gouvernement, le Président de la République a décidé de remplacer l'enseignement primaire de 6 ans par un enseignement fondamental de 9 ans afin de rapprocher le système éducatif burundais du modèle dominant dans la Communauté Est-Africaine à laquelle le Burundi a récemment adhéré. La date prévue pour la mise en place de cette réforme est 2012.

Par ailleurs, fin 2010, ont commencé les premiers travaux d'actualisation du plan sectoriel. Le projet participe activement à ces travaux.

II. Eléments sur lesquels l'intervention a une emprise

1) Mise en place du projet

Les cadres nationaux qui devaient être redéployés au sein du projet depuis avril 2009 l'ont enfin été entre mars et septembre 2010. L'effectif est donc complet depuis cette dernière date.

Les locaux provisoires qui abritaient le projet devant être rendus, un déménagement de celui-ci a été prévu et s'est déroulé effectivement en janvier 2011. Le projet n'est toujours pas situé au sein du Bureau de la Planification de l'Education comme le prévoyait le DTF mais il est localisé à 100 mètres de ce Bureau.

2) Coordination bailleurs

Les problèmes de chevauchement avec les TDR de l'assistant technique CTB recruté en 2009 pour appuyer la Belgique dans la mise en œuvre du Fonds Commun de l'Education ont persisté en 2010. Une évaluation à mi-parcours du projet a été demandée pour trouver une solution aux difficultés de positionnement du projet par rapport à certains experts du FCE. Elle s'est déroulée en septembre. Les mesures proposées ont été discutées lors d'une réunion de la SMCL en novembre.

4 Analyse de l'intervention

4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

L'ancrage est approprié.

Le projet est rattaché au Bureau de la Planification de l'Education qui, bien que rattaché administrativement à un ministère, a une vocation sectorielle reconnue par les ministres en charge de l'éducation.

Le point fort de l'ancrage est la synergie existante entre la disposition de nombreuses données sur le secteur et l'apport du projet (un AT international et quatre cadres nationaux déjà expérimentés qui se forment dans les domaines de la planification, de la programmation et du suivi-évaluation).

Le point faible est l'absence de stabilité dans la structure institutionnelle du secteur : en deux ans (i) passage d'un à trois puis à deux ministères ; (ii) élaboration de quatre organigrammes qui ont été appliqués durant des périodes trop courtes pour en retirer les bénéfices attendus.

4.2 Objectif spécifique

4.2.1 Indicateurs

Objectif spécifique :	Les capacités de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur sont renforcées				
Indicateurs	G	E	Baseline	Progrès année N	Commentaires
1. Evolution du % d'exécution du plan d'action				D	Pas de plan d'action formalisé.
2. Niveau des compétences du niveau central pour assurer une planification claire, priorisée et un suivi du secteur				C	Le niveau central a connu plusieurs changements d'organigramme et de responsables. Si les techniciens restent au niveau central, leur affectation change et les compétences pointues ne sont que partiellement utilisées.
3. Nombre de chefs de Direction et de Service aptes à élaborer des plans annuels et des budgets				?	Il est difficile de répondre car il n'y a pas de plan d'action élaboré. Seul le budget pour 2011 a fait l'objet de discussions un peu approfondies.
4. Plans et leur revue faits suivant une démarche participative/normative et un calendrier fixe				?	Il est encore trop tôt pour atteindre cet indicateur.

5. Augmentation des fonds de financement (domestiques et extérieurs) mobilisés pour le secteur				B	L'augmentation est importante. Elle est due, principalement, à un décaissement très important du FCE et à l'accroissement sensible du budget de l'Etat pour l'éducation.
6. Synchronisation de la planification de l'éducation, du cycle du budget national et de la planification du CSLP				C	Pas encore de synchronisation. En l'absence d'une planification à moyen terme, le budget est élaboré selon des critères qui peuvent être différents de ceux relatifs à la planification/programmation.

4.2.2 Analyse des progrès réalisés

1) Liens entre les résultats et l'objectif spécifique

Le DTF a prévu que l'objectif spécifique – Renforcement des capacités de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur – serait atteint à travers trois résultats :

- Mise en place d'un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur.
- Renforcement des compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation.
- Mise en application du cycle de planification.

La liaison est assez évidente entre résultats et objectif spécifique et ne nécessite pas de faire des commentaires sur celle-ci.

2) Points sensibles et facteurs d'influence

On peut noter l'existence de plusieurs points avec un impact négatif :

- Retard dans le démarrage effectif du projet en raison du manque de locaux.
- Retard pris pour redéployer les cadres nationaux dans le projet.
- Chevauchement avec les préoccupations des PTF du FCE.
- Absence de collaboration franche avec les représentants techniques de ces PTF.
- Absence de validation par les PTF de la version du plan sectoriel (PSDEF) disponible lorsque le projet a commencé.
- Changements dans l'organisation des services ministériels : variation du nombre de ministères et élaborations successives d'organigrammes.
- Changement de nombreux responsables des services centraux.

3) Résultats non prévus

Rien à signaler.

4) Dynamique HARMO

La coordination est effectuée à deux niveaux :

- (i) dans les groupes thématiques fonctionnant effectivement (primaire, secondaire technique et professionnel, planification et gestion financière) qui réunissent des représentants de l'administration centrale et des PTF ;
- (ii) dans les réunions périodiques des ONG actives dans l'éducation.

L'AT du projet n'est plus convoqué aux travaux du Groupe Sectoriel de l'Education qui, désormais, ne concerne qu'un petit nombre de personnes.

Jusqu'ici, faute d'appliquer le PSDEF, le partenaire n'avait pas de stratégie d'ensemble bien que des stratégies sous-sectorielles aient été définies (formation professionnelle et métiers, d'un côté et enseignement supérieur, de l'autre) mais pas encore mise en œuvre.

5) Genre et environnement

Pas d'intégration explicite de ces deux thèmes dans l'objectif spécifique.

4.2.3 Risques & hypothèses

1) Risques issus du DTF

- Mandat du Bureau de la Planification de l'Education (BPE)

Les projets d'organigramme ont montré que l'unité du BPE était menacée car il a été proposé de le scinder en deux bureaux consacrés au pilotage (nouveau bureau) et aux statistiques (bureau actuel).

- Disponibilité de bons cadres nationaux

La qualité des cadres redéployés au sein du BPE pour travailler avec le projet est satisfaisante. Seulement, leur mise à disposition a tardé : plus d'un an de retard en moyenne.

- Chevauchement entre projets

Il y a effectivement un chevauchement des termes de référence du projet AIE avec ceux de l'AT recruté par la CTB pour appuyer la mise en œuvre du FCE. Ceci a déjà causé beaucoup de difficultés et de retards.

2) Risques significatifs

Un seul risque a été identifié : l'actualisation du plan sectoriel peut ne pas se dérouler au rythme prévu par suite de difficultés dans l'inclusion de l'enseignement fondamental qui remplace l'enseignement primaire. Dans ce cas, les plans d'action 2012 ne pourront pas se référer à un scénario à long terme cohérent.

4.2.4 Critères de qualité

L'évaluation ci-dessous est tirée du rapport d'évaluation à mi-parcours du projet (publié le 12 octobre 2010).

Critères	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retards et carences importants dans la réalisation des activités
Efficience	C	Perte d'énergie et de temps sur les questions méthodologiques
Durabilité	D	Très peu d'acquis dans le transfert de compétences et dans l'implication du leadership national
Pertinence	B	Elle est très claire. Tous les acteurs insistent sur l'importance d'un tel appui institutionnel

4.2.5 Impact

Le système éducatif apparaît dépassé par l'ampleur des tâches à accomplir pour accueillir et former dans des conditions correctes une population croissante d'élèves et d'étudiants.

L'objectif spécifique vise à élaborer et à mettre en œuvre des outils de planification, de programmation et de suivi évaluation pour utiliser au mieux les ressources disponibles.

L'évaluation à mi-parcours a constaté que « les carences d'efficacité et de durabilité donnent peu d'espoir pour un impact réel du projet tel que mis en œuvre pendant les premiers 18 mois ». Toutefois, « il existe une opportunité importante pour qu'une redynamisation du projet puisse contribuer à générer un impact significatif ».

4.2.6 Leçons apprises et recommandations

Recommandations

Décisions	Source	Qui ?	Temps	Etat
Rédaction du document sur le cycle planification, programmation, suivi évaluation	4.3	Projet (AT + DI en conformité avec le DTF)	Q1	Fait
Constitution d'une base de données sur les activités programmées par tous les acteurs du secteur	4.3	Projet (AT + DI en conformité avec le DTF)	Q2	Fait

Préparation de l'actualisation du plan sectoriel	4.3	Nationaux + PTF (propositions faites par le projet en Q1)	Q4	En cours
--	-----	---	----	----------

Leçons apprises

Description	Public	Capitalisation dans le cycle du projet
La plupart des activités entreprises au niveau ministériel le sont avec un grand retard	Tous les acteurs du secteur mais en particulier le projet	Mise en œuvre du projet
Faute d'un leadership national conséquent, le poids des PTF est très grand	Projet + partenaire national	Mise en œuvre du projet

4.3 Résultat 1

4.3.1 Indicateurs

Résultat 1 :	Mise en place d'un système intégré de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation				
Indicateurs	G	E	Baseline	Progrès année N	Commentaires
1. Nombre de cadres recrutés pour renforcer le Bureau de la Planification de l'Education (BPE) dont les profils sont adaptés aux fonctions à remplir	x			C	Quatre cadres ont été recrutés comme prévu dans le DTF mais ce recrutement s'est produit plus d'un an en moyenne après le démarrage du projet. Dans deux cas sur quatre le BPE n'a pas été associé au choix du cadre redéployé.
2. Guide de planification et plans d'organisation des ateliers élaboré et disponible				B	Les étapes du cycle de planification ont été décrites et discutées. Un dispositif de présentation de ces étapes a été élaboré au sein du projet avec les cadres redéployés.
3. Dispositif de suivi évaluation élaboré et opérationnel				C	Le dispositif de suivi est en partie élaboré. Il a commencé de fonctionner seulement pour quelques acteurs du secteur.

4.3.2 Bilan activités

Activités	Délai de réalisation	Commentaires
1. Doter le BPE de conditions de travail et de ressources humaines adéquates pour accomplir leur mission de planification, de coordination et de suivi évaluation du secteur de l'éducation	-	Voir commentaire relatif au premier indicateur ci-dessus.
2. Décrire un dispositif de planification intégré pour le secteur	+/-	Un temps important a été consacré à la discussion sur le contenu du « plan analytique » proposé par les représentants techniques des trois PTF du FCE. Ceci a nuit au bon déroulement des activités prévues dans le DTF.

3. Préparer les outils de planification	-	La planification concerne la vision à long terme du secteur. L'actualisation du plan sectoriel – qui faisait l'objet des discussions mentionnées ci-dessus - ne pouvait être faite sans l'assentiment des PTF actifs en éducation. Or, ceux-ci n'ont jamais répondu aux propositions concrètes faites par le projet au sujet de l'actualisation du modèle de simulation. Cette actualisation a finalement commencé en novembre 2010 avec l'arrivée d'experts du Pôle Education de Dakar et de la Banque Mondiale.
4. Développer un dispositif adapté de suivi évaluation	-	Un dispositif a été proposé lors des premières versions du document sur le cycle de planification. Par la suite, étant donné la place importante proposée au BPE dans le manuel de procédures du FCE, le projet s'est aligné sur ces procédures pour ce qui concernait les budgets ministériels et le budget d'affectation spécial relatif au FCE. Cela n'empêche pas le projet d'avoir des outils de suivi qui procèdent d'une vision plus large que la vision budgétaire mentionnée ci-dessus : on intègre en effet tous les acteurs intervenant dans le secteur.

4.3.3 Analyse des progrès réalisés

1) Lien entre les activités et les résultats

Les activités prévues sont en cohérence avec le résultat attendu.

2) Points sensibles et facteurs d'influence

Deux éléments ont en partie été à l'origine des retards constatés dans l'atteinte du résultat 1 :

- Le délai supérieur à un an pour constituer l'équipe nationale qui devait travailler avec l'AT.
- Les divergences de vue entre le projet et certains représentants des bailleurs sur l'alternative au PSDEF.

3) Résultats non prévus

Rien à signaler.

4) Dynamique Harmo

Voir 4.2.2

5) Genre et environnement

Pas d'intégration explicite de ces deux thèmes dans les activités.

4.3.4 Risques et hypothèses

Voir 4.2.3

4.3.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retards dans l'obtention du résultat
Efficiences	C	Beaucoup de perte de temps au niveau de la description d'un dispositif de planification intégrée
Durabilité	C	Ce score devrait s'améliorer en 2011

4.3.6 Exécution budgétaire

Ce résultat est exécuté à 88%.

4.3.7 Leçons apprises et recommandations

Voir 4.2.6

4.4 Résultat 2

4.4.1 Indicateurs

Résultat 2 :	Les compétences de planification, de coordination et de suivi évaluation sont renforcées.				
Indicateurs	G	E	Baseline	Progrès année N	Commentaires
1. Programme de formation disponible et adopté par le ministère	x			C	<p>Ce n'est qu'en septembre que tous les cadres prévus ont été redéployés au sein du BPE. La formation a été principalement une formation-action pour eux.</p> <p>Pour les autres agents du secteur, la formation ne commencera que lorsqu'on implantera les outils permettant de mieux programmer et suivre les activités et les dépenses associées. Cette formation technique sera complétée par une formation plus générale relative à la planification, y compris les simulations avec un tableau si les agents sont réceptifs.</p>
2. Types de formations organisées et nombre de cadres ayant suivi une formation au niveau des DG et DPE				C	<p>Pour les cadres redéployés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations-action avec l'AT - Formation classique à l'utilisation d'un tableur - Lancement d'une formation à l'UNESCO sur les projections et simulations, d'une part et sur le pilotage et l'évaluation de la qualité, d'autre part. Cette formation se déroulera en mars et avril 2011. <p>Pour les autres cadres du ministère :</p> <p>Les formations commenceront au 1^{er} semestre 2011.</p>
3. Chaque cadre formé a produit un plan d'action validé par l'AT				C	<p>Il n'y a pas de plan d'action propre à chaque cadre mais une programmation des activités concourant à un renforcement des compétences des quatre cadres concernés. Ceci est discuté ensemble avec l'AT. Cela n'empêche pas qu'il peut y avoir des spécialisations par cadre, par exemple pour les formations IPE/UNESCO.</p>
4. Evaluation interne des formations				C	<p>Il y a eu une évaluation interne suite à une formation à l'utilisation d'un tableau en novembre 2010.</p>

4.4.2 Bilan activités

Activités	Délai de réalisation	Commentaires
1. Un programme de formation est défini	-	Le programme de formation était d'abord conçu pour les cadres nationaux redéployés au sein du projet. Ils allaient ensuite former d'autres cadres dans les services ministériels lors de la mise en place du cycle de planification décrit précédemment. Le premier cadre a été redéployé en mars 2010 et le dernier en septembre. La formation a d'abord été une « formation-action » : il leur fallait s'approprier une problématique qui était assez nouvelle pour la plupart d'entre eux. Une formation « classique » à l'utilisation d'un tableur a néanmoins été donnée pendant quelques jours en novembre. Pour 2011, les formations prévues sont nettement plus importantes et ciblées.
2. Mettre en œuvre le programme de formation	-	Ce programme commencera d'être mis en œuvre effectivement en 2011, tant pour les cadres redéployés dans le projet que pour les autres cadres des services ministériels (services centraux dans un premier temps).
3. Organiser et effectuer le suivi des formations	-	Il n'y a pas encore eu de suivi puisque le cycle des formations ne commencera qu'en 2011.

4.4.3 Analyse des progrès réalisés

1) Lien entre les activités et le résultat

Les activités prévues sont en cohérence avec le résultat attendu.

2) Points sensibles et facteurs d'influence

Trois cadres sur les quatre redéployés n'avaient pas de formation en planification. Leur arrivée dans l'année 2010 a été tardive si bien qu'un plan de formation adapté à leurs profils différents a été difficile à établir rapidement. Les retards dans l'opérationnalisation du cycle de planification ont fait que la formation des agents dans les services ministériels n'a pas été lancée. Une première esquisse de cette formation a cependant été faite avec les cadres redéployés dans le projet.

3) Résultats non prévus

Rien à signaler.

4) Dynamique Harmo

Le projet PARSEB de la Banque Mondiale et le FCE ont initié de nombreuses formations dont les libellés laissaient prévoir un chevauchement avec les formations prévues et à prévoir dans le cadre du projet. Ces formations ont débuté en 2010.

Il n'y a pas eu de coordination entre les partenaires : les formations du PARSEB étaient prévues depuis plusieurs années et elles ont débuté avec un retard important ; les formations du projet n'étaient pas déterminées a priori et les formations du FCE ont été déterminées sans véritable concertation avec les deux autres partenaires concernés. Les responsables nationaux ne sont pas intervenus pour clarifier la situation.

5) Genre et environnement

Pas d'intégration explicite de ces deux thèmes dans les activités.

4.4.4 Risques et hypothèses

Risques issus du DTF :

Les cadres nationaux formés – en particulier ceux redéployés dans le projet – quittent le secteur de l'éducation où les rémunérations ne sont pas élevées par rapport à celles d'autres secteurs : privé, ONG, ...

4.4.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité	C	Arrivée tardive des cadres redéployés
Efficience	B	La formation-action mise en œuvre ne coûtait rien. Les formations plus classiques déjà programmées vont coûter beaucoup plus cher.
Durabilité	D	Cf. commentaires de l'évaluation à mi-parcours du projet : « Très peu d'acquis dans le transfert de compétences et dans l'implication du leadership national ».

4.4.6 Exécution budgétaire

Le taux d'exécution du résultat 2 est de 31 % au 31 12 2010 ;

4.4.7 Leçons apprises et recommandations

Voir 4.2.6

4.5 Résultat 3

4.5.1 Indicateurs

Résultat 3 :	Le cycle de planification est mis en application				
Indicateurs	G	E	Baseline	Progrès année N	Commentaires
1. Le BPE est outillé pour assurer la facilitation du cycle de planification	x			B	Le BPE dispose d'un document méthodologique sur le cycle de planification. Il a créé une base de données sur l'ensemble des activités prévues pour l'année N.
2. Plans d'action ministériels et des sous-secteurs et PSDEF adapté				C	Il n'y a pas encore de plan d'action proprement dit mais seulement un budget. Le plan d'action viendra lorsque le scénario à long terme aura été fixé et cela devrait se faire au 2 ^{ème} semestre 2011.
3. Evaluations concernant le processus de planification et les résultats atteints				C	Pas encore d'évaluation car le processus n'est pas assez avancé.
4. Existence et fonctionnalité d'un tableau de bord de suivi des interventions du secteur de l'éducation				C	Un début de tableau de bord existe : (i) degré d'atteinte semestriel des cibles fixées pour les activités, (ii) degré d'engagement financier semestriel pour chaque activité. Certains de ces indicateurs ont été chiffrés à la fin du 1 ^{er} semestre 2010 pour un petit nombre d'acteurs en éducation. Ceci devrait se généraliser en 2011.
5. Négociations ministérielles avec les partenaires sur les futures interventions, au regard des actions en cours et prévues dans le plan d'action				C	De telles négociations existent mais il manque une synthèse et une coordination de celles-ci. Pour cela, il faut rapidement disposer d'un scénario à long terme et d'un plan d'action qui le décline pour 2012.
6. Opérationnalité des dispositifs de stockage et d'accès à l'information (ateliers de planification)				C	Une base de données sur l'ensemble des activités programmées en 2010 a été constituée. Elle a été présentée et discutée en juillet.
7. Pourcentage de sous-secteurs dotés d'un document de politique sous-sectorielle				C	Deux sous-secteurs sont actuellement dotés d'un document de politique : l'enseignement supérieur et l'enseignement technique et professionnel. Le Gouvernement n'a pas encore validé ces documents.

4.5.2 Bilan activités

Activités	Délai de réalisation	Commentaires
1. Production du plan d'action annuel et des revues sectorielles suivant le système de planification intégré	-	Un plan d'action annuel ne peut être établi valablement que si l'on a une référence à plus long terme (plan sectoriel). Comme le plan sectoriel élaboré en 2009 (PSDEF) a été contesté par plusieurs des grands bailleurs actifs à Bujumbura, il n'y a pas eu de référence pour élaborer un plan d'action depuis cette date. Le projet AIE ne pouvait pas élaborer seul un tel plan d'action car sa vision a fait l'objet d'une forte opposition de la part de certains représentants techniques des bailleurs de fonds.
2. Effectuer le suivi de la mise en œuvre des plans, évaluer la qualité des plans, améliorer le système de planification sur la base des évaluations	-	S'il n'y a pas eu de plan d'action ministériel, les autres acteurs présents au Burundi (projets et ONG) ont eu des plans d'action que le projet a collectés et consolidés. Un début de suivi de ces plans a été entamé mais a un niveau trop particulier pour en tirer des leçons plus générales.
3. Concertations avec les principaux partenaires et communication sur l'exercice de planification à travers l'organisation des ateliers de planification	-	Des concertations ont eu lieu au cours de l'année avec tous les PTF (projets et ONG notamment) à l'occasion de la prise en compte de leur plan d'action. A l'exception des ONG pour lesquelles les concertations sont en partie collectives, ces concertations se sont déroulées de manière individuelle car c'était une première tentative d'intégrer leurs activités dans un cadre plus large.

4.5.3 Analyse des progrès réalisés

1) Lien entre les activités et le résultat

Les activités prévues sont en cohérence avec le résultat attendu.

2) Points sensibles et facteurs d'influence

Pas encore de mise en application du cycle de planification.

3) Résultats non prévus

Rien à signaler.

4) Dynamique Harmo

Il est réellement difficile d'agir en concertation avec les partenaires du FCE. Deux cas récents illustrent cette constatation : (i) le recours à des expertises extérieures pour l'actualisation du modèle de simulation permettant d'élaborer un nouveau plan sectoriel et (ii) l'exclusion de l'AT du projet de la revue sectorielle organisée récemment.

5) Genre et environnement

Pas d'intégration explicite de ces deux thèmes dans les activités.

4.5.4 Risques et hypothèses

Risque principal : absence d'entente avec les partenaires du FCE, ce qui entraînera une perte d'efficacité dans les activités mises en œuvre par les uns et les autres.

4.5.5 Critères de qualité

Ce tableau ne pourra être rempli qu'à partir de 2011.

4.5.6 Exécution budgétaire

Pas encore de mise en application du cycle.

4.5.7 Leçons apprises et recommandations

Pas encore de mise en application du cycle.

5 Bénéficiaires

Premier type de bénéficiaires : les cadres redéployés dans le projet.

Bien qu'ils n'aient rejoint le projet en moyenne que pendant six mois de 2010, les cadres nationaux redéployés sont les premiers bénéficiaires des interventions :

- Concrètement, ils travaillent dans un environnement nettement plus propice à une bonne efficacité qu'auparavant : bureaux complètement équipés, disponibilité d'un ordinateur portable pendant toute la durée du projet, déplacements facilités, etc. De plus, ils ont pu utiliser les possibilités d'internet pour accéder à des connaissances liées à leur travail.
- S'ils s'impliquent de plus en plus dans les réunions, leur implication dans les processus de décision se fait indirectement par la constitution de dossiers en collaboration avec l'AT.
- Leurs attentes sont de plus en plus prises en compte en matière de formations « classiques » : stage sur les tableurs et, surtout, réponse positive à leur demande de participation à un stage de formation à la planification à l'UNESCO/Paris.
- Leur satisfaction par rapport à l'intervention se mesure dans leurs relations avec l'AT.

Deuxième type de bénéficiaires : les partenaires internationaux.

Les nombreux contacts pris avec les acteurs intervenant dans l'éducation lors des recensements de leurs activités ont montré que ceux-ci étaient très intéressés par les informations qui commencent d'être publiées par le projet à partir des renseignements collectés. Ils pourront mieux cibler leurs interventions.

Note : Il n'est pas encore pertinent de prendre en considération la satisfaction des cadres administratifs et responsables du secteur car l'application du cycle de planification n'a pas été faite en 2010.

6 Suivi des décisions prises par la SMCL

Deux réunions de la SMCL ont eu lieu en 2010.

En mars, s'est tenue la première réunion de la SMCL. Plusieurs recommandations ont été faites au sujet des locaux provisoires occupés par le projet, de la contractualisation des cadres nationaux redéployés et de la nécessité d'établir un chronogramme des activités du projet pour faciliter le suivi de celles-ci. Ces points ont été pris en compte avec cependant un retard pour les locaux.

En novembre, s'est déroulée la deuxième réunion de la SMCL. Elle faisait suite à l'évaluation à mi-parcours et le suivi des recommandations de cette évaluation a été exposé. Plusieurs recommandations ont été faites par la SMCL qui ont été appliquées rapidement : développement des contacts avec les hauts responsables du principal ministère, renforcement des compétences, contractualisation et occupation de nouveaux locaux. Les autres recommandations sont en cours d'application, notamment celles relatives aux modalités de collaboration entre les différentes expertises.

La troisième réunion de la SMCL devrait se tenir en mars 2011 conformément aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

En fait, de nombreuses recommandations ont émané de l'évaluation à mi-parcours. Elles ont été traduites en propositions concrètes et présentées à la deuxième réunion de la SMCL (novembre 2010). Le tableau ci-dessous montre la réactivité du projet à ces propositions de l'EMP.

Recommandations de l'EMP (octobre)	Propositions faites à la SMCL (novembre)
1) Clarifier l'implantation organisationnelle et institutionnelle de la fonction « Planning, suivi / pilotage et évaluation ».	Le cycle « Planification, programmation et pilotage » a été explicité dans ses dimensions techniques, institutionnelles, renforcement des compétences et harmonisation.
2) Définir un plan de développement et de transfert des compétences et le compléter avant fin juin 2011 jusqu'à la fin du projet.	Un plan détaillé de renforcement des capacités jusqu'en juillet 2011 a été présenté.
3) Adopter des solutions convaincantes aux questions méthodologiques qui ont considérablement retardé le démarrage effectif du projet.	Une nouvelle note méthodologique a été présentée à la SMCL. Depuis cette date, la question du cadre analytique auquel les activités seront rattachées n'est toujours pas tranchée. En février 2011, une nouvelle note complète a été présentée. Ce sont les responsables burundais de l'éducation qui vont trancher entre les deux approches proposées.
4) Statuer sur la motivation des intervenants avant mi-décembre 2010.	Une note concrète sur la contractualisation a été présentée à la SMCL qui a donné son accord pour la mettre en œuvre avec une évaluation après six mois de fonctionnement. Cette contractualisation est effective depuis le 1 ^{er} janvier 2011.

<p>5) Adopter un nouveau plan de travail complet pour les 18 mois restants du projet avec détails jusque fin juin 2011.</p>	<p>Un plan de travail détaillé a été proposé à la SMCL jusqu'en juillet 2011. On n'est pas allé au-delà car il y a encore de nombreuses incertitudes à lever après cette date. A partir de juillet 2011, un nouveau plan de travail sera défini.</p>
<p>6) Une fois le plan sectoriel adopté, mettre en place la programmation et la budgétisation de sa mise en œuvre.</p>	<p>Une note méthodologique a été présentée sur l'élaboration d'un nouveau scénario à long terme. Depuis la réunion de la SMCL, le projet a participé activement aux travaux techniques réalisés par les consultants internationaux (Pôle Education de Dakar et Banque Mondiale) qui appuient le ministère pour démarrer l'actualisation du plan sectoriel qui n'avait pas été validé par les PTF.</p>

7 Annexes

**Présentation synthétique de la programmation financière pour 2010
et de l'exécution correspondante (milliers €)**

09/02/2011

		Programmation 2010					Exécution 2010					% Exécution	Program. DTF	% exécut. DTF
		Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Q1	Q2	Q3	Q4	Total			
A	RENFORCEMENT DES CAPACITES	7,5	10,2	5,4	10,4	33,5	2,4	9,5	3,9	14,2	29,9	89%	69,5	43%
1	Mise en place d'un système intégré de planification, coordination et suivi évaluation	4,6	4,7	1,4	1,4	12,1	0,8	6,9	0,8	4,2	12,7	105%	14,5	88%
2	Renforcement des compétences	0,2	0,5	0,5	0,5	1,7				7,4	7,4	435%	24	31%
3	Mise en application du cycle de planification	2,7	5,0	3,5	8,5	19,7	1,6	2,6	3,0	2,6	9,8	50%	31	32%
Z	MOYENS GENERAUX	29,5	42,0	42,0	42,0	155,5	33,7	31,6	31,2	60,9	157,5	101%	181	87%
1	Ressources humaines	39,1	41,9	41,9	41,9	164,8	33,6	38,7	30,9	41,9	145,1	88%	172	84%
2	Equipement RAF												0,5	0%
3	Fonctionnement RAF		0,1	0,1	0,1	0,3						0%	2,5	0%
4	Suivi évaluation									18,1	18,1		6	302%
5	TVA "prise en compte"	-9,7				-9,7	0,1	-7,0	0,3	0,9	-5,8	60%	0	
	TOTAL	37,0	52,2	47,4	52,4	189,0	36,1	41,1	35,1	75,1	187,4	99%	250,5	75%

**Présentation synthétique de la programmation financière pour 2011
et comparaison avec la prévision DTF (milliers €)**

09/02/2011

		Programmation 2011					Prévision DTF	% du DTF
		Q1	Q2	Q3	Q4	Total		
A	RENFORCEMENT DES CAPACITES	26,6	9,7	7,2	7,2	50,7	46,5	109%
1	Mise en place d'un système intégré de planification, coordination et suivi évaluation	4,5	2,0	1,5	1,5	9,5	8,5	112%
2	Renforcement des compétences	15,0	2,5	0,5	0,5	18,5	7,0	264%
3	Mise en application du cycle de planification	7,1	5,2	5,2	5,2	22,7	31,0	73%
Z	MOYENS GENERAUX	40,0	35,8	36,8	35,8	148,4	191,5	77%
1	Ressources humaines	36,5	36,5	36,5	36,5	146,0	172,0	85%
2	Equipement RAF						0,0	
3	Fonctionnement RAF						2,5	0%
4	Suivi évaluation	3,2				3,2	17,0	19%
5	TVA "prise en compte"	0,3	-0,7	0,3	-0,7	-0,8	0,0	
TOTAL		66,6	45,5	44,0	43,0	199,1	238,0	84%