



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2010

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL À
L'INSTITUT DES SCIENCES
AGRONOMIQUES DU BURUNDI (ISABU)**

BDI 070 4311

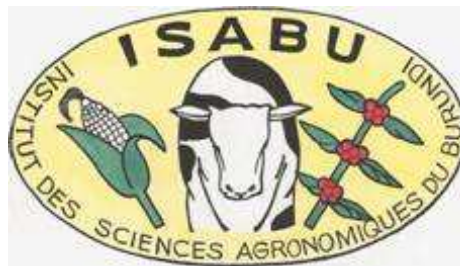


Table des matières

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.....	5
3 EVOLUTION DU CONTEXTE	6
4 ANALYSE DE L'INTERVENTION.....	7
4.1 ANCRAGE INSTITUTIONNEL ET MODALITÉS D'EXÉCUTION	7
4.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	8
4.2.1 Indicateurs.....	8
4.2.2 Analyse des progrès réalisés	8
4.2.3 Risques & hypothèses.....	9
4.2.4 Critères de qualité	9
4.2.5 Impact.....	9
4.2.6 Leçons apprises et recommandations	10
4.3 RÉSULTAT 1 : ELABORATION DU PLAN DIRECTEUR DE LA RECHERCHE.....	11
4.3.1 Indicateurs.....	11
4.3.2 Bilan activités	11
4.3.3 Analyse des progrès réalisés	11
4.3.4 Risques et hypothèses	11
4.3.5 Critères de qualité	12
4.3.6 Exécution budgétaire.....	12
4.3.7 Leçons apprises et recommandations	12
4.4 RÉSULTAT 2 : AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE L'ISABU	13
4.4.1 Indicateurs.....	13
4.4.2 Bilan activités	13
4.4.3 Analyse des progrès réalisés	13
4.4.4 Risques et hypothèses	13
4.4.5 Critères de qualité	14
4.4.6 Exécution budgétaire.....	14
4.4.7 Leçons apprises et recommandations	14
4.5 RÉSULTAT 3 : AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
4.5.1 Indicateurs.....	15
4.5.2 Bilan activités	15

4.5.3	Analyse des progrès réalisés.....	15
4.5.4	Risques et hypothèses	15
4.5.5	Critères de qualité.....	16
4.5.6	Exécution budgétaire.....	16
4.5.7	Leçons apprises et recommandations.....	16
4.6	RÉSULTAT 4 : RÉHABILITATION DES INFRASTRUCTURES ET RENFORCEMENT DES ÉQUIPEMENTS	17
4.6.1	Indicateurs	17
4.6.2	Bilan activités.....	17
4.6.3	Analyse des progrès réalisés.....	17
4.6.4	Risques et hypothèses	18
4.6.5	Critères de qualité.....	18
4.6.6	Exécution budgétaire.....	18
4.6.7	Leçons apprises et recommandations.....	18
4.7	RÉSULTAT 5 : PROGRAMMES DE RECHERCHE PRIORITAIRES	19
4.7.1	Indicateurs	19
4.7.2	Bilan activités.....	19
4.7.3	Analyse des progrès réalisés.....	19
4.7.4	Risques et hypothèses	20
4.7.5	Critères de qualité.....	20
4.7.6	Exécution budgétaire.....	20
4.7.7	Leçons apprises et recommandations.....	20
5	BÉNÉFICIAIRES	21
6	SUIVI DES DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL.....	22
7	ANNEXES	23

1 Fiche projet

Financement	Belgique
Exécution	Agence Belge de Développement (CTB)
Début du projet	Avril 2009
Durée	3 ans
Budget	3 000 000 €

Contexte :

Comme les autres institutions publiques, l'ISABU a souffert des 15 ans de crise qu'a traversés le pays : gel des investissements, suspension des programmes de coopération, dispersion des ressources humaines, dégradation des infrastructures...

Après la crise, un premier projet de relance de la production de semences (2003-2006) financé par la coopération belge a mis en évidence le besoin d'un appui structurel global pour redynamiser la recherche à l'ISABU.

Le projet d'Appui Institutionnel à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU) a donné lieu à la signature, le 30 octobre 2008, d'une convention spécifique entre le Royaume de Belgique et la République du Burundi.

L'arrivée en poste de l'assistant technique de la Coopération Technique Belge (CTB) chargé de la cogestion du projet, le 14 avril 2009, a marqué le début du projet. La première réunion ordinaire de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), le 10 Juillet 2009, a marqué le début de sa mise en œuvre opérationnelle.

Objectif spécifique :

La recherche agronomique à l'ISABU est orientée vers la production de résultats et recommandations répondant aux priorités des utilisateurs de la recherche, sur le moyen et le long terme.

Résultats attendus :

1. Un plan directeur de la recherche agronomique permet d'orienter la recherche
2. Les organes de l'ISABU fonctionnent de manière efficace
3. La gestion des ressources humaines est améliorée
4. La réhabilitation et le renforcement des infrastructures et des équipements facilitent le travail de recherche prioritaire
5. Les programmes de recherche prioritaires sont mis en œuvre et des stratégies sont développées avec le terrain

Dispositif d'intervention

Le Directeur d'intervention est le Directeur Général de l'Institut. Il est secondé par le Comité de Coordination du projet constitué des trois Directeurs de l'Institut et du Délégué à la Cogestion (CTB) du projet. Une RAF (CTB) assure la gestion des fonds engagés par le projet. Pour la mise en œuvre des activités, le PAI ISABU s'appuie sur le personnel de l'ISABU.

2 Résumé

2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Efficacité	Effizienz	Durabilité
Objectif Spécifique	C	B	/
Résultat 1	C	C	/
Résultat 2	D	/	/
Résultat 3	C	C	/
Résultat 4	C	B	/
Résultat 5	C	/	/

Ligne budgétaire	Budget	Dépenses totales année N (31/12/2010)	Solde budget	Taux d'exécution
Dépenses opérationnelles	2 300 000	133 067	2 059 775	10%
Résultat 1	55 000	20 229	22 436	59%
Résultat 2	10 000	0	10 000	0%
Résultat 3	340 000	65 893	273 646	20%
Résultat 4	1 425 000	37 215	1 293 423	9%
Résultat 5	470 000	9 730	460 269	2%

2.2 Points saillants

La programmation technique pour l'exercice 2010 était intitulée « *L'amorce d'une nouvelle ère pour l'ISABU* ». Avec 16% de taux d'exécution budgétaire sur l'exercice, force est de constater que le programme ne s'est pas déroulé conformément aux prévisions. Trois événements principaux ont entravé le bon déroulement du projet :

- Le renouvellement à 50% du Comité de Direction de l'ISABU ;
- La situation socio-politique prévalant en 2010, qui a gelé un certain nombre de prises de décisions ;
- Un prestataire défaillant qui a fait prendre plus de 6 mois de retard au lancement des marchés de réhabilitation (1/3 du budget opérationnel).

2.3 Leçons apprises et recommandations

Les modalités d'intervention de la CTB, en particulier ses règles de gestion, peuvent constituer un frein à l'alignement sur les systèmes nationaux, et donc aux appuis institutionnels.

Les difficultés rencontrées à chaque étape des processus de passations de marchés sont faiblement capitalisées et les délais d'instruction des marchés ne diminuent pas.

La stratégie d'intervention du projet n'a pas permis de mobiliser les ressources humaines de l'ISABU autour de ses activités. La genèse de nouvelles dynamiques dans la seconde phase du projet dépendra de la capacité de l'ISABU à mettre en place des mécanismes de motivation institutionnalisés et efficaces.

3 Evolution du contexte

Contexte global

L'année 2010 a été une année électorale : élections communales en Mai, présidentielles en Juin, parlementaires en Août. Un nouveau gouvernement a pris ses fonctions en septembre. Dans ce contexte, les décisions importantes ont le plus souvent été mises en attente.

En raison des potentielles tensions après le retrait d'une partie de l'opposition du processus électoral, la CTB a donné consigne aux projets de suspendre autant que possible les missions de consultants étrangers. Pour le projet, cette décision a entraîné un report de 5 mois de l'atelier de validation du Plan Directeur de la Recherche à l'ISABU (résultat attendu N°1).

Les contraintes de l'alignement de la CTB sur le code des marchés publics du Burundi - en application depuis 2009 - ont par ailleurs été recensées par un audit paru en Novembre 2010, qui souligne un rallongement de l'instruction des marchés¹.

Contexte spécifique à l'ISABU

La Direction de l'ISABU a été fortement déstabilisée en 2010. Après le décès en Novembre 2009 du Directeur Général, Feu Salvator NTIHABOSE, le poste est resté vacant pendant 2 semaines avant la nomination d'un Directeur Général intérimaire pendant 2 mois, et l'arrivée de la nouvelle Directrice Générale, début Février.

Un mois plus tard, le Directeur des Etudes du Milieu et des Systèmes de Production (DEMSP, l'un des 2 directeurs techniques) a démissionné, et son poste est resté vacant pendant 1 mois avant l'arrivée de son remplaçant.

Il faut souligner que la Directrice Générale comme le DEMSP viennent de l'extérieur de l'ISABU et ont dû découvrir l'institution, qui est une organisation complexe, dont l'organisation peut apparaître peu lisible au premier abord.

Stratégie d'intervention

Le PAI ISABU a été confronté à de sérieuses difficultés de mobilisation des ressources humaines de l'ISABU en 2010, dont l'une des causes principales réside dans la situation financière des personnels. En effet, un ingénieur agronome qui entre à l'ISABU bénéficie d'un salaire net mensuel d'environ 100.000 BIF (80 US\$), inférieur à celui d'un enseignant du secondaire (110 US\$/mois), et sans comparaison avec la rémunération des chercheurs de la sous-région (1.300 US\$ au Rwanda).

La proposition de révision du statut des personnels de l'ISABU, introduite mi-2009 par l'ISABU auprès du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (avant passage aux finances), n'a été partiellement acceptée qu'en septembre 2010, pour une mise en application en 2011. Dans ce contexte, les personnels de l'ISABU se sont montrés peu motivés en 2010.

Le PAI ISABU, qui s'aligne sur le système de l'Institut, n'a pas été en mesure de se montrer compétitif par rapport aux autres financements extérieurs (ASARECA, CIALCA...) qui proposent aux chercheurs un per diem supérieur au barème officiel ainsi que des primes.

¹ Alignement de la CTB sur la loi des marchés publics - Audit de systèmes, DELOITTE, novembre 2010

4 Analyse de l'intervention

4.1 Ancrage institutionnel et modalités d'exécution

Salué par la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) lors de sa première réunion en juillet 2009, l'ancrage institutionnel du projet a été questionné par cette même structure lors de sa troisième réunion ordinaire en septembre 2010, quand l'Unité de Gestion a souligné les difficultés de mobilisation des ressources humaines de l'ISABU auxquelles est confronté le projet.

En effet, si l'intégration complète du projet à l'institution appuyée favorise l'appropriation et représente une avancée vers l'exécution nationale, elle montre ses limites si la structure ne dispose pas de l'organisation appropriée pour la mise en œuvre du projet. Dans le cas de l'ISABU, la forte centralisation des responsabilités sur le Comité de Direction entraîne une certaine fragilité dans le cas d'un manque de disponibilité des Directeurs. Or l'année 2010 a justement été une année compliquée pour la Direction de l'Institut.

La SMCL s'est donc demandé s'il n'eut pas mieux valu renforcer l'institution avant de lui confier la maîtrise d'œuvre du projet. L'évaluation à mi-parcours du projet, prévue pour le premier semestre 2011 devrait apporter des éléments de réponse.

Concernant les modalités d'exécution, l'alignement à dimension variable de la CTB sur les systèmes nationaux mériterait d'être mis en débat, en particulier pour le cas des projets d'appui institutionnel.

Concernant les passations de marché par exemple, la quasi-totalité du budget du projet étant gérée en cogestion, les passations de marché respectent le droit burundais. Cependant, la CTB impose plusieurs niveaux de contrôle supplémentaires aux procédures nationales, ce qui exclut la possibilité pour l'ISABU de consolider son Plan de Passation de Marchés. Ainsi en 2011, l'Institut sera contraint de procéder à 2 passations de marchés pour des réactifs de laboratoire (de 7.000 € chacun), l'un sur financement IPSTE, l'autre sur financement de la coopération belgo-burundaise, en utilisant la même cellule de passation de marchés. Dans ce premier cas, l'alignement se révèle timide.

Au contraire, pour l'octroi de per diem, alors que l'ensemble des projets sur financements extérieurs intervenant à l'ISABU fixe des niveaux de per diem supérieurs au barème national datant de 2006, la CTB ne laisse pas la possibilité aux projets collaborant directement avec des administrations publiques d'élever le niveau de per diem. Le projet fait dès lors l'objet de critiques de la part des personnels de l'ISABU qui sont par ailleurs fort mal rémunérés. Dans ce second cas, l'alignement sur le système national se révèle très rigoureux et finalement contraignant.

Troisième exemple enfin, l'octroi de jetons de présence aux commissions d'analyse des marchés. Alors que l'ISABU verse des jetons de présence² aux membres des commissions sollicités pour l'analyse des offres, la CTB Burundi refuse au projet cette possibilité, bien que le PAI ISABU utilise la Cellule de Passation de Marchés de l'ISABU, c'est-à-dire les mêmes personnes. On comprend que ce refus d'alignement peut entraîner une certaine réticence de la part des membres des commissions à instruire dans des délais raisonnables les marchés relevant du projet.

² Notons cependant qu'aucune note de service n'officialise le système

4.2 Objectif spécifique

4.2.1 Indicateurs

Objectif spécifique :					Progrès : C
Indicateurs	E	G	Baseline (1)	Progrès année N	Commentaires
Les priorités de recherche de l'ISABU sont ancrées dans les orientations de politique agricole	X			B	L'ISABU s'est doté d'un Plan Directeur de la Recherche agronomique à l'ISABU (PDRI). La validation en est cependant encore incomplète.
L'ISABU a mis en œuvre les dispositifs lui permettant de connaître les priorités des utilisateurs de la recherche		X		C	L'ISABU a consulté les utilisateurs de la recherche pour l'élaboration du PDRI mais le système n'est pas encore institutionnalisé.
L'ISABU formule des recommandations issues de ses travaux de recherche, et qui prennent en compte les attentes exprimées par les utilisateurs				D	Prématuré : le PDRI n'est pas en application et les programmes de recherche prioritaires débutent en 2011.
Les recommandations et résultats de la recherche sont connus et utilisés, des résultats économiques sont mesurables				D	Aucun mécanisme de suivi-évaluation n'est encore en place

(1) Pas de baseline

4.2.2 Analyse des progrès réalisés

Le seul résultat réellement atteint en 2010 est l'élaboration du Plan Directeur de la Recherche à l'ISABU. Il a fait l'objet d'une validation technique par un large public réuni à l'occasion d'un atelier de validation, le 04 novembre 2010. Les recommandations formulées par cet atelier ont été intégrées au document, qui devrait être soumis début 2011 pour validation au Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. Il orientera la Recherche pour les 10 années à venir.

Les orientations du PDRI ont été définies à la suite d'une analyse des principaux documents de politique agricole nationaux et régionaux, et surtout d'une large consultation des utilisateurs de la recherche. A ce titre, la mise en œuvre de ce Plan Directeur devrait pleinement contribuer à l'atteinte de l'objectif spécifique.

L'un des 5 axes stratégiques concerne les relations entre agriculture et environnement.

Concernant les autres résultats attendus, le projet marque un retard important par rapport à sa programmation pour l'exercice 2010. Ce retard ne remet pas en cause à ce stade l'atteinte de ces résultats. La plupart des activités sont en effet bien engagées.

Sur la question de l'harmonisation des interventions entre bailleurs de fonds collaborant avec l'ISABU, elle est inexistante. Chaque chercheur contacté par un partenaire négocie ses propres barèmes et modalités de travail, sans que l'Institut ne dispose de règles. La mise en place de grilles (primes, perdiem...) et de processus de concertation est programmée pour 2011.

4.2.3 Risques & hypothèses

L'instabilité du pays : ce risque souligné par le DTF a de fait été facteur de ralentissement des activités en 2010. Des inquiétudes persistent, mais le déroulement satisfaisant des élections laisse espérer une période de relative stabilité jusqu'à la fin du projet.

Le principal risque souligné par le DTF concerne les capacités d'absorption des ressources humaines, du fait de l'inexpérience des chercheurs récemment recrutés. Ce risque est plutôt en diminution avec le retour de formation (masters) de 7 jeunes chercheurs, ainsi que l'inscription en thèse de doctorat de 5 chercheurs. Grâce à ces nouvelles capacités, et à la volonté de ces chercheurs de partager leur expérience, on peut se montrer optimiste.

La principale question reste celle de la capacité du projet à mobiliser ces ressources humaines. Les discussions sur la mise en place d'un système institutionnalisé de primes aux résultats sont avancées, et l'ISABU devrait rapidement se doter d'un outil d'incitation qui permettrait au projet de motiver ses collaborateurs pour l'atteinte des objectifs visés.

Concernant la capacité de l'ISABU à élaborer des conventions avec des projets intervenant en appui au développement, un autre risque souligné par le DTF, une expérience est en cours avec le Projet d'Appui au Développement Agricole de la Province de Kirundo (PADAP Kirundo - CTB) et la Direction Provinciale de l'Agriculture et de l'Elevage (DPAE) de cette province. Elle servira d'indicateur sur la capacité des chercheurs à répondre aux attentes de tels projets. Le dialogue institutionnel s'est révélé un peu compliqué, mais la convention est relativement satisfaisante.

4.2.4 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	A ce stade, l'objectif est encore loin d'être atteint
Effizienz	B	Les moyens investis par le projet à ce stade sont limités, y compris au regard des résultats obtenus (diagnostics, passations de marchés, sensibilisation...)
Durabilité		Critère non évaluable à ce stade
Pertinence	B	Les activités menées jusqu'ici vont bien dans le sens de l'atteinte de l'objectif et cohérentes avec les attentes des bénéficiaires directs (personnels de l'ISABU) et indirects (utilisateurs de la recherche). Une incertitude plane cependant sur les éventuelles réorientations de la politique agricole.

4.2.5 Impact

Il n'y a pas lieu à ce stade de supposer que les hypothèses initiales soient remises en cause. L'atteinte de l'objectif spécifique, la production et la diffusion de résultats de recherche répondant aux priorités des utilisateurs de la recherche, contribuera sans doute possible à l'objectif principal, la réduction de la pauvreté et la croissance économique.

4.2.6 Leçons apprises et recommandations

Avec l'explosion de son portefeuille d'activités et de son budget, la CTB Burundi s'est dotée d'outils de gestion et de contrôle standardisés permettant de mieux maîtriser les risques fiduciaires liés aux interventions³. Les niveaux de contrôle sur les interventions de la CTB en général sont par ailleurs nombreux. Cette rigueur de gestion très louable constitue un frein potentiel à l'alignement sur les systèmes nationaux.

La pression de la coopération belgo-burundaise sur les décaissements est très forte. Elle prédomine largement par rapport à la réflexion sur les modalités d'intervention. Aucun dispositif de concertation n'a été mis en place pour mener une telle réflexion. La Structure Mixte de Concertation Locale, qui se réunit 2 fois par an, et dont certains membres se font parfois représenter, n'est pas en mesure d'assumer cette fonction. Quant au Groupe Sectoriel, on ne perçoit pas aujourd'hui d'impact de ses réunions sur la stratégie sectorielle ou l'harmonisation des interventions.

La nouvelle approche prévue dans le cadre du Programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel au Secteur Agricole (PAIOSA) de la coopération belgo-burundaise pourrait permettre de lever en partie ces contraintes.

A l'échelle de l'ISABU, le contexte spécifique prévalant en 2010 n'a pas permis d'avancer sur la question des réformes institutionnelles et organisationnelles identifiées au cours de l'Audit Institutionnel et Organisationnel réalisé en mars 2010. Or de nombreux points de l'organisation actuelle constituent une contrainte avérée à l'émergence de dynamique nouvelle.

Un Plan d'Actions élaboré participativement par une équipe de cadres de l'ISABU est proposé à la Direction de l'Institut pour avancer sur ces réformes en 2011.

³ Guide de mise en œuvre d'un projet au Burundi, novembre 2010

4.3 Résultat 1 : Elaboration du Plan Directeur de la Recherche

4.3.1 Indicateurs

Résultat : Un Plan directeur de la recherche agronomique axé sur l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'amélioration des revenus des producteurs permet d'orienter la recherche sur le moyen et le long terme					Progrès : B
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Un Plan directeur de la recherche agronomique est produit et adopté				B	Atelier de validation organisé le 04/11/2011. Version finale en cours, à soumettre au Minagri pour approbation dans le courant du premier trimestre 2011.
Le Plan directeur définit les programmes de recherche prioritaire en lien avec les orientations de politique agricole et intègre les attentes des utilisateurs de la recherche	X			B	Large consultation des utilisateurs de la recherche dans le cadre du processus d'élaboration.

4.3.2 Bilan activités

Activités	Déroutement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
1 Diagnostic/analyse			X		Le processus d'élaboration du PDRI a pris environ 6 mois de retard imputable au projet, et 6 mois de retard du fait du contexte (atelier de validation initialement prévu en Juin 2010).
2 Elaboration du plan directeur				X	
3 Adoption du plan directeur				X	

4.3.3 Analyse des progrès réalisés

Résultat quasiment atteint.

La problématique « Environnement » apparaît pour la première fois dans la stratégie de l'ISABU.

4.3.4 Risques et hypothèses

Un changement des orientations de la Politique Agricole pourrait remettre en cause la pertinence du PDRI (question soulevée par la SMCL).

4.3.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retard de l'ordre de 1 an
Efficienc	C	Des moyens importants ont été mobilisés (mise en place d'une équipe de 4 chercheurs rémunérés pour animer le processus, recrutement d'un consultant international, moyens de fonctionnement non limitants) mais 6 mois de retard sont cependant imputables au processus.
Durabilité		La durabilité de ce Plan Stratégique est fortement souhaitée...

4.3.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution 2009 (Euros)	Exécution 2010 (Euros)	Exécution totale (Euros)	Taux
A01	Elaboration du plan directeur de l'ISABU	55 000	12 335	20 229	32 564	59%
A0101	Diagnostic/analyse	25 000	9 541	2 484	12 025	48%
A0102	Elaboration du plan directeur	25 000	2 794	12 388	15 182	61%
A0103	Adoption du plan directeur	5 000	-	5 357	5 357	107%

Un co-financement du Centre de Recherche pour le Développement Internationale (CRDI-Canada) a été négocié par l'ISABU. Il représente environ 13.000 € dont 7.000 € ont permis de payer l'une des 3 missions du Consultant international, et 6.000 € devraient permettre de publier le PDRI, une fois celui-ci définitivement validé.

La dernière tranche du contrat du consultant international (7.000 €) est en cours de paiement.

4.3.7 Leçons apprises et recommandations

La désignation d'une équipe de chercheurs – 4 chercheurs constituent le « Secrétariat du Plan Directeur », dont la fonction était de piloter le processus d'élaboration - n'a pas été suffisante pour mener à bien les activités dans le délai imparti. Dans les faits, il n'y a pas eu de véritable responsabilisation de cette équipe, placée sous la tutelle des Directeurs techniques dont les autres obligations ont souvent été source de retard des activités.

Une véritable délégation de responsabilités doit être prévue dans l'organisation et dans la culture managériale de l'ISABU pour palier la surcharge des emplois du temps des membres du Comité de Direction.

4.4 Résultat 2 : Amélioration du fonctionnement des organes de l'ISABU

4.4.1 Indicateurs

Résultat : Les organes de l'ISABU fonctionnent de manière efficace					Progrès : D
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Les représentants des utilisateurs de la recherche peuvent s'exprimer au sein du Comité scientifique		X		D	Le Comité Scientifique n'est pas en place
Le degré de responsabilité des chefs de station en terme de gestion technique et financière				D	Petite évolution en 2009 avec la délégation de gestion des certaines ressources propres. Pas d'évolution en 2010
Efficacité des mesures prises					Sans objet à ce stade.

4.4.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
Clarification des missions et fonctions de l'ISABU,				X	Diagnostic réalisé en Mars 2010, suivi d'un voyage d'études dans les instituts de la sous-région en Juin. Plan d'actions soumis à la Direction de l'ISABU en Février 2011.
Réaménager l'organigramme				X	
Mise en place d'un comité scientifique				X	
Définition des mesures visant à une meilleure décentralisation				X	

4.4.3 Analyse des progrès réalisés

Le diagnostic est réalisé, les réformes sont proposées, mais leur mise en œuvre n'a pas débuté. Le calendrier proposé dans le DTF prévoyait des réformes structurelles dès la première année de mise en œuvre du projet.

Mais les circonstances particulières de l'année 2010 n'ont pas permis à l'ISABU de s'atteler à des réformes structurelles profondes : changement de gouvernement, renouvellement à 50% du Comité de Direction, attente du nouveau statut du personnel.

4.4.4 Risques et hypothèses

Outre les éventuelles résistances internes aux changements, l'ISABU aura besoin de l'appui déterminé du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage pour mettre en œuvre les mesures envisagées.

4.4.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	D	Retard de l'ordre de 1 an
Efficience		Sans objet
Durabilité		Sans objet

4.4.6 Exécution budgétaire

Aucun fonds n'est jusqu'ici engagé sur cette ligne budgétaire, qui de toute façon pèse très peu dans le budget (10.000 €).

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution 2009 (Euros)	Exécution 2010 (Euros)	Exécution totale (Euros)	Taux
A02	Amélioration du fonctionnement des organes de l'ISABU	10 000	-	-	-	0%
A0201	Missions et fonctions de l'ISABU, organigramme	0	-	-	-	0%
A0202	Mise en place comité scientifique	2 000	-	-	-	0%
A0203	Définition des mesures visant à une meilleure décentralisation	8 000	-	-	-	0%

4.4.7 Leçons apprises et recommandations

Sans objet.

4.5 Résultat 3 : Amélioration de la gestion des ressources humaines

4.5.1 Indicateurs

Résultat : La gestion des ressources humaines est améliorée					Progrès : C
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Le turn over des personnels scientifiques				D	L'année 2010 est plus mauvaise que 2009 pour le turn over des RH.
Niveau d'adéquation profil/poste		X		C	Pas de changement significatif en dehors des embauches.
Efficience-efficacité et durabilité des mesures incitatives (type de contrats..) prises				B	L'unique mesure est le nouveau statut du personnel (initié avant le démarrage du projet) qui améliore significativement les conditions des personnels, bien que restant insuffisant.

4.5.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
Création du service GRH + formation des cadres				X	Diagnostic réalisé en Mars 2010, suivi d'un voyage d'études dans les instituts de la sous-région en Juin. Participation du Chef du service du Personnel à un séminaire sur la GRH en Côte d'Ivoire en Septembre. Plan d'actions soumis à la Direction de l'ISABU en Février 2011.
Elaboration du plan de formation + mise en œuvre des formations				X	
Mise en place de mesures d'incitations et de valorisation				X	
Mise en œuvre d'un dispositif de tutorat et partenariats				X	

4.5.3 Analyse des progrès réalisés

Le DTF prévoyait la mise en place des mesures proposées dès la première année du projet. Le retard accusé est de l'ordre de 1 an. Les raisons de ce retard sont similaires au résultat attendu précédent.

Les circonstances particulières de l'année 2010 n'ont pas permis à l'ISABU de s'atteler à des réformes structurelles profondes : changement de gouvernement, renouvellement à 50% du Comité de Direction, attente du nouveau statut du personnel.

4.5.4 Risques et hypothèses

Outre les éventuelles résistances internes aux changements, l'ISABU aura besoin de l'appui déterminé du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage pour mettre en œuvre la plupart des mesures envisagées.

4.5.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retard de l'ordre de 1 an
Efficienc	C	Faible à ce stade car des dépenses ont été réalisées mais aucune mesure n'a été prise.
Durabilité	B	L'amélioration du statut du personnel (initiée avant le démarrage du projet) est une mesure incitative – certes insuffisante – durable car intégrée au budget ordinaire de l'ISABU.

4.5.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution 2009 (Euros)	Exécution 2010 (Euros)	Exécution totale (Euros)	Taux
A03	Amélioration de la gestion de ressources humaines	340 000	462	65 893	66 354	20%
A0301	Création du service GRH + formation des cadres	20 000	-	4 542	4 542	23%
A0302	Elaboration du plan de formation + mise en œuvre des formations	80 000	462		462	1%
A0303	Mise en place de mesures d'incitations et de valorisation	100 000	-	37 778	37 778	38%
A0304	Mise en œuvre d'un dispositif de tutorat et partenariats	140 000	-	23 572	23 572	17%

L'audit institutionnel et organisationnel de l'ISABU (30.000 €), réalisé en Mars 2010, a été imputé sur cette ligne budgétaire (A0303).

4.5.7 Leçons apprises et recommandations

Sans objet.

4.6 Résultat 4 : Réhabilitation des infrastructures et renforcement des équipements

4.6.1 Indicateurs

Résultat : La réhabilitation et le renforcement des infrastructures et des équipements facilitent le travail de recherche en lien avec les programmes prioritaires de l'ISABU					Progrès : C
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Les programmes de recherche prioritaire dans le cadre du projet disposent des infrastructures et équipements adaptés				C	5 véhicules livrés en Janvier 2010. Autres équipements et infrastructures : marchés en cours. Pas de résultat sur le terrain.
La maintenance et l'entretien des infrastructures et équipements nouveaux sont assurés.				C	Mise en place de carnets de bord pour les nouveaux véhicules. Sans objet pour les autres investissements

4.6.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
Réhabilitation des infrastructures				X	Le retard de 8 mois d'un prestataire (avant-projet bâtiments) et la lourdeur de l'instruction des marchés ont entraîné un retard de 1 an dans la réalisation des travaux.
Equipements				X	Faible mobilisation des équipes et lourdeur des procédures de passation de marchés : 6 mois de retard.
Matériel roulant	X				Grande efficacité de cette première passation de marché.
Appui communication siège-terrain				X	Budget sous-dimensionné et absence de stratégie claire pour l'ensemble de l'ISABU : investissement suspendu pendant 1 an.

4.6.3 Analyse des progrès réalisés

Les progrès réalisés en 2010 ont été très limités, mais les marchés sont pour la plupart en cours d'instruction et les activités devraient être en grande partie réalisées en 2011.

Les procédures de passations de marché ont constitué une contrainte importante pour la réalisation des résultats attendus en termes d'investissements.

Les dossiers d'appel d'offres réceptionnés avec les avant-projets des réhabilitations ne correspondaient pas aux nouveaux formats imposés par le Ministère des Finances, modèles par ailleurs imparfaits qu'il a fallu amender.

C'est surtout le retard du prestataire recruté pour réaliser l'avant-projet pour la réhabilitation des bâtiments qui a entraîné le report des travaux.

4.6.4 Risques et hypothèses

L'infructuosité des appels d'offres constitue un risque permanent. Les retards accusés dans les chantiers constituent un risque important pour les marchés de travaux.

Les évolutions du contexte socio-politique pourraient aussi se révéler une contrainte, non maîtrisable par le projet.

4.6.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retard de l'ordre de 1 an
Efficience	B	Marchés signés jusqu'ici plutôt favorables. Par contre, peu d'efficience pour le temps investi dans l'instruction des dossiers.
Durabilité		Sans objet à ce stade

4.6.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution 2009 (Euros)	Exécution 2010 (Euros)	Exécution totale (Euros)	Taux
A04	Réhabilitation et renforcement des infrastructures et équipements	1 425 000	94 362	37 215	131 577	9%
A0401	Réhabilitation des infrastructure	790 000	10 445	8 861	19 306	2%
A0402	Equipements	495 000	- 3	20 422	20 419	4%
A0403	Matériel roulant (5/6)	120 000	80 462	7 546	88 008	73%
A0404	Appui communication siège-terrain	20 000	3 457	387	3 843	19%

4.6.7 Leçons apprises et recommandations

Les difficultés rencontrées à chaque étape des processus de passation de marchés ne sont pas capitalisées (instances de régulation, CTB, ISABU). Ainsi les délais d'instruction des marchés ne diminuent-ils pas.

Le dialogue initié entre la CTB et le Ministère des Finances pourrait améliorer cette situation dans les mois à venir.

Du point de vue du projet, l'expérience acquise devrait permettre d'améliorer ses performances pour les passations de marchés dans la seconde partie de son exécution (dossier d'appel d'offres stabilisés, procédures maîtrisées).

4.7 Résultat 5 : Programmes de recherche prioritaires

4.7.1 Indicateurs

Résultat : Les programmes de recherche prioritaire sont mis en œuvre et des synergies sont développées avec le terrain					Progrès : D
Indicateurs	E	G	Baseline	Progrès année N	Commentaires
Les programmes de recherche prioritaire (PRP) sont fonctionnels	X			D	Les PRP devaient découler du PDRI. Celui-ci accusant un retard d'un an, les PRP aussi.
Des conventions de recherche sont exécutées				C	Il existe des conventions de longue date avec des instituts du CGIAR. Dans le cadre des objectifs du projet, une convention est en cours de signature.
Des résultats sont produits par l'ISABU dans le cadre des conventions de partenariat					Sans objet
Etudes prospectives	X	X		D	Importante difficulté de mobilisation de l'équipe de socio-économie rurale, renouvelée aux 2/3 en 2010 (chercheurs).

4.7.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires (uniquement si la valeur est -)
	++	+	+/-	-	
Implémentation de recherche prioritaire				X	Le choix des programmes prioritaires a été validé par la SMCL en juillet 2010. Mais leur mise en œuvre n'a pas commencé.
Développement de partenariats pour la recherche			X		Une convention de partenariat est en cours de signature avec le PADAP Kirundo. Elle constitue une expérimentation pour l'ISABU.
Etudes à caractère prospectif				X	L'équipe de socio-économie rurale, fort déstabilisée, n'a pas été en mesure de lancer cette activité.
Communication/diffusion des résultats				X	Sans objet pour les PRP à ce stade. Mais d'autres programmes sont concernés. Ce programme se heurte aux mêmes difficultés que celles soulignées plus haut (résultats 2 et 3).

4.7.3 Analyse des progrès réalisés

Les Programmes de Recherche Prioritaires (PRP) devaient être sélectionnés à l'issue de la validation du Plan Directeur de la Recherche. Celle-ci était prévue en juin 2010, mais en raison d'une situation socio-politique susceptible de se tendre, la CTB a conseillé au projet de reporter l'atelier de validation.

Le Comité de Coordination du projet a alors décidé de proposer 5 PRP – en plus de la recherche prospective – à la Commission Scientifique⁴ de l'ISABU, en anticipant la validation du PDRI. Ces PRP ont ensuite été validés par la SMCL et une petite équipe de chercheurs a été désignée début juillet 2010 pour coordonner l'élaboration de la note de cadrage de chacun de ces programmes.

Six mois plus tard, une seule note de cadrage est disponible. Ce résultat décevant illustre les difficultés que le projet a rencontrées en 2010 pour mobiliser les

⁴ La Commission Scientifique de l'ISABU réunit les 13 Responsables des actuels programme de recherche.

ressources humaines de l'ISABU.

Dans ce cas spécifique, il faut questionner la méthode d'intervention du projet. Certes des responsables ont été désignés pour animer les processus de réflexion sur ces PRP, mais la sensibilisation de ces responsables sur les enjeux des PRP a été trop limitée. De plus, aucun moyen n'a été clairement mis à leur disposition (moyens de déplacement, budget pour des réunions...).

Enfin, en l'absence de système interne de primes aux résultats à l'ISABU, aucune incitation ne leur a été proposée. Or en raison de leurs très faibles revenus, les personnels de l'ISABU sont réticents à produire des efforts non rémunérés lorsque les enjeux en sont peu clairs.

4.7.4 Risques et hypothèses

Pas de risque particulier à condition de trouver les bons mécanismes de motivation.

4.7.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retard de plus de 6 mois
Efficiace		Sans objet à ce stade
Durabilité		Sans objet à ce stade

4.7.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution 2009 (Euros)	Exécution 2010 (Euros)	Exécution totale (Euros)	Taux
A05	Programmes de recherche prioritaires	470 000	-	9 731	9 731	2%
A0501	Implémentation de recherche prioritaire	305 000	-	5 368	5 368	2%
A0502	Développement de partenariats pour la recherche	20 000	-	3 215	3 215	16%
A0503	Etudes à caractère prospectif	35 000	-	-	-	0%
A0504	Communication/diffusion des résultats	110 000	-	1 148	1 148	1%

4.7.7 Leçons apprises et recommandations

La genèse de nouvelles dynamiques à l'ISABU dans la seconde phase du projet dépendra de la capacité de l'ISABU à faire émerger de véritables porteurs de projets, avec des mécanismes de motivation institutionnalisés et efficaces.

5 Bénéficiaires

Bénéficiaires directs

Les bénéficiaires directs du PAI ISABU sont les personnels de l'ISABU, qui en sont aussi théoriquement les acteurs puisque le projet ne dispose pas d'équipe propre.

Dans cette première partie du projet, les personnels de l'ISABU ont été associés aux processus de diagnostic et de réflexion de manière systématique et élargie.

Cependant, les effets du projet tardent à se faire sentir. De plus, les mesures incitatives proposées par le projet sont rares et peu motivantes en comparaison des autres programmes intervenant à l'ISABU sur financement extérieur (ASARECA, CIALCA, CGIAR...). En conséquence, la motivation des personnels pour s'investir dans les activités du projet est limitée.

Jusqu'ici, le projet a généré un supplément de travail pour les personnels de l'ISABU (ateliers de réflexion, élaboration de notes de cadrage pour les PRP, instruction de marchés...) sans que les bénéfices individuels ou collectifs soient visibles.

Cette situation est cependant en train de changer, avec la prise d'initiatives de certains jeunes chercheurs soutenues par le projet, et la perspective à court terme de l'arrivée de nouveaux équipements et du démarrage des travaux de réhabilitation.

De plus, les crédits pour la recherche à l'ISABU s'annoncent limités en 2011, ce qui devrait motiver les équipes sur les Programmes de Recherche Prioritaires.

Enfin, l'entrée en vigueur du nouveau statut des personnels, qui entraîne une augmentation sensible (bien qu'insuffisante) des salaires, devrait permettre de diminuer un peu la pression qui pèse sur les épaules des personnels de l'ISABU et se traduire par un meilleur investissement dans leur travail.

Bénéficiaires indirects

Les bénéficiaires indirects du projet sont les utilisateurs de la recherche, institutionnels (Minagrie) et privés (producteurs, acteurs des chaînes de valeurs).

Le projet ayant accusé du retard dans la mise en œuvre des programmes prioritaires de recherche, les bénéfices du projet pour les utilisateurs de la recherche ne sont pas encore sensibles.

On peut éventuellement penser que le renforcement du parc automobile de l'ISABU en 2010 – 5 véhicules dont 4 au niveau de stations de recherche de l'intérieur du pays - a permis aux chercheurs et techniciens d'améliorer les performances de leur travail, et en ce sens profité aux utilisateurs de la recherche. Mais cet effet n'a pas donné lieu à évaluation.

6 Suivi des décisions prises par la SMCL

Considérant le stade d'exécution du projet, la SMCL n'a pas eu à prendre de décision en 2010, hormis l'approbation du choix des Programmes de Recherche Prioritaires qui n'a pas suscité de commentaires et qui reste d'actualité.

7 Annexes

Cadre logique

Activités M&E

Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Planification opérationnelle Q1-2011

Annexe 1 :

Cadre logique du projet

Annexe 2 :

Activités de suivi-évaluation

Activités de suivi-évaluation et documents disponibles

1- Réunions de la Structure Mixte de Concertation Locale

Réunion ordinaire du 10 Juillet 2009

- Rapport d'exécution Avril-Juin 2009 : installation du projet et préparation du lancement des activités, 02/07/2009, 5 p.
- Rapport de programmation Juillet-Décembre 2009, UGP, 02/07/2009, 16 p.
- Procès-verbal de la réunion ordinaire de la SMCL du 10 Juillet 2009

Réunion extraordinaire du 15 Octobre 2009

- Document préparatoire à la réunion extraordinaire de la SMCL du 15 Octobre 2009, UGP, 14/10/2009, 16 p. (diffusion restreinte)
- Procès-verbal de la réunion extraordinaire de la SMCL du 15 Octobre 2009

Réunion ordinaire du 29 Mars 2010

- Rapport annuel d'exécution – Année 2009 : lancement du projet, UGP, 02/02/2010, 10 p.
- Rapport de programmation - Année 2010 : l'amorce d'une nouvelle ère pour l'ISABU, UGP, 02/03/2010, 13 p.
- Procès-verbal de la réunion ordinaire de la SMCL du 23 Mars 2010

Consultation extraordinaire de la SMCL Juillet 2010

- Décision relative à la sélection des programmes de recherche prioritaires soutenus par le PAI ISABU, 16/07/2010, 5 p.

Réunion ordinaire du 22 Septembre 2010

- Rapport intermédiaire d'exécution : glissements de la programmation, UGP, 15/09/2010, 13 p.
- Procès-verbal de la réunion ordinaire de la SMCL du 22 Septembre 2010

2- Planification financière trimestrielle

- Rapport trimestriel d'exécution et de programmation financière : Année 2009 – Q2/Q3, P.Bal, 13/08/2009, 14 p.
- Rapport trimestriel d'exécution et de programmation financière : Année 2009 – Q3/Q4, P.Bal, 18/10/2009, 13 p.
- Planification opérationnelle - Année 2010 : Rapport d'exécution Q1, 11 p.
- Planification opérationnelle - Année 2010 : Rapport d'exécution Q2, 13 p.
- Planification opérationnelle - Année 2010 : Rapport d'exécution Q2 et programmation Q3, 14 p.
- Planification opérationnelle - Année 2011 : Rapport d'exécution Q1, 12 p.

3- Autres activités

Projet BDI 070 4311 : Rapport annuel 2009, 22 p.

Audit interne (CTB Burundi) du projet – juin 2010.

- Rapport non disponible au niveau du projet.

Audit interne (CTB Bruxelles) et externe (Cour des Comptes du Royaume de Belgique) – septembre 2010

- Extrait du rapport relatif au projet, 6 p.

Annexe 3 :

Exécution budgétaire

(Extrait du Financial Information Tool - FIT)

Annexe 4 :

Planification opérationnelle pour l'exercice 2011