



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

RAPPORT ANNUEL 2011

**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 RISQUES CLÉS	5
2.4 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS	6
3 ANALYSE DE L'INTERVENTION	7
3.1 CONTEXTE	7
3.1.1 Evolution du contexte	7
3.1.2 Ancrage institutionnel	7
3.1.3 Modalités d'exécution	8
3.1.4 Dynamique « Harmo »	8
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	9
3.2.1 Indicateurs	9
3.2.2 Analyse des progrès réalisés.....	9
3.2.3 Risques & hypothèses	10
3.2.4 Critères de qualité.....	11
3.2.5 Impact potentiel.....	11
3.2.6 Leçons apprises et recommandations	11
3.3 RÉSULTAT 1 : ELABORATION DU PLAN DIRECTEUR DE LA RECHERCHE	12
3.3.1 Indicateurs	12
3.3.2 Bilan activités	12
3.3.3 Analyse des progrès réalisés.....	12
3.3.4 Risques et hypothèses	12
3.3.5 Critères de qualité.....	13
3.3.6 Exécution budgétaire	13
3.3.7 Leçons apprises et recommandations	13
3.4 RÉSULTAT 2 : AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE L'ISABU	14
3.4.1 Indicateurs	14
3.4.2 Bilan activités	14
3.4.3 Analyse des progrès réalisés.....	14
3.4.4 Risques et hypothèses	14
3.4.5 Critères de qualité.....	15
3.4.6 Exécution budgétaire	15
3.4.7 Leçons apprises et recommandations	15
3.5 RÉSULTAT 3 : AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	16

3.5.1	Indicateurs	16
3.5.2	Bilan activités.....	16
3.5.3	Analyse des progrès réalisés	16
3.5.4	Risques et hypothèses	16
3.5.5	Critères de qualité	17
3.5.6	Exécution budgétaire.....	17
3.5.7	Leçons apprises et recommandations.....	17
3.6	RÉSULTAT 4 : RÉHABILITATION DES INFRASTRUCTURES ET RENFORCEMENT DES ÉQUIPEMENTS	18
3.6.1	Indicateurs	18
3.6.2	Bilan activités.....	18
3.6.3	Analyse des progrès réalisés	18
3.6.4	Risques et hypothèses	18
3.6.5	Critères de qualité	18
3.6.6	Exécution budgétaire.....	19
3.6.7	Leçons apprises et recommandations.....	19
3.7	RÉSULTAT 5 : PROGRAMMES DE RECHERCHE PRIORITAIRES	20
3.7.1	Indicateurs	20
3.7.2	Bilan activités.....	20
3.7.3	Analyse des progrès réalisés	20
3.7.4	Risques et hypothèses	21
3.7.5	Critères de qualité	21
3.7.6	Exécution budgétaire.....	21
3.7.7	Leçons apprises et recommandations.....	21
4	THÈMES TRANSVERSAUX.....	22
4.1	GENRE	22
4.2	ENVIRONNEMENT	22
5	DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL & SUIVI	22
6	LEÇONS APPRISSES	22
7	ANNEXES	23
7.1	CADRE LOGIQUE DU PROJET.....	23
7.2	ACTIVITÉS DE SUIVI-ÉVALUATION	24
7.3	EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	24
7.4	BÉNÉFICIAIRES DU PROJET.....	25
7.5	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE POUR L'EXERCICE 2012	25

1 Fiche projet

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 débuté avec la première réunion ordinaire de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), le 10 Juillet 2009

Nom Project	Appui Institutionnel à l'ISABU
Code Projet	BDI 070 4311
Zone d'intervention	BURUNDI
Budget	3.000.000 €
Personnes clés	Directeur Général de l'ISABU : Ir. NAHIMANA Dieudonné Délégué à la Cogestion : BAL Pierre
Instance Partenaire	Institut des Sciences Agronomiques du Burundi
Date Convention de mise en œuvre	30 Octobre 2008
Durée (mois)	36 mois
Groupes cibles	Personnel de l'ISABU, Utilisateurs des résultats de la recherche.
Objectif Global	Contribuer à la réduction de la pauvreté et soutenir la croissance économique du Burundi par un développement agricole durable.
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	<ol style="list-style-type: none">1. Un plan directeur de la recherche agronomique permet d'orienter la recherche2. Les organes de l'ISABU fonctionnent de manière efficace3. La gestion des ressources humaines est améliorée4. 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	Efficiency	Durabilité
Objectif Spécifique	C	B	C
Résultat 1 : Plan Directeur de la Recherche	C	C	/
Résultat 2 : Organes de l'ISABU	D	/	/
Résultat 3 : Gestion des Ressources Humaines	D	C	B
Résultat 4 : Infrastructures et équipements	B	B	C
Résultat 5 : Programmes de Recherche Prioritaires	D	B	C

Ligne budgétaire	Budget	Dépenses totales (31/12/2011)	Solde budget	Taux d'exécution
Dépenses opérationnelles	2 300 000	1 088 364	1 211 636	47%
Résultat 1 : Plan Directeur de la Recherche	55 000	39 878	15 122	73%
Résultat 2 : Organes de l'ISABU	10 000	2 263	7 737	23%
Résultat 3 : Gestion des Ressources Humaines	340 000	88 374	251 626	26%
Résultat 4 : Infrastructures et équipements	1 425 000	864 067	560 933	61%
Résultat 5 : Programmes de Recherche Prioritaires	470 000	93 782	376 218	20%

2.2 Points saillants

L'exercice 2011 a été marqué par le renouvellement à 75% du Comité de Direction de l'ISABU, intervenu à la fin du mois de Juin. Pour un projet d'appui institutionnel, cet évènement a évidemment un impact majeur sur la dynamique des réformes car les directeurs nouvellement nommés (dont le Directeur Général) viennent de l'extérieur de l'ISABU et ont eu besoin en premier lieu prendre connaissance du contexte.

Du point de vue des activités du projet, c'est le lancement et l'exécution des travaux de réhabilitation des stations de recherche de Gisozi, Mahwa et Moso qui a marqué cet exercice. Le résultat attendu N°2 (infrastructures et équipements) représente en effet 50% du budget du projet.

Enfin, une évaluation à mi-parcours du projet a été réalisée au mois de Juin 2011. Elle dresse un bilan exhaustif des forces et faiblesses du projet et formule des recommandations à l'égard de l'ensemble des acteurs institutionnels impliqués.

2.3 Risques clés

Le projet étant en fin de cycle, les risques pour les résultats atteints ou en voie d'être atteints (résultats 1 et 4) ne sont pas analysés.

Pour les autres résultats attendus, les risques soulignés par le DTF sont analysés car ils sont susceptibles d'être utiles au PAIOSA qui poursuivra l'appui à la Recherche Agronomique après la clôture du PAI ISABU.

Les principaux risques concernent :

Objectif spécifique :

- Capacité des ressources humaines

Résultat 2 : amélioration du fonctionnement des organes de l'ISABU

- Non tenue des réunions de Comité Scientifique par manque de motivation des membres
- Engagement de la Direction non maintenu en cas de changement de Directeur

Résultat 3 : amélioration de la Gestion des Ressources Humaines

- Difficultés à identifier des compétences en GRH
- Manque de synergies et cohérences entre les différents programmes d'appui à l'ISABU

2.4 Leçons apprises et recommandations

La redynamisation de la recherche est tributaire des réformes organisationnelles de l'ISABU.

Un processus de réforme doit être mis en œuvre par une équipe stable dans le temps. Les changements successifs de Direction à la tête de l'ISABU, en 2010 puis en 2011, ne se sont pas révélés favorables aux réformes nécessaires.

Un processus de réforme doit être piloté : le Conseil d'Administration de l'ISABU, récemment renouvelé (23/12/2011) doit s'impliquer dans le processus.

Les procédures internes à la CTB de contrôle des passations de marchés doivent être améliorées.

La genèse de nouvelles dynamiques dépendra de la capacité de l'ISABU à faire émerger de véritables porteurs de projets, avec des mécanismes de motivation institutionnalisés et efficaces. La stratégie de primes à la performance, adoptée par le Minagrie à la suite de l'expertise commanditée par le PAIOSA¹, fournit une base pour proposer de tels mécanismes.

Pour des recommandations détaillées, se reporter à l'évaluation à mi-parcours.

¹ Etude des mécanismes d'incitation / pilotage / financement orientés sur résultats et performances auprès du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAGRIE) au Burundi, Patrick STOOP, Octobre 2011

3 Analyse de l'intervention

3.1 Contexte

3.1.1 Evolution du contexte

Contexte global

Après une année électorale en 2010, l'année 2011 s'est révélée relativement stable d'un point de vue institutionnel.

Contexte spécifique à l'ISABU

En 2010, le Comité de Direction avait été renouvelé à 50%, avec le changement du Directeur Général (DG) et du Directeur des Etudes du Milieu et des Systèmes de Production (DEMSP). Après une nécessaire période d'adaptation, le nouveau Comité de Direction a connu certaines difficultés internes qui se sont traduites par une faible réactivité aux propositions de la base de l'ISABU, et peu de prises de décisions. Ainsi, les réformes supportées par le projet ont eu un faible impact sur l'Institut en 2010.

En Juin 2011, le Comité de Direction a été encore une fois renouvelé, cette fois à 75%, avec le changement du DG, du DEMSP et du Directeur des Productions (DP). Seul le Directeur Administratif et Financier est resté en place. Les nouveaux entrants provenant tous les 3 de l'extérieur de l'ISABU, il leur a fallu une période de découverte et d'adaptation à ce nouveau contexte. Le programme de réformes soutenu par le projet a donc encore une fois été ralenti en 2011, et la feuille de route proposée par l'évaluation à mi-parcours (EMP) n'a pas pu être respectée.

En Novembre 2011, le Conseil d'Administration (CA) de l'ISABU a été intégralement renouvelé. Il était temps, le mandat de l'ancien CA avait expiré depuis 11 ans, et trois postes étaient vacants. La recommandation de l'EMP à l'égard du CA, lui demandant de piloter les réformes et de veiller au respect d'une feuille de route n'a pas été suivi d'effet en 2011.

Concernant les équipes de recherche, le nouveau statut du personnel a été partiellement mis en application en 2011, entraînant une augmentation des salaires, certes significative mais encore très insuffisante par rapport aux attentes du personnel. Cette légère amélioration n'a pas eu d'impact sur les capacités du projet à mobiliser les ressources humaines de l'ISABU.

Contexte spécifique à la CTB

Le chargé de programme assurant le suivi du projet, Monsieur Edwin Hendricks, a quitté le Burundi en Septembre 2011. Il a été remplacé à titre intérimaire durant le quatrième trimestre. Ainsi, la recommandation de l'évaluation à mi-parcours à l'égard de la CTB suggérant un suivi plus rapproché du projet ne s'est pas traduite en actes en 2011.

3.1.2 Ancrage institutionnel

Score: Approprié

L'ancrage institutionnel du projet a fait débat au sein de la SMCL : salué en 2009, questionné en 2010, il est cependant maintenu dans le cadre du PAIOSA, laissant entendre qu'il est le plus approprié pour un projet d'appui institutionnel. Le Directeur d'Intervention est en effet le Directeur Général de l'ISABU. Le projet est complètement intégré dans l'Institut, et aligné sur ses systèmes, dans la limite des procédures imposées par la CTB.

3.1.3 Modalités d'exécution

Score: Peu approprié

Malgré cette forte intégration du projet au sein de l'Institut, la mobilisation des ressources humaines a continué de poser problème en 2011.

Certes plusieurs groupes de travail se sont mobilisés pour formuler des propositions de réformes organisationnelles et suggérer des actions visant à améliorer l'image de l'ISABU et les conditions de travail des personnels. Mais faute d'une réactivité suffisante du projet, et de l'absence de motivation financière pour ces contributions volontaires, la dynamique s'est estompée.

L'illustration la plus flagrante est l'appui du projet aux programmes de recherche prioritaires : malgré de nombreuses séances de sensibilisation, très peu de propositions ont été soumises au projet, et le taux d'exécution de ce résultat attendu est de 20%. Il est vrai que l'absence de réforme organisationnelle de l'ISABU reste un frein aux dynamiques internes. Mais le projet n'a pas su proposer des outils et procédures adaptées pour lever les contraintes qui pèsent sur le travail chercheurs.

3.1.4 Dynamique « Harmo »

Jusqu'ici, l'ISABU n'est pas parvenu à proposer à ses partenaires techniques et financiers un système de gestion sur lequel ils pourraient s'aligner. Ainsi, chaque partenaire adopte sa propre stratégie et impose ses propres procédures.

En soulevant, avec certains groupes de travail, des questions qui illustrent ce manque de coordination et ses effets négatifs sur l'organisation interne, le projet a tenté d'amener l'Institut à se doter d'outils appropriés. Mais aucune réforme n'a jusqu'ici été adoptée. A titre d'exemple, on citera la proposition de l'adoption d'une grille unique de perdiem pour les projets bénéficiant de fonds extérieurs, ou encore une gestion plus efficiente du charroi.

Notons que même entre les projets de la CTB, l'harmonisation se révèle difficile. Ainsi, le PAI ISABU adopte la grille de perdiem de l'ISABU, qui se base sur une ordonnance ministérielle applicable à tous les services de l'Etat, alors que la CTB dispose de son propre système de perdiem, adopté par exemple par le PAIOSA.

3.2 Objectif spécifique

3.2.1 Indicateurs

Comme souligné par l'évaluation à mi-parcours du projet, la plupart des indicateurs proposés par le DTF ne sont pas SMART. Il est donc difficile sinon impossible de leur attribuer une valeur.

Par ailleurs, aucune étude de la situation initiale (baseline) n'a été réalisée au démarrage du projet.

Nous nous en tenons donc ici à évaluer les progrès, en adoptant le système de notation pour le rapport annuel 2010, qui nous semblait approprié et qui permet de faire le lien avec le précédent rapport annuel : A très satisfaisant, B satisfaisant, C insatisfaisant, D très insatisfaisant

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.					Progrès : C
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur cible	Commentaires
Les priorités de recherche de l'ISABU sont ancrées dans les orientations de politique agricole		B	B		Le Plan Directeur de la Recherche Agronomique a été validé par le MINAGRIE. Il n'est cependant pas encore en application.
L'ISABU a mis en œuvre les dispositifs lui permettant de connaître les priorités des utilisateurs de la recherche		C	C		La mise en place des Comités Mixtes de Recherche est prévue au niveau des stations régionales, mais non encore opérationnelle.
L'ISABU formule des recommandations issues de ses travaux de recherche, et qui prennent en compte les attentes exprimées par les utilisateurs		D	C		Légers progrès grâce à la collaboration avec des projets de développement. Bon impact sur le flétrissement bactérien du bananier.
Les recommandations et résultats de la recherche sont connus et utilisés, des résultats économiques sont mesurables		D	D		Aucun progrès dans le suivi-évaluation des impacts de la recherche

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Tous les principes pour une meilleure « orientation client » de la recherche sont aujourd'hui acceptés par l'ISABU :

- à travers le Plan Directeur de la Recherche Agronomique qui reconnaît la recherche participative comme la méthodologie à privilégier ;
- à travers la décentralisation de l'Institut vers des Stations Régionales de Recherche qui mettront en place des Comités Mixtes de Recherche - réunissant chercheurs, services d'encadrement de la production et représentants des producteurs et des filières agricoles - pour sélectionner et évaluer les programmes de recherche appliquée ;
- à travers le développement de la recherche contractuelle, c'est-à-dire de la

collaboration entre les équipes de l'ISABU et les acteurs du développement agricole, comme cela a été expérimenté en 2011 avec le Projet d'Appui au Développement Agricole de la Province de Kirundo par exemple.

Il reste à présent à transformer ces principes en actes.

3.2.3 Risques & hypothèses

Au-delà de la situation générale du pays qui présente toujours des risques d'instabilité, le principal défi pour l'ISABU réside dans sa capacité à mobiliser durablement ses ressources humaines autour de projets collectifs. En effet, faute de motivation financière suffisante et d'une animation scientifique valorisante, les chercheurs continuent à travailler de manière individuelle, et de quitter l'ISABU - pour quelques mois ou définitivement - lorsque de meilleures opportunités s'offrent à eux.

Risque (DTF)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)*
		Décrire	Score	
Instabilité sociopolitique	Faible	Ralentissement des activités	Moyen	A
Appui des Instances officielles	Moyen	Manque d'incitations et/ou de sanctions pour l'ISABU	Moyen	B
Capacité des ressources humaines	Moyen	Résultats ne répondant pas aux standards attendus par les utilisateurs de la recherche	Elevé	C

Notation :

Impact potentiel	Élevé	B Assurer le suivi du risque	C Réduire le risque	D Réduire le risque
	Moyen	A Risque acceptable	B Assurer le suivi du risque	C Réduire le risque
	Faible	A Risque acceptable	A Risque acceptable	B Assurer le suivi du risque
		Faible	Moyen	Élevé
		Probabilité		

3.2.4 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	L'objectif est encore loin d'être atteint
Efficienc	B	Comme le souligne l'évaluation à mi-parcours, les activités menées avec l'appui du projet sont de bonne qualité, pour des investissements économes en ressources.
Durabilité	C	Les principales réformes poursuivies n'étant pas encore mises en œuvre, leur durabilité est difficilement appréciable. Mais la tendance générale reste l'insuffisance de la dotation budgétaire qui permettrait à l'ISABU de maintenir seul certaines dynamiques internes.
Pertinence	B	Les activités menées vont dans le sens de l'atteinte de l'objectif et sont cohérentes avec la politique nationale, ainsi que les attentes des bénéficiaires directs (personnels de l'ISABU) et indirects (utilisateurs de la recherche).

Notation : A : très bonne performance – B : bonne performance – C : performance assortie de problèmes ; des mesures doivent être prises – D : Absence de performance/difficultés majeures : des mesures sont nécessaires

3.2.5 Impact potentiel

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.

3.2.6 Leçons apprises et recommandations

Des réformes structurelles sont nécessaires à l'ISABU. Ce constat est le fondement même du projet d'Appui Institutionnel.

Mais comme le souligne l'évaluation à mi-parcours du projet, un processus de réforme doit être piloté, et le Conseil d'Administration de l'ISABU, récemment renouvelé, devra s'impliquer de manière plus proactive dans le suivi des transformations de l'ISABU.

Un processus de réforme doit aussi être mis en œuvre par une équipe stable dans le temps. Les changements successifs de Direction à la tête de l'ISABU, en 2010 puis en 2011, ne se sont pas révélés favorables aux changements nécessaires.

Pour être durables, les évolutions doivent emporter l'adhésion du personnel de l'ISABU. De ce point de vue, le projet a veillé à adopter une approche participative dans toutes les activités qu'il a supportées. Mais sans perspectives attrayantes pour l'avenir, les équipes de l'ISABU continueront de se montrer réfractaires à un investissement volontaire dans le projet collectif. Il est urgent de proposer aux chercheurs et aux autres personnels des perspectives de carrière, ainsi qu'un niveau de rémunération digne et compétitif avec les projets et les autres institutions intervenant dans le secteur agricole au Burundi.

Enfin, l'expérience de recherche-action-développement, menée en collaboration avec le PADAP Kirundo, a mis en évidence les besoins d'appui aux chercheurs de l'ISABU pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs de la recherche. Or à l'heure actuelle, aucun processus de contrôle de la qualité scientifique des programmes et des résultats de la recherche n'est opérationnel à l'ISABU. Après le renouvellement du CA et la nomination d'une nouvelle Direction, la mise en place d'un Comité Scientifique - prévu dans le cadre du PAI ISABU - constitue à ce jour la nouvelle priorité institutionnelle.

3.3 Résultat 1 : Elaboration du Plan Directeur de la Recherche

3.3.1 Indicateurs

Résultat 1 : 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	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur cible	Commentaires
Un Plan directeur de la recherche agronomique est produit et adopté		B	B		Atelier de validation organisé le 04/11/2010. PDRA approuvé par le MINAGRIE le 12/07/2011..
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		B	C		La mise en place de Comité Mixtes de Recherche est prévue au niveau des stations régionales, mais non encore opérationnelle.

3.3.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires
	A	B	C	D	
1 Diagnostic/analyse			X		Le processus d'élaboration du PDRA a été fort long dans toutes ses étapes et n'est pas encore diffusé.
2 Elaboration du plan directeur			X		
3 Adoption du plan directeur				X	

Notation : A : les activités sont en avance – B : les activités sont dans les délais – C : les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises – D : les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois) : des mesures correctives sont requises

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Résultat atteint (publication en cours).

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

3.3.4 Risques et hypothèses

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

3.3.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	C	Retard de l'ordre de plus d'un an
Efficiéce	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 plus de 6 mois de retard sont cependant imputables au processus.
Durabilité		La durabilité de ce Plan Stratégique est fortement souhaitée...

3.3.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution au 31/12/2011 (Euros)	Taux
A01	Elaboration du plan directeur de l'ISABU	55 000	39 878	73%
A0101	Diagnostic/analyse	25 000	12 025	48%
A0102	Elaboration du plan directeur	25 000	22 496	90%
A0103	Adoption du plan directeur	5 000	5 357	107%

Un co-financement du Centre de Recherche pour le Développement Internationale (CRDI-Canada) a été négocié par l'ISABU, qui a permis de prendre en charge l'une des 3 missions du Consultant international.

3.3.7 Leçons apprises et recommandations

La désignation d'une équipe de chercheurs – 4 chercheurs constituaient 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 à l'origine du 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.

Concrètement, cette délégation de responsabilités passe par l'aboutissement de deux processus en cours :

- **La restructuration de l'ISABU** : l'adoption du nouvel organigramme qui propose une réelle décentralisation de l'Institut va dans le sens d'une meilleure délégation de responsabilité ;
- **L'adoption d'un système de primes aux résultats** : les contrats de chantiers mis en place par le projet se révèlent insuffisants, faute d'avoir mis en place un véritable suivi-évaluation des prestations attendues. Le rapport d'expertise produit sur cette thématique à l'initiative du PAIOSA a permis au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage de se doter d'une stratégie (Mémo PAIOSA du 28/11/2011) qu'il faut à présent adapter au contexte de l'ISABU.

Ces deux mesures relèvent d'initiatives de la Direction de l'ISABU, à discuter avec le Conseil d'Administration, pour être ensuite soumises à la validation du MINAGRIE. Elles correspondent d'ailleurs aux résultats attendus 2 et 3 du projet.

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

3.4.1 Indicateurs

Résultat 2 : Les organes de l'ISABU fonctionnent de manière efficace					Progrès : D
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur cible	Commentaires
Les représentants des utilisateurs de la recherche peuvent s'exprimer au sein du Comité scientifique		D	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	D		Pas d'évolution en 2011
Efficacité des mesures prises					Sans objet à ce stade.

3.4.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires
	A	B	C	D	
Clarification des missions et fonctions de l'ISABU,			X		L'ensemble du processus de réformes a pris un retard important. Des propositions sont cependant en cours de discussions.
Réaménager l'organigramme			X		
Mise en place d'un comité scientifique				X	
Définition des mesures visant à une meilleure décentralisation			X		

3.4.3 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.

Le renouvellement du Comité de Direction en cours d'exercice (Juin 2011) a retardé la mise en œuvre des réformes.

3.4.4 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.

Risque (DTF)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)*
		Décrire	Score	
Maintien d'un éventail trop large de programmes de recherche	Faible	Coordination difficile	Fort	B
Non tenue des réunions de Comité Scientifique par manque de motivation des membres	Moyen	Pas de suivi scientifique adéquat	Fort	C
Manque d'ouverture partenariale	Faible	Compétences requises non disponibles	Fort	B
Engagement de la Direction non maintenu en cas de changement de Directeur	Moyen	Retour sur les acquis	Fort	C

3.4.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	D	Retard de l'ordre de 2 ans
Efficience		Sans objet
Durabilité		Sans objet

3.4.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution au 31/12/2011 (Euros)	Taux
A02	Amélioration du fonctionnement des organes de l'ISABU	10 000	2 263	23%
A0201	Missions et fonctions de l'ISABU, organigramme	0	0	100%
A0202	Mise en place comité scientifique	2 000	-	0%
A0203	Définition des mesures visant à une meilleure décentralisation	8 000	2 263	28%

3.4.7 Leçons apprises et recommandations

Un processus de réforme doit être mis en œuvre par une équipe stable dans le temps. Les changements successifs de Direction à la tête de l'ISABU, en 2010 puis en 2011, ne se sont pas révélés favorables aux réformes nécessaires.

La principale recommandation à cet égard a été formulée par l'évaluation à mi-parcours du projet, qui invite le MINAGRIE à superviser le processus de réformes à travers le Conseil d'Administration (CA). Le préalable étant évidemment le renouvellement du CA, qui est effectif depuis le 23/12/2011.

3.5 Résultat 3 : Amélioration de la gestion des ressources humaines

3.5.1 Indicateurs

Résultat 3 : La gestion des ressources humaines est améliorée					Progrès : D
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur cible	Commentaires
Le turn over des personnels scientifiques		D	D		Le turn over reste important
Niveau d'adéquation profil/poste		C	D		Pas d'évolution en 2011
Efficience-efficacité et durabilité des mesures incitatives (type de contrats..) prises		B	C		Légère amélioration du statut du personnel obtenue par l'ISABU pour 2012.

3.5.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires
	A	B	C	D	
Création du service GRH + formation des cadres				X	Diagnostic réalisé en Mars 2010. Formation du Chef du service du Personnel en 2010 puis en 2011. Plan d'actions soumis à la Direction de l'ISABU en Février 2011. Aucun progrès en 2011, sinon la désignation d'une Commission Formation au sein de l'ISABU. Réalisation de quelques formations.
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	

3.5.3 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 2 ans. Les raisons de ce retard sont similaires au résultat attendu précédent.

Seul progrès réalisé : la nomination d'une Commission Formation au sein de l'ISABU.

3.5.4 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.

Risque (DTF)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)*
		Décrire	Score	
Difficultés à identifier des compétences en GRH	Fort	La GRH reste au niveau de la gestion administrative du personnel	Fort	D
Manque de synergies et cohérences entre les différents programmes d'appui à l'ISABU	Fort	Disparités de traitement, concurrence entre les activités	Moyen	C

3.5.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	D	Retard de 2 ans
Efficience	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.

3.5.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution au 31/12/2011 (Euros)	Taux
A03	Amélioration de la gestion de ressources humaines	340 000	88 375	26%
A0301	Création du service GRH + formation des cadres	20 000	11 260	56%
A0302	Elaboration du plan de formation + mise en œuvre des formations	80 000	8 302	10%
A0303	Mise en place de mesures d'incitations et de valorisation	100 000	41 622	42%
A0304	Mise en œuvre d'un dispositif de tutorat et partenariats	140 000	27 191	19%

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

3.5.7 Leçons apprises et recommandations

Les leçons apprises et les recommandations sont les mêmes que pour le résultat attendu N°2.

3.6 Résultat 4 : Réhabilitation des infrastructures et renforcement des équipements

3.6.1 Indicateurs

Résultat 4 : 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 : B
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur cible	Commentaires
Les programmes de recherche prioritaire dans le cadre du projet disposent des infrastructures et équipements adaptés		C	B		L'essentiel des travaux de réhabilitation et de renouvellement/renforcement des équipements sont réalisés.
La maintenance et l'entretien des infrastructures et équipements nouveaux sont assurés.		C	D		Pas d'évolution en 2011

3.6.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires
	A	B	C	D	
Réhabilitation des infrastructures		X			Quelques difficultés dans l'instruction d'un marché, mais programme globalement satisfaisant.
Equipements		X			Programme conforme, un peu de retard..
Matériel roulant					Sans objet en 2011 (réalisé en 2010)
Appui communication siège-terrain	X				Une nouvelle solution technique adaptée est apparue au Burundi. Le marché a été passé efficacement.

3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Les progrès réalisés en 2011 sont importants. L'ensemble des marchés programmés a été réalisé. L'ISABU a fait preuve de bonnes capacités à gérer ces marchés, même si tout ne s'est pas déroulé sans problème.

3.6.4 Risques et hypothèses

La question de la maintenance des infrastructures et équipements nouvellement livrés n'est pas résolue.

3.6.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	B	
Efficience	B	
Durabilité	C	La question de la maintenance des infrastructures et équipements nouvellement livrés n'est pas résolue.

3.6.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution au 31/12/2011 (Euros)	Taux
A04	Réhabilitation et renforcement des infrastructures et équipements	1 425 000	864 068	61%
A0401	Réhabilitation des infrastructures	790 000	414 533	52%
A0402	Equipements	495 000	330 887	67%
A0403	Matériel roulant (5/6)	120 000	104 545	87%
A0404	Appui communication siège-terrain	20 000	14 103	71%

Avec les engagements, le taux d'exécution de cette ligne budgétaire atteint environ 90%.

3.6.7 Leçons apprises et recommandations

Les procédures internes à la CTB de contrôle des passations de marchés doivent être améliorées. Elles sont responsables d'un retard de plus d'un mois sur le principal marché de réhabilitation, et a été source d'une forte tension.

Le contrôle par l'ISABU des avant-projets des marchés d'infrastructures doit être renforcé pour limiter les avenants (13% des marchés réalisés en 2011).

Des dispositions doivent être prises pour assurer la maintenance des nouvelles infrastructures et des nouveaux équipements.

3.7 Résultat 5 : Programmes de recherche prioritaires

3.7.1 Indicateurs

Résultat 5 : Les programmes de recherche prioritaire sont mis en œuvre et des synergies sont développées avec le terrain					Progrès : C
Indicateurs	Valeur 'Baseline'	Progrès année N-1	Progrès année N	Valeur cible	Commentaires
Les programmes de recherche prioritaire (PRP) sont fonctionnels		D	C		Le projet rencontre beaucoup de difficultés à mobiliser les chercheurs autour de ces programmes pluridisciplinaires.
Des conventions de recherche sont exécutées		C	C		Il existe des conventions avec des instituts du CGIAR.
Des résultats sont produits par l'ISABU dans le cadre des conventions de partenariat			B		Une convention de partenariat a été signée avec le PADAP Kirundo.
Etudes prospectives		D	C		Plusieurs études menées mais résultats non encore disponibles.

3.7.2 Bilan activités

Activités	Déroulement				Commentaires
	A	B	C	D	
Implémentation de recherche prioritaire			X		Quelques activités individuelles supportées.
Développement de partenariats pour la recherche			X		Une convention de partenariat est en cours avec le PADAP Kirundo. Une autre est en cours de signature avec l'Université du Burundi.
Etudes à caractère prospectif			X		Quelques études en cours.
Communication/diffusion des résultats			X		Plusieurs appuis ponctuels apportés par le projet.

3.7.3 Analyse des progrès réalisés

Malgré de nombreuses séances de sensibilisation, le projet n'est pas parvenu à générer une dynamique collective autour des programmes de recherche prioritaires. Il a par contre soutenu des initiatives individuelles de certains chercheurs qui ont sollicité son appui, sur des thématiques en relation avec ces thèmes prioritaires.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, les difficultés rencontrées par le projet depuis le lancement des programmes de recherche prioritaires restent inchangées :

- L'organisation très centralisée de l'ISABU qui ne favorise pas la prise d'initiative et la responsabilisation de chercheurs seniors susceptibles de diriger ces programmes ;
- L'absence à l'ISABU d'un système de motivation (primes) institutionnalisé qui permettrait au projet de s'aligner, alors que la plupart des autres programmes de recherche sur financement extérieur (Cialca, Asareca, CIP, Pabra...) prévoient des primes pour les chercheurs et des niveaux majorés des perdiem.
- L'absence de culture du travail pluridisciplinaire chez les chercheurs.

3.7.4 Risques et hypothèses

L'absence de changement dans l'organisation de l'ISABU empêche toute nouvelle dynamique de se développer

Risque (DTF)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)*
		Décrire	Score	
Difficultés à cibler les partenariats avec des projets et programmes de recherche	Faible	Isolement des chercheurs	Fort	B

3.7.5 Critères de qualité

	Score	Commentaires
Efficacité	D	Très peu de résultats significatifs
Efficiéce	B	Les quelques activités financées ont un bon impact potentiel (la plupart des résultats ne sont pas encore disponibles), pour un moindre investissement en ressources.
Durabilité	C	Les activités soutenues ne s'inscrivent pas jusqu'ici dans une stratégie collective durable.

3.7.6 Exécution budgétaire

Code	Ligne budgétaire	Budget global (Euros)	Exécution au 31/12/2011 (Euros)	Taux
A05	Programmes de recherche prioritaires	470 000	93 783	20%
A0501	Implémentation de recherche prioritaire	305 000	22 353	7%
A0502	Développement de partenariats pour la recherche	20 000	18 275	91%
A0503	Etudes à caractère prospectif	35 000	14 191	41%
A0504	Communication/diffusion des résultats	110 000	38 964	35%

3.7.7 Leçons apprises et recommandations

La redynamisation de la recherche est tributaire des réformes organisationnelles de l'ISABU.

La genèse de nouvelles dynamiques dépendra de la capacité de l'ISABU à faire émerger de véritables porteurs de projets, avec des mécanismes de motivation institutionnalisés et efficaces (se reporter aux leçons et recommandations relatives au résultat attendu n°1).

4 Thèmes Transversaux

4.1 Genre

L'objectif global du projet concerne le développement durable de l'agriculture. Or la production agricole est majoritairement le fait des femmes.

L'objectif spécifique du projet est neutre par rapport au genre, puisqu'il s'adresse aux chercheurs en général.

Les interventions du projet n'ont pas d'impact sur la politique de l'ISABU en matière de genre. Les activités pertinentes sont soutenues, qu'elles soient portées par des chercheurs hommes ou femmes.

Par contre, la Direction de l'ISABU est attentive à ce que les femmes sont bien représentées dans toutes les activités collectives. Dans les 3 dernières années, les nouvelles embauches ont concerné en majorité des femmes, sauf au niveau technicien où les candidates féminines sont rares. Il n'existe pas de différence de traitement entre les personnels hommes ou femmes.

4.2 Environnement

Le Plan Directeur de la Recherche Agronomique intègre une dimension environnementale de la recherche. C'est la première fois dans l'histoire de l'ISABU.

5 Décisions prises par la SMCL & Suivi

Pas de décision stratégique prise par la SMCL.

6 Leçons Apprises

Se reporter aux parties précédentes.

7 Annexes

1. *Cadre logique*
2. *Activités M&E*
3. *Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »*
4. *Bénéficiaires*
5. *Planification opérationnelle Q1-2012*

7.1 Cadre logique du projet

7.2 Activités de suivi-évaluation

Evaluation à mi-parcours du projet

- Rapport d'évaluation, Bertus Wennink et Pie Njinginya

Réunion ordinaire du 17 Juin 2011

- Rapport d'exécution 2010 : Difficultés et incertitudes
- Rapport de programmation 2011 et état d'avancement au 15 Juin 2011 : L'amorce d'une nouvelle ère pour l'ISABU ?
- Procès-verbal de la réunion ordinaire de la SMCL du 17 Juin 2011

Planifications financières trimestrielles

- Planification opérationnelle - Année 2011 : Rapport d'exécution Q4 et de planification Q1, 12 p.
- Planification opérationnelle - Année 2011 : Rapport d'exécution Q1 et de planification Q2, 13 p.
- Planification opérationnelle - Année 2011 : Rapport d'exécution Q2 et de planification Q3, 12 p.
- Planification opérationnelle - Année 2011 : Rapport d'exécution Q4 et de planification Q1 2012, 12 p.

7.3 Exécution budgétaire

(Extrait du Financial Information Tool - FIT)

7.4 Bénéficiaires du projet

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.

Les personnels de l'ISABU ont été associés aux processus de diagnostic et de réflexion de manière systématique et élargie.

Mais 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.

Le projet a ainsi 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.

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.

7.5 Planification opérationnelle pour l'exercice 2012

7. ANNEXES

7.1 ANNEXE N°1 – CADRE LOGIQUE

Titre du Projet: Projet d'Appui Institutionnel à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi			
OBJECTIF GLOBAL	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES & HYPOTHESES
« Contribuer à la réduction de la pauvreté et soutenir la croissance économique du Burundi par un développement agricole durable ».			
OBJECTIF SPECIFIQUE	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES & HYPOTHESES
« La recherche agronomique de l'ISABU est orientée vers la production de résultats et recommandations répondant aux priorités des utilisateurs de la recherche, sur le moyen et sur le long terme ».	Les priorités de recherche de l'ISABU sont ancrées dans les orientations de politique agricole L'ISABU a mis en œuvre les dispositifs lui permettant de connaître les priorités des utilisateurs de la recherche L'ISABU formule des recommandations issues de ses travaux de recherche Les recommandations et résultats de la recherche sont connus et utilisés, des résultats économiques sont mesurables L'ISABU a développé sa politique partenariale et consolidé son plan de financement après projet	Productions de l'ISABU Comité scientifique et nature des travaux conduits Plan directeur de l'ISABU Comptes rendus d'activité de l'ISABU Enquêtes auprès des utilisateurs de la recherche Documents de politique agricole et politiques sous-sectorielles Outils de communication Suivi-évaluation	Instabilité sociopolitique Appui des Instances officielles Capacité des ressources humaines

No.	RESULTATS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES & HYPOTHESES
1.	R1. 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	1. Un Plan directeur de la recherche agronomique est produit et adopté 2. 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	Plan directeur de PISABU Politique agricole Comptes rendus du Comité scientifique ISABU	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect de la démarche méthodologique - Un plan directeur qui serait conçu en vase clos - Retards dans la validation d'une nouvelle politique agricole nationale
2.	R2. Les organes de PISABU fonctionnent de manière efficace	1. Les représentants des utilisateurs de la recherche peuvent s'exprimer au sein du Comité scientifique 2. Le degré de responsabilité des chefs de station en terme de gestion technique et financière 3. Efficacité des mesures prises	Plan directeur Etude sur le fonctionnement interne de PISABU SMCL	<ul style="list-style-type: none"> - Maintien d'un éventail trop large de programmes de recherche - Non tenue des réunions de comité scientifique par manque de motivation des membres - Manque d'ouverture partenariale - Engagemnt de la direction pas maintenu en cas de changement de direction
3.	R3. La gestion des ressources humaines est améliorée, les capacités du personnel sont renforcées et la motivation du personnel est maintenue	1. Le turn over des personnels scientifiques 2. Niveau d'adéquation profil/poste 3. Efficience-efficacité et durabilité des mesures incitatives prises	Plan directeur Profils de poste Plan de formation Suivi-évaluation et enquête auprès du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à identifier des compétences en GRH - Manque de synergies et cohérence entre les différents programmes d'appui à PISABU

<p>4. R4. La réhabilitation et le renforcement des infrastructures et des équipements facilitent le travail de recherche en lien avec les programmes prioritaires de PISABU</p>	<p>1. Les programmes de recherche prioritaire dans le cadre du projet disposent des infrastructures et équipements adaptés 2. La maintenance et l'entretien des infrastructures et équipements nouveaux sont assurés.</p>	<p>Plan directeur Réception des travaux Rapports d'activité Visites sur site (suivi-évaluation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité socio-politique - Saupoudrage des moyens entre les programmes de recherche - Manque de synergies et cohérence entre les différents programmes d'appui à PISABU
<p>5. R5. Les programmes de recherche prioritaire sont mis en oeuvre et des synergies sont développées avec le terrain</p>	<p>1. Les programmes de recherche prioritaire sont fonctionnels 2. Des conventions de recherche sont exécutées 3. Des résultats sont produits par PISABU dans le cadre des conventions de partenariat 4. Etudes prospectives</p>	<p>Suivi-évaluation Conventions de partenariat Rapports d'activité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à cibler les partenariats avec des projets et programmes de terrain (risque faible)

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0704311

Project Title : **Appui à la recherche agronomique de l'ISABU pour les cultures de rente et les cultures vivrières stratégiques**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR**

Year to month : 31/12/2011

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	Expenses 2011	Total	Balance	% Exec
A LA RECHERHCE AGRONOMIQUE DE 'ISABU EST ORIENTÉE			2.300.000,00	240.225,28	848.139,95	1.088.365,23	1.211.634,77	47%
01 Un plan directeur de la recherche agronomique permet			55.000,00	32.563,55	7.314,31	39.877,86	15.122,14	73%
01 Diagnostic/analyse		COGES	25.000,00	12.024,91	0,00	12.024,91	12.975,09	48%
02 Elaboration du plan directeur		COGES	25.000,00	15.181,74	7.314,31	22.496,05	2.503,95	90%
03 Adoption du plan directeur		COGES	5.000,00	5.356,90	0,00	5.356,90	-356,90	107%
02 Les organes de l'ISABU fonctionnent de manière efficace			10.000,00	0,00	2.263,19	2.263,19	7.736,81	23%
01 Clarification des missions et fonctions à remplir par		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??%
02 Mise en place comité scientifique		COGES	2.000,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0%
03 Définition des mesures visant à une meilleure		COGES	8.000,00	0,00	2.263,19	2.263,19	5.736,81	28%
03 La gestion de ressources humaines est améliorée			340.000,00	66.354,35	22.019,93	88.374,28	251.625,72	26%
01 Création du service GRH + formation des cadres		COGES	20.000,00	4.542,11	6.717,56	11.259,67	8.740,33	56%
02 Elaboration du plan de formation + mise en oeuvre des		COGES	80.000,00	461,57	7.840,63	8.302,20	71.697,80	10%
03 Mise en place de mesures d'incitations et de valorisation		COGES	100.000,00	37.778,19	3.843,49	41.621,68	58.378,32	42%
04 Mise en oeuvre d'un dispositif de tutorat et partenariats		COGES	140.000,00	23.572,48	3.618,25	27.190,73	112.809,27	19%
04 La réhabilitation et le renforcement des infrastructures et			1.425.000,00	131.576,77	732.490,72	864.067,49	560.932,51	61%
01 Réhabilitation des infrastructure		COGES	790.000,00	19.306,00	395.226,70	414.532,70	375.467,30	52%
02 Equipements		COGES	495.000,00	20.419,35	310.467,76	330.887,11	164.112,89	67%
03 Matériel roulant		COGES	120.000,00	88.008,20	16.536,88	104.545,08	15.454,92	87%
04 Appui communication siège-terrain		COGES	20.000,00	3.843,22	10.259,38	14.102,60	5.897,40	71%
05 Les programmes de recherche prioritaires sont mis en			470.000,00	9.730,61	84.051,80	93.782,41	376.217,59	20%
01 Implémentation de recherche prioritaire		COGES	305.000,00	5.368,01	16.985,08	22.353,09	282.646,91	7%
02 Développement de partenariats pour la recherche		COGES	20.000,00	3.214,65	15.060,69	18.275,34	1.724,66	91%
		REGIE	571.200,00	219.651,89	122.592,74	342.244,63	228.955,37	60%
		COGEST	2.428.800,00	286.580,78	960.071,37	1.246.652,15	1.182.147,85	51%
		TOTAL	3.000.000,00	506.232,67	1.082.664,11	1.588.896,78	1.411.103,22	53%

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0704311

Project Title : **Appui à la recherche agronomique de l'ISABU pour les cultures de rente et les cultures vivrières stratégiques**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR**

Year to month : 31/12/2011

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	Expenses 2011	Total	Balance	% Exec
03 Etudes à caractère prospectif		COGES	35.000,00	0,00	14.378,79	14.378,79	20.621,21	41%
04 Communication/diffusion des résultats		COGES	110.000,00	1.147,95	37.627,24	38.775,19	71.224,81	35%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5%* TOTAL ACTIVITÉS)			41.800,00	0,00	0,00	0,00	41.800,00	0%
01 Réserve budgétaire			41.800,00	0,00	0,00	0,00	41.800,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	41.800,00	0,00	0,00	0,00	41.800,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			658.200,00	266.007,39	234.524,16	500.531,55	157.668,45	76%
01 Frais de personnel			475.200,00	213.339,23	121.996,07	335.335,30	139.864,70	71%
01 Assistant Technique		REGIE	450.000,00	201.779,18	116.358,88	318.138,06	131.861,94	71%
02 Staff national		REGIE	25.200,00	14.538,05	8.637,19	23.175,24	2.024,76	92%
03 Assistant Junior		REGIE	0,00	-2.978,00	-3.000,00	-5.978,00	5.978,00	??%
02 Investissements			36.000,00	26.860,24	3.373,89	30.234,13	5.765,87	84%
01 Véhicules		COGES	18.000,00	18.156,80	40,58	18.197,38	-197,38	101%
02 Fournitures et équipement bureau		COGES	18.000,00	8.703,44	3.333,31	12.036,75	5.963,25	67%
03 Frais de fonctionnement			51.000,00	14.897,27	12.952,48	27.849,75	23.150,25	55%
01 Loyer du bureau		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	??%
02 Frais de fonctionnement des véhicules		COGES	12.000,00	4.015,05	4.485,05	8.500,10	3.499,90	71%
03 Communications		COGES	15.000,00	450,66	537,41	988,07	14.011,93	7%
04 Autres frais de fonctionnement		COGES	24.000,00	10.431,56	7.930,02	18.361,58	5.638,42	77%
04 Audit et suivi Evaluation			96.000,00	6.474,25	583,14	7.057,39	88.942,61	7%
01 Evaluation		REGIE	25.000,00	0,00	583,14	583,14	24.416,86	2%
02 Suivi interne CTB		REGIE	20.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0%
		REGIE	571.200,00	219.651,89	122.592,74	342.244,63	228.955,37	60%
		COGEST	2.428.800,00	286.580,78	960.071,37	1.246.652,15	1.182.147,85	51%
		TOTAL	3.000.000,00	506.232,67	1.082.664,11	1.588.896,78	1.411.103,22	53%

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0704311

Project Title : **Appui à la recherche agronomique de l'ISABU pour les cultures de rente et les cultures vivrières stratégiques**

Budget Version: **E01**

Currency : **EUR**

Year to month : 31/12/2011

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	Expenses 2011	Total	Balance	% Exec
03 Missions d'expertise (nationales/internationales)		REGIE	30.000,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	0%
04 Audit		REGIE	21.000,00	6.474,25	0,00	6.474,25	14.525,75	31%
05 TVA à récupérer			0,00	4.436,40	95.618,58	100.054,98	-100.054,98	?%
01 TVA à récupérer		REGIE	0,00	-161,59	13,53	-148,06	148,06	?%
02 TVA à récupérer		COGES	0,00	4.597,99	95.605,05	100.203,04	-100.203,04	?%
99 Conversion rate adjustment			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	?%

REGIE	571.200,00	219.651,89	122.592,74	342.244,63	228.955,37	60%
COGEST	2.428.800,00	286.580,78	960.071,37	1.246.652,15	1.182.147,85	51%
TOTAL	3.000.000,00	506.232,67	1.082.664,11	1.588.896,78	1.411.103,22	53%



Projet d'Appui Institutionnel à l'ISABU (BDI 070 4311)

Planification opérationnelle 2011 (1/3)

Code	Activité	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	Responsable	Etat d'exécution	Commentaires/Risques liés à l'activité
A	BUDGET OPERATIONNEL (COUTS SPECIFIQUES)													
A01	Elaboration du plan directeur de l'ISABU													
A0101	Diagnostic/analyse													
A0102	Elaboration du plan directeur													
	Publication			DC	RED							ISABU-Pascal		
A0103	Adoption du plan directeur													
A02	Amélioration du fonctionnement des organes de l'ISABU													
A0201	Missions et fonctions de l'ISABU, organigramme													
A0202	Mise en place comité scientifique													En cours
A0203	Définition des mesures visant à une meilleure décentralisation													
A03	Amélioration de la gestion de ressources humaines													
A0301	Création du service GRH + formation des cadres													
	Mission d'appui (expertise internationale)			DAO	PUB	ATR	CNT	RED				CS Perso.		Programme toujours à la peine. 1 mission sur 3 financée par le projet.
A0302	Elaboration du plan de formation + mise en oeuvre des formations													
A0303	Mise en place de mesures d'incitations et de valorisation													En cours
A0304	Mise en oeuvre d'un dispositif de tutorat et partenariats													
A04	Réhabilitation et renforcement des infrastructures et équipements													
A0401	Réhabilitation des infrastructures													
	Réhabilitation Bâtiments				REP							CS Imm.	EXE en cours	
	Contrôle travaux Bâtiments				REP							CS Imm.	EXE en cours	
	Captage source Moso			PUB	REP							CS Imm.		
	Protection pompe et formation fontainier Gisozi			GAG	RED							CS Imm.		

Projet d'Appui Institutionnel à l'ISABU (BDI 070 4311)

Planification opérationnelle 2011 (2/3)

Code	Activité	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	Responsable	Etat d'exécution	Commentaires/Risques liés à l'activité
A0402	Equipements													
	Achat de verreries de laboratoire			RED								RP	EXE en cours	ST non respectées
	Achat de réactifs de laboratoire			NOT		RED						RP	Information OK	
	Relance de l'achat de matériels entomologie			NOT		RED						RP	Attribution OK	
	Achat d'un compresseur			NOT		REP						RP	Notification OK	
	Etude technique électricité			NOT		RED						CS Patrimoine	Notification OK	
	Achat de mobiliers (stations)			PUB		RED						CS Patrimoine		
	Achat de rayonnages pour les documentations (stations)			PUB		RED						RP		
	Achat de pancartes métalliques			NOT	RED							Dessinateur	Notification OK	
	Achat de tronçonneuses			PUB	NOT	REP						RP		
	Achat de coffres-forts			PUB	NOT	RED						CS gestion		
	Achat de tenues vestimentaires ISABU			PUB	NOT	RED						Secrétaire PAI		
A0403	Matériel roulant													Fonctionnement périodique
	Achat de pneus			PUB	RED							CS Charroi		
A0404	Appui communication siège-terrain													
	Installation d'une connexion Internet			PUB	REP							CS Informatique		
A05	Programmes de recherche prioritaires													
A0501	Implémentation de recherche prioritaire													
A0502	Développement de partenariats pour la recherche													
	MOU Carte pédo			MOU										
A0503	Etudes à caractère prospectif													
A0504	Communication/diffusion des résultats													
	Refonte du site Internet de l'ISABU			NOT		RED							Attribution en cours	
	Publication du Manuel sur le Bananier				PUB	RED								
	Publications liées au 50ème anniversaire de l'ISABU					PUB	RED							
	Production d'un documentaire sur l'ISABU			PUB		RED								

Projet d'Appui Institutionnel à l'ISABU (BDI 070 4311)

Planification opérationnelle 2011 (3/3)

Code	Activité	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	Responsable	Etat d'exécution	Commentaires/Risques liés à l'activité
Z	MOYENS GENERAUX													
Z02	Investissements													
Z0202	Fournitures et équipement bureau											RAF		Périodiques (2 par an)
Z03	Frais de fonctionnement													
Z0302	Frais de fonctionnement des véhicules											RAF		Périodiques (2 par an)
Z0303	Communications											RAF		Mensualisés (primes, divers)
Z0304	Autres frais de fonctionnement											RAF		