

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROJET D'APPUI AUX ORGANISATIONS BURUNDAISES PAR LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES RESSOURCES HUMAINES (PAORC)

BURUNDI

CODE DGD : NN 3014021
CODE NAVISION : BDI 10 888 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS ET GLOSSAIRE.....	4
GLOSSAIRE.....	6
RESUME.....	7
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	9
1 ANALYSE DE LA SITUATION	10
1.1 HISTORIQUE DES BOURSES BILATERALES BELGES AU BURUNDI.....	10
1.2 CONTEXTE DU PAYS.....	16
2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES	31
2.1 LES PRINCIPES DE BASE.....	31
2.2 LES AXES STRATEGIQUES DE L'INTERVENTION	35
2.3 METHODOLOGIE POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES APPUIS DE RENFORCEMENT DES COMPETENCES	41
2.4 BENEFICIAIRES.....	48
2.5 ZONE D'INTERVENTION.....	48
3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE	50
3.1 OBJECTIF GENERAL	50
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE	50
3.3 RESULTATS ATTENDUS	50
3.4 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION	66
3.5 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	66
3.6 ANALYSE DES RISQUES	67
4 RESSOURCES.....	76
4.1 RESSOURCES FINANCIERES	76
4.2 RESSOURCES HUMAINES	76
4.3 RESSOURCES MATERIELLES	77
5 MODALITES D'EXECUTION	80
5.1 CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES	80
5.2 RESPONSABILITE TECHNIQUE	80
5.3 RESPONSABILITE FINANCIERE.....	80
5.4 STRUCTURES D'EXECUTION ET DE SUIVI.....	81
5.5 DESCRIPTION DES PROCESSUS A METTRE EN ŒUVRE	85
5.6 ACCORDS D'EXECUTION.....	89
5.7 MECANISME D'APPROBATION DES ADAPTATIONS AU DTF	90

5.8	SUIVI ET EVALUATION	90
5.9	AUDIT	90
5.10	CLOTURE DE LA PRESTATION	91
6	THEMES TRANSVERSAUX	92
6.1	GENRE	92
6.2	ENVIRONNEMENT	93
7	ANNEXES.....	95
7.1	CADRE LOGIQUE.....	96
7.2	CHRONOGRAMME.....	106
7.3	TDR PERSONNEL LONG TERME	109

ABREVIATIONS ET GLOSSAIRE

ACBF	African Capacity Building Foundation
ADLP	Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Lutte contre la Pauvreté – financé par la GIZ en appui au MDC
ASAP (Bureau ASAP)	Amélioration des Structures de l'Administration Publique
BAD	Banque Africaine de Développement
BCD	Bureau de la Coopération au Développement (BCD) à l'ambassade belge
BESD	Bureau d'Etudes Stratégiques pour le Développement ; auprès de la Présidence
CAPAD	Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CNFAD	Centre National de Formation des Acteurs de la Décentralisation
COMPAR	Comité des Partenaires
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
CTB	L'Agence belge de développement (précédemment nommé la 'Coopération Technique Belge')
Damino	Logiciel / système informatique et base de donnée pour la gestion des bourses belges
DG	La Direction Générale ou le Directeur Général
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DGFP	La Direction générale de la Fonction publique
DRH	Développement des Ressources Humaines
DTF	Dossier Technique et Financier
ENA	Ecole Nationale d'Administration
FCE	Fonds Commun de l'Education
FCE / GPE	Fonds Commun de l'Education / Global Partnership for Education
FORSC	Forum pour le Renforcement de la Société Civile
GCP	Groupe de Coordination des Partenaires
GIZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IF	Instituts de Formation
LMD/BMD	Système Bologne de l'enseignement supérieur : licence – maitrise – doctorat / bachelor – master – doctorate (PhD)

LPNRC	Lettre de Politique Nationale de Renforcement des Capacités
MDC	le Ministère du Développement Communautaire
MEBSEMFPFA	Ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation
MFPDE	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
MFPTSS	Le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale
MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
OB	Organisations Bénéficiaires
OSC	Organisations de la Société Civile
OSCAR	Projet 'Organisations de la Société Civile Appuyées et Renforcées' ; projet financé par l'Union Européenne
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel au Secteur Agricole burundais.
PAISS	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de la Santé
PAORC	Projet d'Appui aux Organisations burundaises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
PIC	Programme Indicatif de Coopération (stratégie planification multi-annuelle pour la coopération bilatérale au niveau du pays partenaire)
PNGP	Politique Nationale de Gestion des Performances
PNRA	Programme National de Réforme de l'Administration
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRGE	Programme de Renforcement des Capacités de Gouvernance Economique
PTF	Partenaires Techniques et Financiers (PTF internationaux qui appuient le développement du Burundi)
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RC	Renforcement des Capacités
RCRH	Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNRC	Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

GLOSSAIRE

Compétences

Ce document utilise le terme « compétences » comme synonyme du concept de « capacités individuelles ».

Il s'agit des connaissances, de l'expérience et des aptitudes professionnelles (savoir-faire) et, dans une autre mesure mais également d'importance, du comportement et des attitudes professionnelles (savoir-être).

Renforcement des compétences

Le concept « renforcement des compétences de ressources humaines » (au lieu de « renforcement des capacités individuelles ») rend explicite l'importance d'intégrer ce renforcement dans la gestion des ressources humaines et plus particulièrement dans la stratégie de développement des ressources humaines (DRH) au sein des organisations bénéficiaires.

Le renforcement des compétences englobe la formation classique (diplômante ou non) ainsi que toute autre approche, initiative, instrument ou méthode visant à renforcer les compétences des individus concernés (cf. §2.3.1).

DRH ou Développement des Ressources Humaines

Le développement des ressources humaines englobe non seulement le 'renforcement des compétences' mais comprend également les stratégies de recrutement, de mise à profit et de rétention des ressources humaines ainsi que la planification et l'accompagnement des carrières au sein de l'organisation.

Toute approche et initiative de renforcement de compétences doit s'inscrire dans une politique DRH intégrée.

Les processus du cycle de planification et évaluation de la performance des ressources humaines doivent interagir avec les processus du DRH.

GRH ou Gestion des Ressources Humaines

La GRH est plus large que le DRH.

La GRH comprend non seulement le DRH mais aussi : l'administration du personnel ; la gestion de la paie ; la réglementation y relative ; les processus de recrutement, de promotion et de licenciement ; les processus du cycle de planification et évaluation de la performance des ressources humaines; etc.

RESUME

Le « Projet d'Appui aux organisations burundaises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines (PAORC) », fait partie d'une série de nouveaux programmes qui seront mis en œuvre dans les pays partenaires de la coopération bilatérale belge « directe ». Ces Programmes « bourses nouvelle génération » remplaceront à terme, en fonction des Programmes indicatifs de coopération (PIC) pour les pays partenaires de la coopération belge, les bourses individuelles de haut niveau qui préparaient, dans la règle, le futur personnel enseignant et de recherche des universités, mais aussi des professionnels des pays partenaires, par l'octroi de bourses d'études de « Master », doctorat, spécialisation et post-doctorat.

Ce changement fait partie de la politique de coopération décidée par le gouvernement fédéral belge et exécutée par la Direction générale du développement (DGD).

Conformément à la 'nouvelle stratégie bourses' de la coopération bilatérale belge, l'ambition principale du PAORC n'est plus d'accorder des bourses individuelles en fonction de candidatures et souhaits individuels, mais de fournir un appui conséquent au renforcement des compétences des ressources humaines d'un ensemble d'organisations bénéficiaires (OB) burundaises. Ces OB seront sélectionnées en vue de leur rôle dans la réalisation des ambitions stratégiques des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise. Elles peuvent être étatiques ou non-étatiques (société civile, secteur privé, ...), grandes ou petites.

Selon la stratégie d'intervention du PAORC, les formations, études ou autres initiatives de renforcement des compétences des participants individuels ne peuvent pas être considérées comme des fins en soi. Ce qui importe c'est un développement ciblé des ressources humaines en fonction des objectifs de performance des OB, alignés sur les stratégies sectorielles. A cet effet le PAORC envisage d'appuyer les OB via des parcours de renforcement des compétences qui sont suffisamment poursuivis dans le temps et pour lesquels les conditions de succès sont adéquatement réunies. L'ensemble des orientations stratégiques et approches d'intervention du PAORC doivent concourir à graduellement améliorer l'efficacité des efforts de formation et de renforcement des compétences.

Le projet répond aux défis du gouvernement burundais en matière de renforcement des capacités, décrit dans la 'Stratégie Nationale de Renforcement de Capacités' (la SNRC). L'ancrage du projet sera au niveau de la structure de coordination de la SNRC. Ceci permet d'inscrire l'intervention dans un cadre national adapté à la problématique de renforcement de compétences.

A tous les stades de mise en œuvre de l'intervention, c'est à dire dès l'étude 'base line' et déjà lors de la première opérationnalisation des stratégies d'intervention dans le plan d'action initial, l'équipe PAORC consultera et collaborera étroitement avec les équipes des projets / programmes sectoriels de la CTB. Il importera d'assurer une bonne synergie et complémentarité entre les efforts du PAORC et les efforts de renforcement des compétences que les interventions sectorielles entreprennent elles-mêmes. Il appartient à chaque secteur, représenté dans le 'Comité Technique Intersectoriel' du PAORC, d'identifier et de prioriser les domaines dans lesquels la plus-value du PAORC devra se concrétiser. Une telle recherche de synergie et d'harmonisation ne sera pas limitée aux interventions CTB ; l'équipe PAORC, ensemble avec la structure de coordination de la SNRC, contribuera donc systématiquement à une bonne harmonisation des initiatives de renforcement de compétences et de DRH, tant entre les interventions sectorielles de la CTB, qu'avec les autres PTF clés (PNUD, BAD, ACBF, BM, EU, GIZ, autres appuis belges, ...).

Le projet vise 5 résultats :

1. La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines

2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées
3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires
4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires
5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGD	NN 3014021
Code Navision CTB	BDI 10 888 11
Institution partenaire	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
Durée de l'intervention	60 mois pour l'exécution (84 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	2014
Contribution du pays partenaire	En nature, voir chapitre 4.1
Contribution belge	8.000.000 euros
Secteur (codes CAD)	43081
Brève description de l'intervention	L'objet de la prestation est le renforcement des compétences des ressources humaines des organisations burundaises.
Objectif global	Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi.
Objectif spécifique	Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.
Résultats	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines 2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées 3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires 4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires 5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Historique des bourses bilatérales belges au Burundi

1.1.1 Approche classique des bourses bilatérales belges au Burundi

Depuis plus de 50 ans, la Belgique accorde, dans le cadre de son programme de coopération bilatérale directe, des bourses d'études à des ressortissants des pays partenaires. Depuis 2001, le programme des « Bourses » mis en œuvre au Burundi a permis à plus de 1500 bénéficiaires burundais issus principalement des administrations publiques et de la société civile de suivre des formations.

Le programme des « bourses » hors projet était jusqu'en 2013 régi par une convention annuelle de mise en œuvre approuvée par le Ministre belge de la Coopération au Développement. Cette convention de mise en œuvre fixe annuellement un budget ventilé par pays en tenant compte des engagements budgétaires antérieurs et d'un budget pour les nouvelles bourses, et détermine également les modalités d'exécution du programme.

Les budgets indiqués dans les conventions annuelles de mise en œuvre tiennent compte de l'enveloppe budgétaire générale définie dans le programme indicatif de coopération.

Le terme « bourse » employé dans la Convention de mise en œuvre du programme bilatéral des bourses hors-projet entend tout moyen humain et financier mis à la disposition d'un groupe ou d'un individu dans le but d'approfondir ses connaissances et d'améliorer ses compétences professionnelles par la formation. Outre, les moyens financiers (frais de voyage, les allocations de subsistance, logement...), l'octroi et la mise en œuvre d'une bourse s'accompagne d'autres services (identification de formations préexistantes ou « à la carte », recherche d'expertises locales, régionales ou belges en vue de dispenser des formations sur mesure, organisation de voyage d'études, recherche de logement et autres aspects logistiques,...).

Les formations en Belgique de longues et courtes durées peuvent être déclinées selon la typologie¹ suivante:

- « Etudes »: masters I et II, master complémentaire, spécialisations médicales, (certificats universitaires);
- « Doctorats mixtes »: études doctorales réparties entre universités ou centres de recherches belges et du pays d'origine du boursier ;
- « Stages »: formations de courte durée (< 9 mois). Ce terme englobe également les formations de spécialisations de courte durée, les voyages d'étude, la participation aux colloques, séminaires et atelier formatif.

Ces formations sont majoritairement suivies en résidentiels mais peuvent également faire l'objet de formations à distances (e-learning, e-master).

Ces dernières années, un appel à candidature pour les quatre types de bourses est lancé par le Bureau de la Coopération au Développement (BCD) à l'ambassade belge. Au préalable sont organisées des séances d'informations pour les ministères concernés. Les candidats intéressés, remplissent les formulaires, les déposent au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la

¹ Voir annexes 1 : typologie des bourses et définitions

Recherche Scientifique, qui les regroupe et les transmet à l'Ambassade de Belgique avec la note verbale, via le Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération Internationale.

L'attribution des bourses est effectuée par un comité conjoint de sélection composé de l'Attaché et un chargé de programme du BCD, du Représentant résident et d'un chargé de programme de la CTB et de représentants nationaux issus des Ministères des Relations Extérieures et de la Coopération Internationale, du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Les candidats boursiers proviennent essentiellement du niveau central (Ministères) et du niveau déconcentré et décentralisé.

Depuis 2009, la convention annuelle de mise en œuvre du programme des bourses met l'accent sur la concentration sectorielle et la dimension genre dans le processus de sélection des candidats. Pour ce faire, 75% des bourses doivent être réservées pour les secteurs prioritaires et 50% des bourses doivent être octroyées à des femmes. Les bourses bilatérales privilégient la formation professionnelle des agents de la fonction publique, plutôt que le renforcement académique qui relève davantage des universités et instituts de recherche.

1.1.2 Analyse du programme des bourses au Burundi sur la durée des PIC 2007-2009 et 2010-2013

L'analyse quantitative et qualitative en termes de budget/dépenses, ratio hommes/femmes, typologie des bourses et répartition sectorielle des formations, reprise ci-dessous, porte sur la durée des programmes indicatifs de coopération, passé et en cours, soit de 2007 à 2009 et de 2010 à 2013.

A. Budgets et dépenses du programme bourses par année ²

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dépenses selon type de formation							
BEB (études en Belgique)	714,901	592,674	688,703	712,188	597,199	532,360	N/A
BEL (études locales / régionales)	62,086	50,474	101,315	111,009	219,457	241,965	N/A
BMX (doctorats mixtes)	160,078	222,827	191,720	128,183	100,746	59,220	N/A
BSB (stages en Belgique)	96,863	91,238	170,592	195,238	202,384	20,192	N/A
BSL (stages locaux ou régionaux)	25,312	86,704	85,515	47,091	36,934	27,604	N/A

² Données chiffrées extraites de l'outil comptable « Navision » et des documents officiels suivant : Convention annuelle de mise en œuvre du programme des bourses hors-projet 2007, 2008, 2009, 2010, 2011,2012.

Dépenses totales (EUR)	1,059,240	1,043,917	1,237,845	1,193,711	1,156,721	881,341	N/A
Budget(EUR) programmation CMO annuelle UNI20XX/01	1,331,000	1,372,732	1,388,000	1,513,112	1,120,000	1,405,356	1,132,836
Taux d'exécution (dépenses/budget disponible)	80%	76%	89%	79%	103%	63%	N/A

Le budget cumulé des CMO 2007, 2008, 2009 représentait 4,09 millions, pour un total de dépenses réelles de 3,34 millions d'EUR, soit un taux d'exécution financière de 81,66%.

Le budget cumulé des CMO 2010, 2011, 2012, 2013 représente 5,17 millions d'EUR, pour un total de dépenses de 3,2 millions EUR (dépenses de 2010 à 2012 car les dépenses de 2013 ne sont pas encore disponibles), soit un taux d'exécution financière de 61,89%.

Le taux d'exécution annuel moyen est de 81,66%, pour le PIC 2007-2009 et pour le PIC 2010-2013.

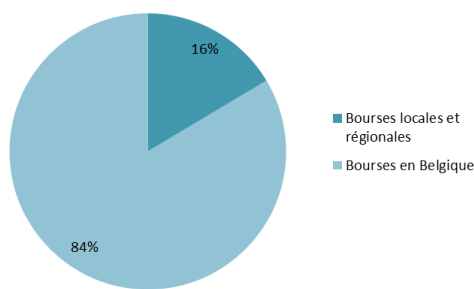
B. Nombre et répartition de bourses selon le type

Les deux illustrations ci-dessous montrent la répartition des bourses selon leur type, exprimée en nombre de bénéficiaires individuelles et détaillée par PIC. Lors du PIC 2007-2009, le nombre des bourses en Belgique représentaient 84% du total des bourses octroyées durant cette période, et 55% durant la période allant de 2010 à 2012.

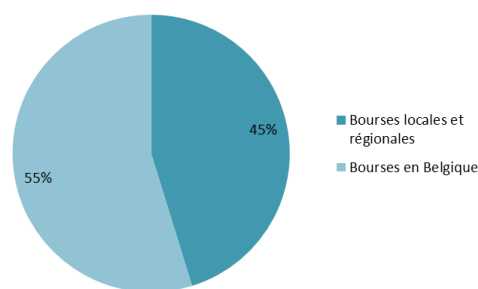
En effet, depuis 2010, s'est affirmée une volonté des différentes parties d'inverser le ratio bourses en Belgique/bourses locales en augmentant significativement le nombre de bourses locales. Les principales raisons qui motivent ce changement sont le coût moins élevé des bourses locales, accroître les possibilités d'accès aux formations pour les femmes (l'absence prolongée de leurs foyers respectifs a été identifiée comme un frein majeur à leur participation), le fait de renforcer les instituts de formations burundais et dans une certaine mesure, de limiter le phénomène de la fuite des cerveaux.

Concernant les bourses locales et régionales, celles-ci se déroulent majoritairement au Burundi. Viennent ensuite les pays suivant : le Sénégal, le Bénin, le Mali et dans une moindre mesure, le Rwanda, l'Ouganda et la Tanzanie.

Répartition des bourses locales/régionales et bourses Belgique - 2007 à 2009



Répartition des bourses locales/régionales et bourses Belgique - 2010 à 2012



Depuis 2009, les formations locales de courte durée (BSL) sont privilégiées.

Par ailleurs on observe que les bourses en Belgique concernent plutôt des études de longues durée tandis que les bourses locales et régionales concernent surtout des stages et formations de courte durée (BSL).

Les possibilités d'études locales/régionales de longue durée, quant à elles restaient très peu exploitées jusque 2009 et leur nombre a triplé depuis 2010.

2012, les bourses de doctorats dans le cadre de la relève du personnel académique universitaire étaient prises en charge par la coopération universitaire (VLIR, CUD,...).

C. Répartition sectorielle des formations

L'analyse ci-dessous se concentre sur les secteurs prioritaires du PIC 2007-2009 et PIC 2010-2013.

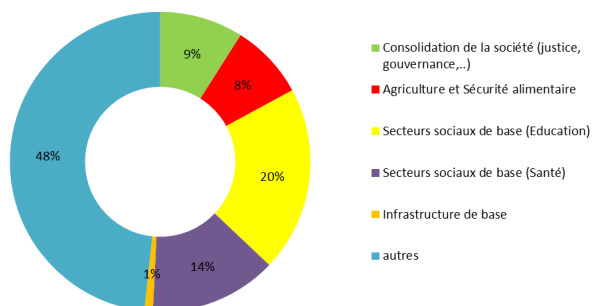
Il est important de préciser que cette répartition sectorielle est réalisée en fonction des domaines de formations et non des secteurs auxquels appartiennent les institutions d'où sont issus les bénéficiaires.

Les bourses en lien avec les thèmes transversaux du PIC sont reprises dans la rubrique « autres », sauf le thème « gouvernance » comprenant la justice, la décentralisation et la police. Ce choix a été opéré car le thème de la gouvernance est mis en évidence dans les PIC.

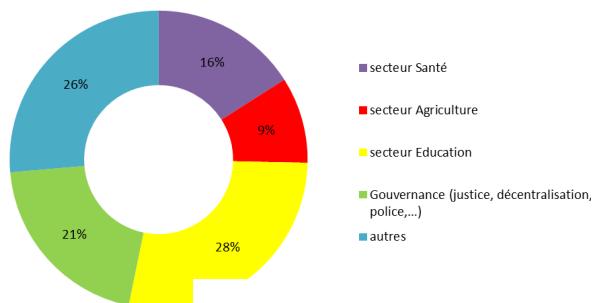
Il ressort des graphiques ci-dessous que les formations dans le secteur de la santé et de l'agriculture sont moins sollicitées.

Depuis plusieurs années, 75% des bourses doivent être octroyées dans les secteurs et thèmes du PIC. Cette directive est relativement bien appliquée.

Répartition sectorielle des bourses (PIC 2007 - 2009)



Répartition sectorielle des bourses (PIC 2010 - 2012)



De 2007 à 2009, le pourcentage de bourses octroyées aux candidats hommes (65%) est supérieur à celui des boursières (35%).

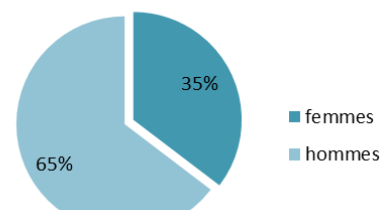
De 2010 à 2012, le pourcentage de bourses octroyées aux candidats hommes (68%) est supérieur à celui des boursières (32%).

L'écart s'est donc faiblement creusé sur la durée du dernier PIC. Et ce malgré la volonté d'octroyer 50% des bourses aux femmes.

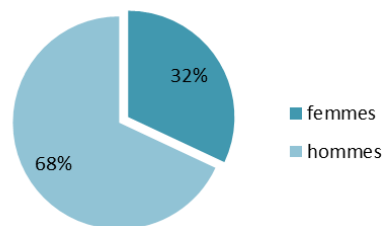
La discrimination positive appliquée ces dernières années n'a pas permis de réaliser d'avancée significative en matière d'équilibre hommes/femmes. Ce déséquilibre est constaté dès la réception des dossiers de candidatures de bourses.

En effet, le peu de dossiers des candidatures féminines enregistrées s'expliquent en partie par le rôle et le statut de la femme mariée qui imposent des obligations familiales difficilement conciliables avec les études et formations.

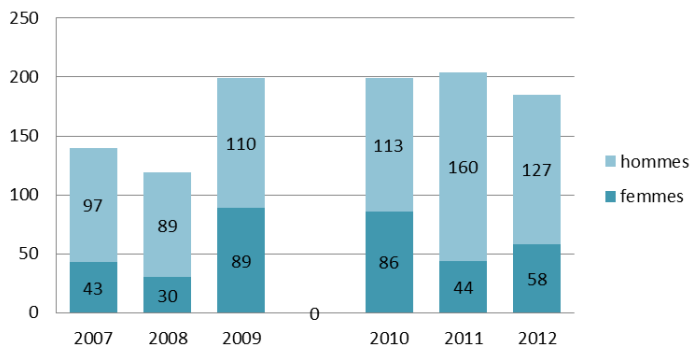
Répartition des boursiers par sexe 2007 - 2009



Répartition des boursiers par sexe 2010 - 2012



Répartition hommes/femmes par année (de 2010 à 2012)



1.1.3 Vers une nouvelle 'stratégie bourses' et une approche projet

L'actuel programme de bourses est orienté vers la formation d'individus sans prendre en compte la dimension du renforcement des capacités de l'organisation d'origine du boursier. Dans ce cas précis, les connaissances et compétences acquises par un boursier lors de sa formation ne sont pas mises systématiquement à profit de son organisation d'origine et donc, ne contribuent pas directement au renforcement des capacités de l'organisation/institution. Il devient dès lors difficile d'étudier l'impact des formations sur les organisations de provenance des boursiers.

Force est de constater que les conventions annuelles de mise en œuvre successives axées sur des sélections de bourses individuelles ne permettent pas d'apporter une réponse satisfaisante et globale à fort impact au développement et au renforcement durable des capacités organisationnelles des administrations des secteurs d'interventions prioritaires de la politique de coopération belgo-burundaise.

Ces différentes observations ont été mises en évidence dans l'évaluation globale du programme bourses³. Suite aux recommandations de l'évaluation, une réflexion a été menée conjointement par la DGD et la CTB en vue de réorienter le programme et définir une nouvelle stratégie du programme des bourses. Une note stratégique a été signée par la DGD le 29/01/2012.

De même, lors de la Commission mixte du 22 octobre 2009⁴ définissant le nouveau programme indicatif de coopération 2010-2013, les parties burundaises et belges ont reconnu l'importance de valoriser le potentiel humain, en tant que moyen pour le renforcement des capacités et comme garant d'un développement durable.

Lors du comité spécial des partenaires (COMPAR) du 19 novembre 2010⁵, il a été rappelé que le programme des bourses devait faire l'objet d'une approche « projet » pluriannuel, nécessitant au préalable une formulation et l'élaboration d'un DTF. En janvier 2013 la fiche d'identification⁶ du projet « Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences » a été approuvée. Ce projet, d'un budget de 8 millions d'EUR a pour orientation stratégique d'aller au-delà des besoins individuels de formation. Le projet cible le renforcement des compétences des ressources humaines au sein des organisations bénéficiaires en phase avec les stratégies de renforcement des capacités au niveau national et sectoriel.

³ « Rapport de l'évaluation du programme annuel bourses hors-projet »-South Research asbl, BIEF s.a, février à juin 2007

⁴ Coopération Belgo-Burundaise - Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010 - 2013

⁵ Procès-verbal de la réunion du Comité des Partenaires Spécial (COMPAR) entre la République du Burundi et le Royaume de Belgique, Bujumbura, le 19 novembre 2010.

⁶ Fiche d'identification « Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences », Bujumbura, janvier 2013.

1.2 Contexte du Pays

1.2.1 Stratégies du pays en matière de renforcement des capacités

1.2.1.1 La Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités

Lors de la mission de formulation du PAORC, juin 2013, les autorités burundaises s'apprêtaient à valider et finaliser la « **Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités** » (la **SNRC**).

Le comité de suivi de la SNRC avait déjà pré-validé le projet de texte de la SNRC ainsi que son projet de 'Plan d'action' pour la mise en œuvre de la SNRC. Ses textes seront validés lors d'un atelier de validation et auquel les PTF clés du Burundi seront conviés.

La « Lettre de Politique Nationale de Renforcement des Capacités » (LPNRC), qui précède la SNRC et en définit les grandes ambitions et les lignes directrices, avait déjà été validée en 2012.

Une structure de coordination et de suivi de la mise en œuvre de la SNRC est prévue au niveau de la DG de la Prévision et de la Planification nationale du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (MFPDE). Cet ancrage de la SNRC sera confirmé lors de l'atelier de validation.

La LPNRC et la SNRC s'inscrivent dans le cadre global des piliers de la Vision « Burundi 2025 », et visent la consolidation du programme de réformes dans l'ensemble des domaines de la vie économique et sociale au Burundi. L'ambition est de doter le pays des capacités nécessaires à la réalisation de ses objectifs de développement économique, social et culturel tels que consignés dans sa Vision « Burundi 2025 ». Il s'agit d'affronter les principaux défis en matière de renforcement des capacités (RC) sur trois niveaux : (1) individuel, (2) tant organisationnel qu'institutionnel et (3) sociétal et ce, dans les trois grands secteurs de la vie du pays : public, privé et société civile. La LPNRC et la SNRC appliquent une définition opérationnelle de RC, reflétant une vision appropriée au contexte socioéconomique et culturel du Burundi. Cette stratégie, déclinée en 'Orientations Stratégiques' et 'Domaines Prioritaires', est le produit d'une large concertation entre les acteurs du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des partenaires techniques et financiers au développement du pays.

Les Orientations Stratégiques (OS) et les Domaines Prioritaires (DP) de la LPNRC

OS 1 : Investissement dans la maîtrise de la conception, la formulation, la planification, la coordination, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques de développement.

DP 1.1 : Conception, formulation et mise en cohérence des politiques appropriées.

DP 1.2 : Planification-Programmation-Budgétisation-Exécution-Suivi et Evaluation

OS 2 : L'investissement dans un service public performant et accessible au citoyen.

DP 2.1 : Clarification des missions de l'Etat.

DP 2.2 : Rationalisation des structures de l'Etat.

DP 2.3 : Gestion des Ressources Humaines

DP 2.4 : Culture Administrative

OS 3 : Promotion des secteurs porteurs de croissance

DP 3.1: Développement institutionnel du secteur privé

DP 3.2: Développement des Partenariats entre le secteur public et le secteur privé (PPP)
DP 3.3: Développement des infrastructures économiques
DP 3.4: Développement des structures d'appui à la production
OS 4 : Investissement dans le développement du capital humain
DP 4.1 : Réforme profonde du secteur de l'éducation
DP 4.2 : Réforme du secteur de la santé
DP 4.3 : Amélioration du secteur de l'eau et de l'assainissement
DP 4.4 : Réforme des secteurs de l'Emploi et de la Protection Sociale
DP 4.5 : Promotion et protection des Droits Humains et du Genre
OS 5 : Promotion d'une diplomatie de développement active et performante.
DP 5.1 : Intégration effective au sein de l'EAC
DP 5.2 : Rationalisation de la participation du Burundi aux Organisations régionales et sous régionales
DP 5.3 : Harmonisation et mise en cohérence des lois nationales avec les instruments régionaux et internationaux

Le PNUD a appuyé le Gouvernement Burundais pour la préparation de la SNRC et continuera d'appuyer sa mise en œuvre. Les autorités burundaises veulent associer tous les PTF intéressés à cette mise en œuvre ; à cet effet un cadre de concertation SNRC devra également être animé par le Groupe de Coordination des Partenaires (GCP).

La mise en œuvre de la SNRC devra se concrétiser notamment via des plans de renforcement des capacités par secteur. Chaque ministère est invité à développer sa propre stratégie et son propre plan de renforcement des capacités et/ou d'actualiser ses stratégies et plans existants en s'alignant sur la SNRC.

1.2.1.2 Le Programme National de Réforme de l'Administration

En ce qui concerne le renforcement des capacités du secteur public, la LPNRC / SNRC avait déjà été précédée par un **Programme National de Réforme de l'Administration** (le **PNRA**). La dernière version du PNRA, datée du 13 mars 2012, comprend 35 actions majeures regroupées sous 4 axes stratégiques. Les deux premiers axes visent: (1) à restaurer la capacité de direction et de conception du Gouvernement burundais et (2) à mettre sur pied une fonction publique fondée sur des principes et des valeurs. La troisième axe tend à faire du service aux citoyens un axe privilégié de la réforme, pour parfaire sa signification politique au bénéfice d'un Burundi nouveau. Enfin, la création des conditions du développement des TIC dans l'administration doit permettre de mobiliser le potentiel qu'elles représentent au profit des objectifs qui précèdent.

Trois principes d'action ont été définis pour la réforme ; la réforme doit être: (1) progressive, c'est-à-dire active, sélective, concentrée et cumulative ; (2) motivante c'est-à-dire acceptée, internalisée, mobilisatrice et démontrable et (3) interministérielle. Le PNRA ambitionne une crédibilité de la réforme auprès des parties prenantes, y inclus les PTF qui sont sollicités pour contribuer à son financement.

En ce qui concerne le secteur public, le PNRA et la SNRC partagent les mêmes ambitions de renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles. Le PNRA, ayant été conçu avant la SNRC, est aujourd'hui compris et présenté comme un pilier de la SNRC. A ce sujet les

autorités burundaises ont témoigné leur intention d'intégrer les outils de planification et de suivi PNRA et SNRC, afin d'éviter tout double emploi et/ou toute confusion.

1.2.1.3 La Politique Nationale de Gestion des Performances dans l'Administration Publique

La « **Politique Nationale de Gestion des Performances dans l'Administration Publique** » (la **PNGP**), dans sa version finale de Novembre 2012, constitue la troisième composante des stratégies nationales pertinentes pour le PAORC. La PNGP se réfère à la promesse faite par le Gouvernement de « *promouvoir une nouvelle mentalité et un nouveau comportement dans l'Administration Publique, axés sur l'évaluation continue des performances par rapport aux objectifs fixés et sur la gestion des résultats afin de consolider la culture de redevabilité* » (Président de la République, 21 mars 2011).

La PNGP développe davantage les ambitions d'une meilleure gestion des performances, déjà présentes dans le PNRA. Les résultats escomptés de la PNGP sont la gestion axée sur les résultats et l'obligation de rendre compte des performances dans l'Administration Publique. La Politique adopte une approche intégrée de la gestion des performances au niveau institutionnel et individuel, dans le cadre global de planification du développement national. Les liens entre la PNGP et le renforcement des capacités sont évidents : (1) d'une part une amélioration des performances et une redevabilité y afférant ne peuvent se réaliser qu'à travers un renforcement efficace des capacités des acteurs concernés ; (2) d'autre part, le renforcement des capacités n'a de sens et ne peut être efficace que lorsqu'il cible bien les priorités stratégiques concrétisés en objectifs de performance des acteurs (organisations et individus) concernés.

En conclusion, les stratégies et politiques nationales présentées ci-dessus offrent un ensemble de visions et ambitions pertinentes sur lesquelles le PAORC peut entièrement s'aligner et dont il pourra appuyer partiellement la mise en œuvre. Toutefois d'énormes défis persistent: **le « comment » de ces visions et ambitions n'est pas toujours concrétisé ; les plans d'action sont encore vagues, parfois très ambitieux ou peu réalistes.** Il importera de graduellement réunir les conditions de succès de ces ambitions stratégiques; une progression convaincante contribuera à la crédibilité de la mise en œuvre et facilitera aussi les apports additionnels en ressources financières et techniques par les PTF.

1.2.2 Brève description des mécanismes et acteurs clés de renforcement des capacités au Burundi

1.2.2.1 Appui des PTFs en renforcement des capacités

Les appuis et interventions des différents partenaires techniques et financiers (les PTF) du Burundi, tout comme les interventions sectorielles de la coopération belgo-burundaise visent presque tous un renforcement des capacités de leurs organisations et institutions partenaires au Burundi. Des efforts de formation ou d'autres initiatives de renforcement des compétences sont présents dans la plupart des projets et programmes financés par des PTF ; parfois ces efforts sont (implicitement ou explicitement) liés à des efforts de renforcement organisationnel et institutionnel.

Les PTF actif au Burundi témoignent de la nécessité et de leur volonté de coordonner leurs efforts, avec leurs partenaires burundais et entre PTF, pour augmenter l'efficacité des formations et des autres appuis RC qu'ils financent. Cela peut inclure des échanges de 'leçons apprises' et de bonnes pratiques et des efforts d'harmonisation.

Des synergies et complémentarités seront cherchées avec ces PTFs actifs dans le domaine de RC (cf. tableau pour les PTFs).

Tableau : Exemple de PTF actif dans le domaine de RC

PTF	Domaine d'appui
UNDP	<p>Appuie la préparation de la SNRC et envisage d'appuyer sa mise en œuvre</p> <p>Réalise un programme important d'appui au secteur de la gouvernance comprenant des volets en appui au renforcement de capacités des institutions de la bonne gouvernance et de la justice et des appuis à la mise en œuvre du PNRA.</p> <p>Par plusieurs PTF, le PNUD est considéré ayant un rôle important en matière de vision et de coordination des appuis au renforcement des capacités au Burundi.</p>
L' ACBF (African Capacity Building Foundation)	<p>Finance le PRGE (Programme de Renforcement des Capacités de Gouvernance Economique). Le PRGE appuie le renforcement institutionnel de 3 instituts de formation clés pour la gouvernance économique : (1) la FSEA, la Faculté de Science Economiques et Administratives de l'Université du Burundi ; (2) l'ISGE, l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et (3) l'ENA, l'Ecole Nationale d'Administration. Cet appui comprend des bourses d'études (master et PhD) en Afrique pour le personnel enseignant employés à temps plein par un de ses instituts et le financement de certaines infrastructures et équipements.</p> <p>Afin d'augmenter la qualité et l'efficacité des formations, PRGE exige et expérimente différentes approches : une formation action, une formation participative, un équilibre de modules théoriques et pratiques, etc.</p>
La BAD (Banque Africaine de Développement)	<p>Outre son appui budgétaire, la BAD finance actuellement un programme de renforcement des capacités (RC) de l'administration, le PRECA.</p> <p>Les appuis BAD ciblent surtout la gouvernance économique, la gestion des finances publiques, la gouvernance macro-économique.</p> <p>En principe la politique RC de la BAD ne finance pas de formations diplômantes, mais investit surtout dans la formation continue ; comprenant des formations courtes, des voyages d'études, des ateliers, etc. La BAD peut également financer des équipements qui sont essentiels pour ce renforcement des capacités.</p> <p>L'ENA est un partenaire clef de la BAD pour le renforcement des compétences au Burundi. La BAD a fourni du matériel et de 2005 à 2008 elle a réalisé un ensemble d'appuis à l'ENA. En collaboration avec les autres PTF, la BAD veut continuer à appuyer la dynamisation de l'ENA pour en faire un véritable centre et moteur RC.</p>
Le GIZ (la Coopération Allemande au Développement)	<p>Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Lutte contre la Pauvreté (ADLP) en étroite collaboration avec le Ministère du Développement Communautaire (MDC) : l'ADLP a élaboré un plan de formation avec 10 modules de formation (Plan Triennal de formation des acteurs de la décentralisation) et appuie la mise en place du Centre National de Formation des Acteurs de la Décentralisation</p>
L'Union Européenne	<p>Projet OSCAR (Organisations de la Société Civile Appuyées et Renforcées) : La mission du projet OSCAR est de renforcer les capacités stratégiques et institutionnelles des acteurs non étatiques ; plus précisément les organisations de la société civile et les media.</p>
L'Agence	<p>Apporte son soutien à plus de 80 formations ouvertes et à distance pour permettre</p>

PTF	Domaine d'appui
Universitaire de la Francophonie (AUF),	à des étudiants et a des fonctionnaires qui le désirent en formation continue de suivre, en restant dans leurs pays et en continuant de travailler, un diplôme de niveau licence ou master d'une université francophone partenaire de l'AUF L'AUF met à la disposition des candidats sélectionnés un campus à Bujumbura. Ils y trouvent des infrastructures techniques et de réseaux permettant de suivre ces formations dans de bonnes conditions, mais aussi des conseils, des aides et des médiations destinées à favoriser leurs apprentissages.
Ambassades et consulats	Plusieurs pays (entres autres les Pays Bas, l'Allemagne, la France, la Chine, les Etats Unis, etc.) offrent des programmes de bourses classiques.

Outre les interventions de la coopération bilatérale belgo-burundaises exécutées par le CTB dans les 4 secteurs prioritaires, il y a lieu de signaler d'autres initiatives et appuis de renforcement de capacité au Burundi, appuyés et/ou financés par des acteurs belges. Il s'agit notamment :

- Du VLIR et du CUD qui appuient des institutions universitaires burundaises ;
- De l'APEFE qui est notamment actif dans le secteur de la formation professionnelle
- Et de nombreuses ONG belges qui appuient le renforcement de leurs organisations partenaires (généralement des OSC) au Burundi.

L'inventaire qui précède n'est que partiel et la situation continue à évoluer. A chaque fois, avant de se lancer dans des appuis à l'une ou l'autre organisation bénéficiaire et/ou pour le renforcement dans un domaine de compétences, le PAORC devra s'assurer que des doubles emplois soient évités et que les possibilités de synergie soient exploitées au maximum.

1.2.2.2 Structures nationales de coordination et de pilotage du renforcement des capacités

Au niveau du secteur public, privé et de la société civile

Conformément à la LPNRC et la SNRC, une **structure de coordination et de suivi de la mise en œuvre de la SNRC**, ciblant le secteur public, privé et la société civile, est prévue au niveau de la DG de la Prévision et de la Planification nationale du MFPE. Elle appuiera un cadre de concertation animé par le Groupe de Coordination des Partenaires (GCP). Par ailleurs, chaque ministère / chaque secteur est invité à désigner ses propres correspondants et points focaux chargés de coordonner l'établissement et le suivi d'un plan sectoriel de mise en œuvre de la SNRC.

Au niveau du secteur public et parapublic

En principe le **MFPTSS**, avec sa **DGFP** et son **Bureau ASAP**, devrait assumer le rôle de moteur transversal pour le renforcement des capacités individuelles du secteur public et parapublic dans le cadre des ambitions du PNRA. Toutefois ces acteurs sont eux-mêmes confrontés à d'énormes défis.

A ce sujet, le PNRA (13 mars 2012) lui-même comporte le bilan suivant:

« L'analyse des ressources humaines affectée à la DGFP (Direction Générale de la fonction Publique) montre que cette structure mobilise un effectif extrêmement confortable (216 agents, sur les 336 environ de l'ensemble du MFPTSS), mais une insuffisance qualitative de ces personnels, et une professionnalisation insuffisante de la fonction GRH.

Cette situation a engendré des conséquences au niveau de la prise en charge des attributions de la DGFP, notamment: (1) La gestion stratégique, la formulation des politiques, l'élaboration des outils et des procédures de GRH sont peu ou pas prises en compte à travers les unités fonctionnelles de la DGFP ; (2.) La DGFP est focalisée sur des activités de gestion opérationnelle des RH qui pourraient être traitées au niveau sectoriel.

Il semble établi **qu'aucun membre du personnel n'a suivi de formation professionnelle en gestion des ressources humaines. Il est très probable que cela est aussi le cas pour les départements des ressources humaines des ministères sectoriels.** Les employés ont par conséquent acquis leur expertise par le biais de l'expérience du travail. Dans le cas du ministère de la Fonction Publique, cette expérience se résume en des tâches répétitives d'administration du personnel, et non en une approche de gestion moderne des ressources humaines.

Toutefois, il y a un certain potentiel parmi le personnel de la DGFP et des départements de ressources humaines des ministères sectoriels sur lequel il serait indiqué de se baser pour professionnaliser la gestion.

Il apparaît donc prioritaire de renforcer la capacité du ministère de la Fonction Publique et des ministères sectoriels en matière de gestion des ressources humaines.
--

Le but de cette action est de former un bassin de gestionnaires des ressources humaines de l'État, afin de les rendre aptes à conduire les missions d'élaboration des politiques, de planification, de développement et de rationalisation de l'utilisation des ressources humaines, tant au niveau du MFPTSS qu'à celui des ministères sectoriels qui seront appelés à prendre en charge la gestion de leurs propres agents. »

« Le Bureau ASAP, administration publique personnalisée de l'État, placée auprès du MFPTSS et chargé de l'amélioration des structures de l'administration publique, a pratiquement cessé de fonctionner depuis deux décennies environ, faute de moyens humains, financiers et matériels. Il

n'est pas aujourd'hui en état de jouer un rôle significatif dans le pilotage de la mise en œuvre du PNRA, et il peut être d'ailleurs souhaitable que ce pilotage ne soit pas dépendant du seul MFPTSS. Il pourrait, dans ces conditions, soit disparaître formellement, soit (sous réserve de sa reconfiguration) devenir rapidement le service d'études et d'évaluation dont la DGFP manque aujourd'hui, afin de commencer à la mettre en mesure de jouer son rôle stratégique. En toute hypothèse, son statut actuel d'APE paraît n'avoir aucune justification et, si le bureau devait être maintenu, il conviendrait qu'il le soit dans les cadres normaux de l'administration. »

Le PNUD continue à appuyer le PNRA et a recruté un expert international qui travaillera avec le Bureau ASAP qui sera lui-même restructuré et doté d'un nouveau nom et de ressources nationales renforcées. En 2012, la Belgique a financé et mise à disposition (à travers la CTB) un expert en administration publique. Une nouvelle requête par le MFPTSS pour une expertise en administration publique auprès du bureau ASAP est en cours et sera normalement de nouveau être financé par la Belgique à travers le Programme d'Appui en Expertise(PAEX).

1.2.2.3 Les instituts de Formation

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA)

Mandat et rôle stratégique

Parmi les instituts de formation qui sont pertinents pour le PAORC, l'ENA occupe une place spéciale. En 2007 l'ancien Centre de Perfectionnement et de formation en cours d'emploi (CPF) a été transformé en **Ecole Nationale d'Administration** ou **ENA**, avec pour mission principale le perfectionnement et la formation continue ainsi que le développement de nouveaux produits de formation / renforcement de compétences répondant aux attentes des pouvoirs publics et des fonctionnaires.

Conformément à la Lettre de Politique Nationale de Renforcement des Capacités (LPNRC), l'ENA intervient pour le renforcement des agents de l'Etat (administration centrale, Services déconcentrés et les collectivités locales) et pour le développement d'un plan national de formation.

A travers son action 2.4.2, le PNRA veut « Donner à l'ENA les moyens d'accompagner efficacement le processus de modernisation de l'administration publique burundaise ». Les effets escomptés de la mise en œuvre de cette action sont de trois ordres au moins : (1) l'ENA dispose de formateurs spécialisés dans les domaines clés de développement de l'administration, à même de mettre en place des programmes de perfectionnement des cadres de l'administration dans ces domaines ; (2) l'ENA dispose de locaux, de matériels et équipements didactiques appropriés à la formation des cadres de l'administration, en qualité et en quantité ; (3) les capacités d'autofinancement de l'ENA sont accrues.

Par rapport à la Politique Nationale de Gestion de Performance (PNGP), trois (3) rôles sont assignés à l'ENA: (a) formation ; (b) accompagnement et (c) consultance. Selon le PNRA l'ENA doit accompagner la mise en œuvre de la gestion des performances ; la première phase de vulgarisation a été faite au niveau des ministères et des provinces. En la matière l'ENA elle-même cherche à renforcer ses capacités.

Il existe un projet de décret portant réorganisation de l'ENA qui précise les ambitions et rôles de l'ENA en matière de : assurance qualité, appui conseil & consultance et la recherche en appui à l'administration publique. Ce projet de décret positionne l'ENA dans la réforme de l'enseignement supérieur (système « bachelor – master – PhD »).

Organisation, moyens et offre de service

L'ENA, placé sous la tutelle du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale est un établissement public à caractère administratif avec une autonomie de gestion administrative et

financière. L'ENA est dirigée par deux organes de gestion, à savoir le Conseil d'Administration et la Direction. Le Directeur est assisté par : (1) un Directeur adjoint chargé de la formation diplômante, (2) un Directeur adjoint chargé du perfectionnement et de la formation continue et (3) un Directeur adjoint chargé de l'administration et des finances.

Les partenaires principaux de l'ENA sont :

- ✓ l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), ainsi que l'ENAP de Québec
- ✓ PALAMA – Afrique du Sud
- ✓ le PNUD
- ✓ l'ACBF (African Capacity Building Foundation) et son projet PRGE
- ✓ la BAD
- ✓ la CTB, précédemment via le projet 'Appui aux Institutions Publiques' (AIP) pour l'acquisition du matériel informatique et pour des formations financées par le programme bourses ou par d'autres projets.

L'ENA dispose d'une équipe de formateurs internes et d'un pool de consultants et formateurs externes pour des expertises dont l'ENA ne dispose pas en interne. Le catalogue de formation est actualisé chaque année et en fonction des besoins ou nouvelles demandes. L'ENA dispose également de personnel qualifié en analyse des besoins de formation ; formé avec un appui Canadien.

L'ENA offre 3 types de services de formation : (1) des formations standards pour lesquelles un catalogue de formation est mis à la disposition des services publics, parapublics et éventuellement privés ; (2) des formations à la carte pour des structures et organisations qui en font la demande ; (3) des formations sur mesure qui sont élaborées à la demande des bénéficiaires après analyse des besoins en formation de leurs organisations.

En ce qui concerne la formation diplômante, l'ENA offre : (a) une formation postsecondaire et (b) une formation cycle long - palier de licence (bachelor). En 2012, 1242 agents et cadres dont 642 agents de l'Etat et 600 des autres secteurs ont été formés dans différents thèmes en gestion et administration.

L'ENA se positionne explicitement comme partie prenante par rapport aux ambitions pour améliorer la qualité et l'efficacité des formations et des processus DRH pour l'administration publique. L'ENA considère que :

- a) tout commence par une meilleure définition des besoins DRH et une sélection des participants en fonction des ambitions organisationnelles et institutionnelles et
- b) que les formations classiques doivent être complétées par du coaching sur le tas et par du suivi et une évaluation des résultats sur le terrain. L'ENA veut mettre en œuvre un suivi des formés et s'assurer qu'ils sont réellement en mesure d'atteindre les objectifs de performance définis au départ ; l'ENA compte intégrer une approche assurance qualité et suivi-évaluation dans toute la chaîne ; commençant par mieux identifier les besoins.

La cible principale de l'ENA est le secteur public et parapublic mais elle peut également rendre des services en appui au DRH de la société civile et du secteur privé ; tant via les formations diplômantes que via des demandes / projets spécifiques.

L'ENA dispose d'un manuel de procédure administrative et financière et un service d'audit interne. Elle vient d'acquérir un nouveau logiciel de gestion financière et de comptabilité qui permet une comptabilité analytique et qui devrait fournir les éléments nécessaires pour un calcul de revient plus détaillé et complet et de renforcer la transparence de gestion et la redevabilité financière.

Défis de l'ENA

Actuellement, les défis et chantiers majeurs de l'ENA sont notamment : (1) son rôle d'appui à la gestion des performances ; (2) la gestion des RH ; (3) la planification stratégique ; (4) l'assurance de qualité et le suivi-évaluation des formations ; (5) les besoins de formations/études à distances ; (6) les besoins de formation au niveau décentralisé.

Dans ce cadre l'ENA nécessite des appuis importants pour son propre renforcement. A cet effet, des critères de performances seront intégrés dans les memoranda d'engagement entre le projet et l'ENA ainsi que d'autres documents officiels de collaboration.

Autres Instituts de Formation (IF)

Outre l'ENA, toute une série d'autres Instituts de Formation (IF) occupent une position importante pour le développement des ressources humaines en appui aux secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise. Il s'agit principalement d'IF à vocation sectorielle, sauf l'ISGE qui a une vocation pertinente pour divers secteurs.

Tableau : Liste d'instituts de formations (liste non exhaustive)

Institut de Formation	Domaines	Défis/Besoins complémentaires à appuyer par le PAORC
L'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises (ISGE) – sous tutelle du MFPD	<ul style="list-style-type: none">- Gestion : (1) Gestion et comptabilité ; (2) Gestion Commerciale et Industrielle ; et (3) Douane et Fiscalité.- Formations diplômantes et de perfectionnement, assistance technique aux entreprises.	<ul style="list-style-type: none">- Compétences techniques dans les matières enseignées ;- Gouvernance de partenariats entre IF burundais et internationaux ;- La GRH ;- Les méthodes pédagogiques et les approches efficaces de formation d'adultes.
Le Centre de Formation Professionnelle de la Justice (le CFPJ) – sous la tutelle du Min. Justice et appuyé par la Belgique	<ul style="list-style-type: none">- Chargé de coordonner et de mettre en œuvre toutes les formations, tant initiales que continues pour la magistrature et ses fonctions de support.- Le mandat du CFPJ lui permet également d'offrir des services de formation et de perfectionnement aux avocats et autre métiers du secteur de la justice.	<ul style="list-style-type: none">- La GRH ;- Formation continue des formateurs (méthodes pédagogiques et les approches efficaces de formation d'adultes) ;- Assurance qualité et le perfectionnement continu des approches pédagogiques ;- L'Efficacité dans la formation des groupes cibles du CFPJ et être en mesure de répondre à leurs besoins pointues en synergie avec une stratégie RH adéquate de Ministère de la Justice et

Institut de Formation	Domaines	Défis/Besoins complémentaires à appuyer par le PAORC
		de la magistrature.
<p>Les institutions de formation du MSP – sous la responsabilité du Commissariat à la formation et appuyé par la Belgique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables des formations initiales et de perfectionnement de tous les catégories de la police nationale (agents, brigadiers et officiers). 	<p>Les responsables de formation du MSP signalent des besoins d'appuis complémentaires pour réaliser les formations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations dans le domaines de planification, gestion et pilotage stratégiques ; - Formations dans le domaine de la statistique ; - Le financement d'études de officier – commissaire de police en Belgique pour de femmes policier (une ou plusieurs personnes par an) ; - Formations en rédactions des plans de sécurité communale (comprenant des représentants locaux de l'autorité communal, de la justice, de la police et de la société civile).
<p>L'Institut Supérieur de Santé Publique (INSP) – sous tutelle du Min Santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents filières sont réparties en 3 départements: (1) Département Sciences Cliniques (Sage-Femme, Anesthésie Réanimation, Soins Infirmiers et Santé Mentale qui ouvre ses portes cette année ; (2) Département Sciences Para cliniques : (Laboratoire, Pharmacie et Radiologie) et (3) Santé Publique : (Santé Publique, Services de santé et Santé Environnementale). - Formations initiales et de perfectionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurance qualité - Ingénierie de formation - GRH

Institut de Formation	Domaines	Défis/Besoins complémentaires à appuyer par le PAORC
8 ITABU (Institut Technique Agricole du Burundi) – relève du MEBSEMFA	- Différentes formations (diplôme niveau A2) : agriculture, eau, forêt, vétérinaire	A analyser
Centre National de Formation des Acteurs de la Décentralisation (CNFAD) – sous tutelle du MDC – financé par GIZ	- Coordination de la formation des acteurs de la décentralisation et d'une moindre mesure prestataire de service de formations. Décentralisation.	Ce centre vient d'être créé et 3 cadres y ont été affectés. Les besoins seront donc importants ; l'analyse des appuis se fera en synergie avec la GIZ.

A cette liste s'ajoutent aussi les universités et institutions de formation situées en dehors de Bujumbura. Ces dernières pourraient aussi intervenir comme prestataires de services ou bénéficiaires du projet.

1.2.3 Pratiques de formation et défis et opportunités de renforcement des capacités individuelles au Burundi

A travers la crise, le niveau de l'éducation burundaise s'est fortement affaibli et il n'a pas pu se rétablir suffisamment. C'est maintenant que des jeunes cadres doivent de plus en plus prendre la relève que l'on ressent davantage les impacts de la crise sur les ressources humaines. Trop souvent les ressources humaines du Burundi ne sont pas suffisamment préparées aux fonctions et responsabilités qui leur sont confiées. Les mécanismes, tels que des plans de carrière et de trajets / parcours de renforcement des compétences, qui devraient permettre une telle préparation des ressources humaines sont peu développés ou tout-à-fait absents.

Des pratiques institutionnalisées pour initier, former et accompagner les personnes nouvellement nommées dans une fonction (ou idéalement déjà pendant une phase de candidature pour une nouvelle fonction) sont encore très rares. Toutefois, la nécessité de telles pratiques est déjà largement reconnue pour des fonctions et/ou rôles très divers. (Par exemple pour : des directeurs d'école ou de centre de formation, des présidents de tribunaux, des fonctions à la Police Nationale, de rôles de conseiller, etc.)

Depuis des années, différents acteurs ont investi beaucoup dans la « formation ». De plus en plus, force est de constater et d'avouer que ces efforts de formation et investissement dans la formation sont souvent peu efficaces.

- ✓ Trop souvent des initiatives de formation étaient et sont mises en œuvre comme si la formation elle-même était un objectif en soi ; cet objectif étant comptabilisé en nombre de participants, nombre de jours de formation, et parfois aussi en degré de satisfaction du participant à la fin de la formation.
- ✓ Trop souvent les résultats attendus de la formation ne sont pas explicités, ni suivis ou évalués. Cette pratique se contente de 'former', sans s'assurer que les conditions de succès soient réunies pour que les participants puissent, immédiatement après la formation, réellement appliquer ce qu'ils ont appris.

- ✓ **Trop souvent les pratiques de formation se basent sur l'hypothèse implicite et erronée qu'une formation classique et isolée permet de générer les résultats escomptés.**
- ✓ Comme dans d'autres pays, des pratiques de « formation consommation », avec toute une « machinerie de formation », se sont établies et ont été structurées et institutionnalisées via des mécanismes malsains d'incitation. Des 'per diem' / 'frais de transport' / etc. pour la participation à des formations, atelier, voyages d'études, etc. génèrent trop souvent une distorsion dans la sélection des participants et dans l'emploi de temps des ressources humaines burundaises qui ne touchent qu'un maigre salaire et ne bénéficient pas d'incitation à la performance. Ainsi la participation à l'évènement de la formation devient plus importante que le bon fonctionnement auquel la formation devrait contribuer. Par ailleurs, ceux qui délivrent les formations doivent démontrer leur 'succès' (exprimés en nombre de participants, journées de formation et taux de satisfaction) et se trouvent ainsi eux-mêmes confrontés à des pressions pour utiliser des incitations à la participation aux formations.
- ✓ Trop souvent le « renforcement des capacités » est interprété comme synonyme de formation classique avec la croyance que pour augmenter l'efficacité des efforts RC il suffit de faire des plans de formation et d'insister sur une meilleure qualité des formations.
- ✓ Trop souvent l'offre de formation était (est) peu adaptée aux réels besoins de renforcement des compétences des participants, la formation ne pouvant pas (ou très peu) contribuer à réellement augmenter la capacité du participant vis-à-vis des défis de fonctionnement réels. Cette lacune s'amplifie quand le niveau de départ des participants est très disparate et quand la méthodologie de formation ne permet pas de fournir une plus-value à ces différents niveaux.
- ✓ Par ailleurs souvent les formateurs ne sont eux-mêmes pas capable d'accompagner adéquatement les processus d'apprentissage des adultes. Ils ne maîtrisent parfois pas les méthodologies adaptées et n'usent pas de comportements flexibles et multiples pour être efficace pour un groupe de participants adultes avec des attentes multiples.
- ✓ Sous la pression des besoins énormes, les moyens pour le renforcement des capacités sont trop souvent dilués / éparpillés à travers des formations courtes visant un très grand nombre de participants. D'un point de vue d'équité, on peut comprendre la volonté de toucher le plus de personnes possible par rapport aux moyens disponibles; mais dans la pratique cela implique généralement que personne ne bénéficie de suffisamment de renforcement de ses compétences pour permettre une différence réellement observable.
- ✓ Par ailleurs, le secteur public est confronté à d'énormes défis d'absentéisme et de mobilité de ses ressources humaines. Trop souvent l'investissement se porte sur des participants qui ne s'impliquent pas ou très peu pour leurs fonctions ou rôles actuels au sein de leur organisation. Ceux-ci privilégiant des formations qu'ils pourront valoriser ultérieurement et ailleurs.

Evidemment, les constats cités ci-dessus ne sont pas nouveaux ; parmi les acteurs nationaux et les PTF on peut constater une frustration et une prise de conscience vis-à-vis du peu d'efficacité des paradigmes et pratiques de « formations isolées » et de « formation consommation ». A plusieurs niveaux des initiatives intéressantes sont entreprises pour concevoir et mettre en œuvre des approches et trajets plus efficaces de développement des ressources humaines. Toutefois ces initiatives sont encore très isolées. Les « leçons apprises » et les « bonnes pratiques » en la matière sont peu partagées et il n'y pas de vision commune sur des approches plus efficaces, efficaces et intégrés de DRH.

Tandis qu'il existe encore beaucoup de défis pour atteindre un équilibre 'genre' dans le développement des ressources humaines au Burundi (cf. ci-dessus au §1.1.2 avec seulement un tiers des bourses bilatérales belges accordées à des femmes), il est important de noter que des

opportunités se présentent : il y a de plus en plus de jeunes femmes burundaises diplômées qui sont à priori éligibles pour bénéficier d'un renforcement de compétences en vue de responsabilités accrues. D'ailleurs, dans le monde des OSC et aussi dans le secteur public, il y a de plus en plus de femmes qui démontrent un leadership convainquant à plusieurs niveaux de la société. Ces femmes peuvent servir d'exemple (pour le développement de ressources humaines féminines) car elle démontrent leur potentiel en excellant dans leurs fonctions actuelles et/ou en se préparant à une étape suivante dans leur carrière professionnelle.

1.2.4 Approches et défis des secteurs prioritaires et interventions belgo-burundaises en matière de renforcement des capacités individuelles

Conformément aux options stratégiques définies dans l'actuel PIC 2010-2013, les secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont : (1) l'agriculture, (2) l'éducation, (3) la santé et (4) la bonne gouvernance ; ce dernier comprenant la justice, la police et la gouvernance transversale. Cette « gouvernance transversale » comprend des appuis relatifs à la bonne gouvernance & la lutte contre la corruption, la gestion des marchés publics et un projet d'appui au développement local (province de Cibitoke).

Cf. Tableau ci-dessous pour l'inventaire des interventions sectorielles de la coopération bilatérale (état des lieux 2013).

Tableau 1 : Interventions belgo-burundaises

Secteur	Appui
Agriculture	Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole du Burundi (PAIOSA)
Education	Formation Initiale des enseignants (FIE)
	Projet d'Appui à l'enseignement professionnel (AEP)
	Appui à la formation Professionnelle et technique (AFPT)
	Fonds Commun Education
Santé	Programme d'Appui institutionnel au secteur de la Santé Publique (PAISS)
	Appui au Système National d'Information Sanitaire du MSPLCS (SNIS)
Gouvernance	Projet d'Appui institutionnel Central et Périphérique à la Justice (AICPJ)
	Projet d'Appui à la Justice et au renforcement de l'Etat de Droit dans la région Centre-Ouest du Burundi (PROJUSCO)
	Programme d'appui à la Professionnalisation de la Police Nationale du Burundi
	Projet d'appui au développement local et à la participation citoyenne dans la province de Cibitoke
	Appui à l'amélioration du système des marchés publics au Burundi

Toutes les interventions belgo-burundaises, en appui aux secteurs prioritaires, comprennent des composantes importantes de « renforcement des capacités ». En s’alignant sur les stratégies spécifiques de leur secteur, les différentes interventions sectorielles de la coopération belgo-burundaise ambitionnent toutes le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles de leurs principales organisations partenaires. Ces programmes et projets comprennent d’ailleurs des volets et/ou des résultats spécifiques relatifs à un appui institutionnel à leurs organisations partenaires clés.

Les ministères au sein desquels les interventions sectorielles de la CTB sont ancrées témoignent tous d’importants besoins en renforcement des compétences de leurs ressources humaines. Généralement ces ministères envisagent et/ou ont déjà entamé l’établissement d’un plan global de formation pour le ministère. De tels plans de formation ont déjà été développés pour des parties du ministère, ou ce travail est en cours. Certains secteurs, notamment la justice et la police, allouent un rôle important à leur centre(s) de formation sectoriel(s). Les autres acteurs clés du secteur privé et de la société civile des secteurs prioritaires affirment également qu’ils sont confrontés à d’énormes défis et besoins en développement de leurs ressources humaines.

Défis communs des secteurs dans des domaines de compétences transversaux

Les ministères techniques, comme dans nombre de pays, ont promu des agents compétents dans leurs disciplines propres (par exemple des agronomes pour le MINAGRIE), mais ce personnel manque souvent des compétences en stratégie-suivi-évaluation, en gestion (financière, GRH, TIC, infrastructure, ...) et d’autres fonctions plus transversales.

Les représentants des interventions sectorielles considèrent que **le PAORC a une plus-value importante de renforcement dans de tels domaines de compétence, qui pourraient être traités de manière transversale, en appui à de multiples organisations de différents secteurs**. Une réponse intégrée et appropriée aux besoins communs de renforcement de compétences pourrait non seulement être plus efficace (opportunité d’économie d’échelle) mais en outre être plus qualitative et efficace grâce à des échanges et une harmonisation à travers les secteurs.

Par ailleurs il importe de souligner que tous les secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont confrontés à un ensemble **de défis importants de GRH, de DRH et de rétention de leurs ressources humaines qualifiées**. Certains ministères n’ont même pas de direction ou de cellule spécifique chargée de la gestion des ressources humaines et lorsque ces directions ou cellules existent, elles sont confrontées à des problèmes énormes. Au-delà de la gestion des salaires, les informations et bases de données sur les ressources humaines et leurs formations, expériences et compétences sont généralement absentes ou insuffisantes. Les décisions en matière de carrière, d’affectation de poste (mutation) et/ou de promotion sont souvent politisées et peu transparentes ; elles s’appuient encore peu sur une analyse et/ou une connaissance structurée des compétences et des performances professionnelles des candidats. Trop souvent, des personnes ne sont pas à même de fonctionner convenablement dans les fonctions qui leurs sont assignées. Il existe peu de mécanismes qui assureraient une adéquation entre les compétences requises pour une mission et les compétences réelles des personnes chargées de cette mission.

Les organisations partenaires ont besoin de stratégies réalistes et progressives pour mieux gérer et développer leurs ressources humaines et pour affronter le problème de mobilité et de départ de leurs ressources humaines. Une fois bien formées, les personnes les mieux qualifiées ont tendance à quitter leur organisation ; d’autres sont trop souvent absentes de leur travail et/ou investissent (un petite ou grande) partie de leur temps de travail dans des affaires privées ; au détriment de la

performance de leur organisation. Pour pallier les problèmes de démotivation ou de faible performance, les organisations partenaires des secteurs prioritaires, appuyés par la Belgique et par d'autres PTF, essaient d'améliorer les conditions de travail et/ou utilisent (expérimentent) des mécanismes d'incitation à la performance.

Il s'agit-là d'un **ensemble de défis fondamentaux**, déjà bien décrits dans les études préparatoires pour le PNRA, la SNRC et la PNGP. Ces défis, **dépassant la sphère de contrôle des secteurs, requièrent un appui transversal en complément aux appuis sectoriels.**

Dans ce cadre, tout en s'alignant sur les ambitions du PNRA et de la SNRC relatives à une plus grande responsabilisation des secteurs pour leur propre GRH (y inclus DRH), il existe un réel besoin de renforcer les compétences de GRH dans tous les secteurs prioritaires ainsi que dans le Ministère de la Fonction Publique. Il s'agit d'un besoin additionnel et transversal qui nécessite un appui poursuivi dans le temps et qui soit génératrice d'opportunités, pour échanger les bonnes pratiques entre les secteurs prioritaires, les PTFs, la DG de la Fonction Publique et les autres acteurs du PNRA et de la PNGP, tels que le Bureau ASAP, l'ENA et le BESD. En complémentarité et synergie avec les appuis des interventions sectoriels de la Belgique et d'autres PTF, un appui technique transversal et harmonisant en stratégie DRH et en renforcement des compétences serait opportun.

Défis spécifiques en RC des secteurs

D'autre part il s'agit de besoins spécifiques à chaque secteur. Les représentants des interventions sectorielles indiquent des domaines importants dans lesquels un appui spécifique par le PAORC est complémentaire et pourrait générer des synergies avec (et entre) leurs propres interventions sectorielles. Toutefois, certains besoins sectoriels font déjà l'objet d'une intervention sectorielle en cours et ne nécessitent donc pas de ciblage par le PAORC ; tandis que d'autres besoins sectoriels dépassent de loin la capacité du PAORC⁷. Pour les domaines spécifiques à appuyer en complément aux interventions sectorielles, voir chapitre 3.3.4.

⁷ Par exemple les énormes défis de formation continue de enseignants burundais, la préparation des enseignants à l'enseignement fondamental et la mise à niveau des enseignants non-qualifiés ont une telle envergure qu'ils dépassent de loin les moyens du PAORC. D'autres sources de financement déjà disponibles, tel que le FCE-GPE (Fonds Commun Education / Global Partnership for Education), semblent plus appropriés pour répondre à des tels besoins. Ce qui n'empêche pas que le PAORC pourrait dans ce cadre avoir une plus-value spécifique et limitée ; par exemple pour un appui aux stratégies de DRH et ou à la formation des formateurs.

2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1 Les principes de base

2.1.1 D'un système de 'bourses individuelles' vers un 'développement ciblé et intégré des ressources humaines des organisations ciblées'

Conformément à la 'nouvelle stratégie bourses' de la coopération bilatérale belge (déjà présentée au §1.2.2), l'ambition principale du PAORC n'est plus d'accorder des bourses individuelles en fonction de candidatures relatives aux souhaits individuels, mais de fournir un appui conséquent au renforcement des compétences des ressources humaines d'un ensemble d'organisations bénéficiaires (OB) burundaises. Ces OB seront sélectionnées en vue de leur rôle (existant ou potentiel) dans la réalisation des ambitions stratégiques des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise (cf. §1.2.3). Ces organisations peuvent être étatiques ou non-étatiques (société civile, secteur privé, ...), grandes ou petites. Les ressources humaines, bénéficiaires individuels, peuvent donc être liées aux différents types d'acteurs de la société burundaise et aussi comprendre les 'membres' d'associations et d'autres organisations de la société civile. Ce qui prévaut c'est leur potentiel et la volonté de contribuer aux ambitions stratégiques de développement des 4 secteurs prioritaires. *(Plus de détails sur la sélection des OB sont fournis au §2.2.2.)*

Le PAORC considère que la formation, les études ou d'autres initiatives de renforcement des compétences des participants ne peuvent pas être considérées comme des fins en soi. Ce qui importe c'est un développement ciblé des ressources humaines en fonction des priorités de performance et des objectifs de développement stratégiques des OB. A cet effet le PAORC envisage d'appuyer les OB pour un DRH intégré, à concevoir et à mettre en œuvre : (1) via des parcours de renforcement des compétences qui sont suffisamment poursuivis dans le temps et pour lesquels les conditions de succès sont adéquatement réunies et (2) via d'autres appuis à un développement professionnel continué. L'ensemble des orientations stratégiques décrites dans ce chapitre 2 doivent concourir à une plus grande efficacité des efforts de formation et de renforcement des compétences. *(Plus de détails sur les approches intégrées de renforcement de compétences sont fournis au §2.3.1.)*

Evidemment, le renforcement des compétences concerne toujours « des individus », c'est des individus qui constituent et apportent leurs compétences à une organisation. Les ambitions de renforcement de compétences ne peuvent être réalistes que lorsque les individus concernés sont eux-mêmes motivés pour s'investir personnellement dans le développement de leurs compétences. Il sera donc toujours indispensable d'organiser et d'assurer une multiple adéquation : (1) une bonne adéquation entre les ambitions de l'OB et les ambitions des individus qui participeraient à des initiatives de renforcement de compétences ; (2) une bonne adéquation entre le profil de départ du (des) participant(s) et le contenu et le niveau du (des) parcours de renforcement de compétences envisagé(s). Lors de la mise en œuvre, des ajustements continus seront toujours nécessaires pour assurer le maintien de telles adéquations ; une attention et une flexibilité continues s'imposent. *(Voir également le §2.3.2 pour les aspects individuels de la mise en œuvre des parcours de renforcement des compétences.)*

Il importera donc de privilégier les opportunités de renforcement des compétences pour des individus qui, aux différents niveaux des OB concernés, démontrent déjà leur dévouement et qui veulent s'investir: (a) pour rendre de meilleurs services, (b) pour améliorer leur performance (individuelle et en équipe) et (c) pour contribuer à l'atteinte des objectifs de développement du secteur. L'efficacité des initiatives de renforcement de compétences est en effet conditionné par une volonté et un engagement suffisant ; tant de la part des individus que de la part de leurs organisations.

Ce qui précède n'exclut certainement pas des appuis du PAORC pour des études (niveaux L/M/D) et autres formations diplômantes et/ou pour des échanges internationaux. Au contraire, la possibilité d'obtenir des certificats et diplômes et/ou d'acquérir une expérience internationale pertinente est souvent un des éléments appropriés de motivation des individus pour autant qu'ils s'inscrivent dans les stratégies et besoins de développement des ressources humaines de leurs organisations et secteurs réciproques. Toutefois, les organisations bénéficiaires et le PAORC devront chaque fois réunir les conditions de succès.

- Il s'agira de promouvoir, tant que possible, une intégration et une adéquation entre la formation diplômante et les besoins en DRH de l'organisation et du secteur. Les études (longues ou plus courtes) ne seront plus des initiatives isolées mais elles seront intégrées dans un parcours de renforcement de compétences.
- Les déracinements prolongés du milieu du travail seront évités ; lorsque possible des approches modulaires, à distance et/ou mixtes, seront priorisées.
- Les conditions seront réunies pour que chaque étape dans ces études puisse être mise à profit pour le travail dans l'organisation du participant et pour que ce travail offre des opportunités d'expérience pratique requises pour l'étude.
- Des études à distance (notamment au niveau master) peuvent être complétées / poursuivies par quelques mois d'expérience internationale via un stage professionnel, etc. *(Plus de détails sur les études et échanges internationaux sont fournis en fin du §2.3.1.)*

En outre, via des appuis à des réseaux professionnels, les cadres préalablement formés dans une discipline spécialisée auront plus d'opportunités pour échanger leurs expériences, obtenir un feedback pour affronter leurs problèmes de mise en pratique de ce qu'ils ont appris pendant leurs études et/ou pour se mettre au courant de nouvelles évolutions dans leur discipline.

Les éléments présentés ci-dessus sont développés davantage dans le reste de ce chapitre 2 et puis concrétisés dans le chapitre 3 de ce DTF.

2.1.2 Alignement sur les stratégies nationales et (sous)sectorielles

Le PAORC s'aligne explicitement sur la Stratégie Nationale de Renforcement de Capacités (la SNRC). Dans ce cadre, l'intervention PAORC fournit **un appui au premier niveau**, c'est-à-dire au niveau du **renforcement des capacités individuelles**.

Dans ce document, le « **renforcement des compétences des ressources humaines** » est utilisé comme synonyme de « renforcement des capacités individuelles ». Ceci rend explicite l'importance d'intégrer ce renforcement dans la gestion des ressources humaines et plus particulièrement dans la stratégie de développement des ressources humaines (DRH) des organisations bénéficiaires.

Cet appui au DRH s'aligne sur le renforcement des autres niveaux définis dans la SNRC : les capacités organisationnelles / institutionnelles et les capacités sociétales. A cet effet, l'appui du PAORC se réalise aussi en synergie avec les appuis organisationnels et institutionnels fournis par les autres projets et programmes sectoriels de la CTB au Burundi.

Cet alignement sur la SNRC se concrétise par l'ancrage du PAORC auprès de la structure nationale chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la SNRC et par un appui à cette structure (cf. le résultat 1.1 - §3.3.1).

Tout en appuyant la mise en œuvre de la SNRC, le PAORC s'aligne également sur : (1) le Programme National de Réforme de l'Administration Publique (le PNRA et son 'Plan d'Action' actualisé du 13 mars 2012) et (2) la 'Politique Nationale de Gestion des Performances dans l'Administration Publique'

(PNGP - Novembre 2012). Etant donné que les autorités burundaises ont désigné l'ENA comme acteur clé pour la mise en œuvre du PNRA, de la PNGP et d'autres aspects de la mise en œuvre de la SNRC dans le secteur public ou parapublic, l'alignement aux politiques nationales se concrétise entre autres par un appui spécifique du PAORC à l'ENA, en complémentarité avec l'appui des autres PTF comme la BAD et l'ACBF.

Par ailleurs, le PAORC s'aligne également sur les stratégies sectorielles et sous-sectorielles des 4 secteurs prioritaires de la coopération bilatérale belgo-burundaise (l'agriculture, l'éducation, la santé et la bonne gouvernance ; ce dernier comprenant la justice, la police et la gouvernance transversale). Cet alignement se concrétisera notamment par la sélection d'organisations bénéficiaires (étatiques ou non-étatiques, y inclus des instituts de formation) qui ont un rôle important dans la mise en œuvre de ces stratégies sectorielles et sous-sectorielles.

Afin d'assurer concrètement cet alignement sur les stratégies sectorielles, une coordination régulière et systématique est prévue entre l'équipe de direction du PAORC et les équipes de direction des programmes et projets sectoriels. Les mécanismes de mise en œuvre du PAORC sont assez flexibles pour permettre une adaptation de la stratégie d'intervention et de sa mise en œuvre aux évolutions dans les stratégies sectorielles.

Lors de la mise en œuvre de l'appui au renforcement des compétences des ressources humaines des OB, une attention particulière sera portée à la pertinence de chaque initiative de renforcement des compétences pour la performance de l'OB et pour l'atteinte des priorités stratégiques du secteur ou sous-secteur.

2.1.3 Harmonisation, complémentarité et synergie avec les interventions exécuté par la CTB et des autres PTF

2.1.3.1 Appui flexible en complémentarité et synergie avec les autres projets / programmes exécutés par la CTB

Le PAORC cible surtout un renforcement des compétences des ressources humaines au sein des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise. Cet appui se réalise à travers des initiatives et résultats qui peuvent être : (1) **transversaux** puisque ciblant une réponse adéquate à des besoins en renforcement de compétences communs aux secteurs prioritaires ; ou (2) **spécifiques** en vue de satisfaire des besoins particuliers des organisations bénéficiaires d'un secteur prioritaire.

Les interventions sectorielles contribuent déjà à beaucoup d'initiatives et prévoient des financements en appui au renforcement des capacités de leurs organisations bénéficiaires (cfr. 1.2.4 tableau 1 interventions belgo-burundaises) . Il est donc crucial que le projet PAORC assure et démontre sa « valeur ajoutée » vis-à-vis de ces interventions sectorielles. La complémentarité et synergie avec les autres projets / programmes CTB se réalisera notamment via les aspects suivants :

- ✓ l'appui transversal du PAORC en ce qui concerne (a) les stratégies, approches et mécanismes de développement de ressources humaines et de renforcement des compétences, qui vont au-delà du paradigme classique des formations isolées ; et (b) les efforts de suivi-évaluation et de capitalisation y relatifs (cf. les approches DRH exposées ci-après aux §2.3.1 et §2.3.2);
- ✓ la possibilité qui sera offerte aux équipes des autres interventions CTB de faire appel à l'équipe PAORC pour des appuis techniques pour le développement d'une 'stratégie DRH' des organisations bénéficiaires (OB) sectorielles et/ou pour la conception de 'parcours de renforcement des compétences' en appui à leurs OB ;
- ✓ l'appui transversal du PAORC pour des parcours de renforcement de compétences dans des domaines communs (cf. résultat 3.2 - §3.3.3.2), ce qui permet des économies d'échelle

importantes tout en offrant également des avantages clés d'harmonisation et d'échange de bonnes pratiques relatif à des défis communs des secteurs;

- ✓ un appui du PAORC au développement de ressources humaines des organisations bénéficiaires, étatiques ou non-étatiques, qui seront ciblées et sélectionnées (en concertation avec les équipes des interventions sectorielles) en vue de leur rôles pour la mise en œuvre des priorités stratégiques sectorielles mais qui, par exemple à cause du ciblage restrictif de l'intervention sectorielle, ne peuvent pas ou difficilement être appuyés directement par l'intervention concernée.
- ✓ un appui flexible du PAORC qui permet de poursuivre certaines initiatives et/ou opportunités de développement professionnel pour des bénéficiaires d'autres interventions de la CTB et cela au-delà de la durée de projets / programmes qui se clôturent et/ou qui sont déjà terminés ;
- ✓ la possibilité de concevoir et de mettre en œuvre une approche intégrée et complémentaire en appui au renforcement des compétences des différents types d'acteurs impliqués dans une ambition stratégique commune.

Afin de réaliser concrètement ces complémentarités et synergies, il sera primordial d'assurer une coordination régulière et systématique entre l'équipe de direction du PAORC et les équipes de direction des programmes et projets sectoriels. Le concept du PAORC permet de s'adapter aux besoins évolutifs de renforcement de compétences des RH des organisations bénéficiaires des autres interventions CTB.

Le PAORC évitera de faire double emplois ou de simplement financer ce que les interventions sectorielles considèrent elles-mêmes comme moins prioritaires. Ce qui importe plutôt pour le PAORC, c'est de fournir une « plus-value » en complémentarité à ce qui est déjà possible via les interventions sectorielles. Il appartient à chaque secteur d'identifier et de prioriser les domaines dans lesquels cette plus-value du PAORC devra se concrétiser.

Le PAORC ciblera et priorisera l'utilisation de ses ressources financières limitées, tout en appliquant une approche orientée résultats. Ceci implique que, pour chaque objectif de DRH sélectionné et priorisé pour un appui PAORC, les OB impliquées et l'équipe de projet PAORC devront s'assurer que les conditions de succès sont ou peuvent être réunies et que les initiatives et les parcours de renforcement des compétences sont bien conçus et que les efforts sont suffisamment concentrés et poursuivis dans le temps pour atteindre un résultat durable. Un éparpillement des efforts sur trop d'objectifs ou trop de bénéficiaires individuels à la fois sera donc évité.

Le ciblage du PAORC sur les besoins communs et les besoins spécifiques en DRH des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise permet de cibler les ressources sur un ensemble limité de domaines de compétence et de faciliter l'atteinte d'une 'masse critique' suffisante de ressources humaines développées dans ces domaines. Le cas échéant le PAORC pourra fournir un appui poursuivi aux initiatives de développement professionnel continu dans le cadre d'échanges et/ou de réseaux professionnels burundais qui s'investissent dans ces domaines de compétence.

Le PAORC travaillera aussi en étroite collaboration avec l'expert en administration publique auprès du bureau ASAP qui est prévu d'être recruté prochainement et financé par la Belgique à travers le Programme d'Appui en Expertises (PAEX).

2.1.3.2 Synergie et harmonisation entre et avec les autres PTF

La Belgique n'étant qu'un des PTF (Partenaires Techniques et Financiers) qui appuie le Burundi dans ses ambitions de renforcement des capacités, il importera de systématiquement harmoniser les approches et initiatives de formation et d'appui au renforcement des compétences des ressources humaines burundaises.

Le PAORC étant l'intervention transversale de la CTB en matière de renforcement des compétences et grâce à son ancrage auprès de la structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC, l'équipe de projet pourra systématiquement contribuer à une bonne harmonisation en la matière tant entre les interventions sectorielles de la CTB, qu'avec les autres PTF clés (PNUD, BAD, ACBF, BM, EU, GIZ, ...). Cette harmonisation des approches en renforcement des compétences entre les acteurs clés se concrétise au niveau du résultat 1 de l'intervention (cf. le résultat 1.1 et 1.2 - §3.3.1).

Cette harmonisation sera cruciale étant donné que, le PAORC veut stimuler et faciliter des stratégies et approches plus efficaces de renforcement des compétences. Cela implique l'importance des efforts conjoints et poursuivis dans le temps, en concertation avec les interventions sectorielles de la CTB, pour faire évoluer les paradigmes et concepts en matière de formation ; il s'agit notamment de remplacer des pratiques de 'formation isolée' et de 'formation consommation' par des parcours intégrés de renforcement des compétences (cf. les concepts et approches méthodologiques exposés aux §2.3.1 et §2.3.2).

2.2 Les axes stratégiques de l'intervention

2.2.1 Appui aux mécanismes et acteurs clés de renforcement des compétences des ressources humaines

2.2.1.1 Appui à la mise en œuvre de la SNRC & mécanismes efficaces de renforcement des compétences

L'appui envisagé par le PAORC ne se réalisera pas seulement via des actions / interventions de formation ou d'autres initiatives de renforcement des compétences des participants individuels. Le PAORC comprend tout d'abord un premier volet qui se concentre sur **le « comment » d'un renforcement efficace des compétences.**

- ✓ Il s'agit notamment d'un appui transversal aux stratégies, systèmes, approches, méthodes, paradigmes, concepts et expertises relatives au renforcement des compétences (c'est-à-dire des capacités individuelles).
- ✓ En quelque sorte il s'agit d'un méta-renforcement : un renforcement des capacités des acteurs nationaux chargés de la conception, du pilotage et de la mise en œuvre des stratégies de développement des ressources humaines en vue de permettre un renforcement plus durable des compétences des ressources humaines.
- ✓ L'appui est complémentaire aux actions des programmes sectoriels dans le domaine de DRH. Il aborde le domaine de DHR de manière transversale pour assurer une meilleure cohérence entre les actions de renforcements des compétences dans les différents secteurs en lien avec les ambitions de la SNRC.

En ciblant un appui efficient, qualitatif et efficace au renforcement des compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires, le PAORC veut éviter les écueils et faiblesses de certaines approches et pratiques de formation existantes.

- ✓ Il importera d'éviter consciencieusement les faiblesses des pratiques de '*formation consommation*' et/ou de '*machinerie de formation*' caractérisées par : (1) l'importance des incitations financières liées à la présence des participants (via per diem, frais de déplacement, ...); (2) l'importance du « nombre » de participants et/ou de jours de formations ; (3) l'importance des besoins / souhaits individuels de formation / d'étude ; ...
- ✓ Il importera plutôt d'accentuer et de stimuler : (1) l'intérêt du participant de renforcer ses propres compétences afin de mieux assumer sa fonction ou de mieux réaliser ses missions ; (2) le

« résultat » attendu des formations et autres initiatives de renforcement des compétences ; (3) la plus-value des compétences renforcées (= des capacités individuelles renforcées) pour l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou l'amélioration des performances de l'organisation bénéficiaire et (4) les conditions de succès à réunir pour permettre une mise à profit suffisante / optimale de ces capacités individuelles.

- ✓ Il importera de dépasser l'idée (le paradigme) que 'renforcer des capacités individuelles' induit obligatoirement 'formation' ; il faudra (graduellement) démontrer que la formation est certes importante mais est un des outils parmi une série d'instruments / approches complémentaires à combiner dans des parcours de renforcement des compétences. (Plus d'explications sont fournis au §2.3.1 et §2.3.2.)

Ce premier axe stratégique se concrétise via le Résultat 1 (cf. §3.3.1). Il comportera :

- ✓ un appui à la structure de coordination de la SNRC
- ✓ la sensibilisation de la SNRC auprès des acteurs clés des ministères sectoriels et transversaux ;
- ✓ la facilitation d'une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences ;
- ✓ un support aux mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences, qui pourra être mis à disposition des organisations bénéficiaires.

La flexibilité prévue pour la mise en œuvre du PAORC permettra de mettre à profit les opportunités qui se présenteront ; en démarrant les appuis PAORC avec ces acteurs qui sont déjà convaincus et se démontrent prêts à s'engager dans les nouvelles approches.

De telles ambitions relatives aux stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences impliquent également que la mise en œuvre du projet PAORC requière une équipe importante (cf. §4.2).

2.2.1.2 Renforcement des instituts de formation (IF)

Toujours en appui aux acteurs burundais qui interviennent dans le DRH, le PAORC envisage un **renforcement des instituts de formation clés sélectionnés**. Afin d'augmenter la durabilité des initiatives de développement des ressources humaines du Burundi, il importe en effet de renforcer structurellement les instituts de formation clés pour les secteurs et groupes de bénéficiaires ciblés par cette intervention PAORC. Cet axe stratégique de renforcer les IF burundais est bien aligné sur les options prises dans les stratégies et politiques nationales (SNRC, PNRA et PNGP) ; un renforcement efficace des capacités de ces IF devrait avoir un effet de levier pour une atteinte durable des ambitions de renforcement des capacités.

Parmi ces instituts de formation (IF), l'ENA occupe une place spéciale étant donné son rôle central pour un ensemble d'ambitions définies dans les stratégies et politiques nationales du Gouvernement du Burundi (SNRC, PNRA et PNGP). Par ailleurs d'autres instituts de formation, à vocation sectorielle ou à vocation transversale, méritent d'être renforcés ; tout en assurant la complémentarité avec d'autres appuis des PTF, y inclus la Belgique.

Ce qui précède est reflété dans le « Résultat 2 : les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées ». Le PAORC priorisera et opérationnalisera ses appuis aux IF de telle façon que les capacités de ces IF soient améliorées afin de mieux assurer la qualité, l'efficacité et la pertinence de leurs services de formation et de coaching / accompagnement.

Par ailleurs, il est important de préciser que le renforcement des IF burundais sélectionnés ne se limitera pas aux actions entreprises sous le résultat 2 (cf. §3.3.2). Lorsque un IF concerné le

sollicitera, le PAORC pourra appuyer des collaborations et partenariats avec d'autres organismes de formations internationaux afin de réaliser conjointement des formations et/ou autres services en appui au DRH des organisations bénéficiaires PAORC. De telles collaborations / partenariats peuvent alors s'inscrire dans les propres stratégies de renforcement organisationnel et institutionnel des IF en question.

2.2.2 Renforcement des compétences en phase avec les ambitions stratégiques et les objectifs de performance des OB étatiques et non-étatiques des secteurs prioritaires

Une des plus-values spécifiques du PAORC est l'appui au renforcement des compétences des ressources humaines de certaines organisations, étatiques ou non-étatiques, qui ont un rôle important pour la mise en œuvre des stratégies sectorielles (dans les quatre secteurs prioritaires susmentionnés) mais qui, par exemple à cause du ciblage restrictif de l'intervention sectorielle, ne peuvent pas ou difficilement être appuyés directement par l'intervention sectorielle concernée.

Les sous-chapitres ci-dessous décrivent la logique d'appui au Renforcement de compétences des OB pour répondre aux besoins spécifiques et aux besoins communs des secteurs prioritaires. Toutes les activités d'appui seront exécutées en concertation avec les équipes d'interventions sectorielles de la CTB.

2.2.2.1 Logique d'appui au renforcement des compétences des OB dans des domaines spécifiques.

A. Sélection des Organisations Bénéficiaires en fonction de leur rôle stratégique

Les Organisation Bénéficiaires

Par Organisation Bénéficiaire (OB) le PAORC entend une organisation d'une taille maîtrisable en ce qui concerne ses défis de renforcement des compétences. Pour les OB du secteur public il ne s'agit donc pas d'identifier un ministère dans sa totalité (son organigramme) comme OB du PAORC mais d'identifier par exemple des directions ou éventuellement des directions générales comme OB, sans oublier les niveaux provinciaux et locaux.

Le processus de sélection des OB

La sélection des organisations bénéficiaires se fera en fonction des priorités définies dans les stratégies nationales, sectorielles et des priorités convenues pour la coopération belgo-burundaise. Ces priorités sont définies et précisées dans les critères d'éligibilité de base/ généraux. Au début de l'intervention, l'équipe de projet prépare cette liste de critères d'éligibilité de base/ généraux et les soumet à la SMCL pour validation

Appel à manifestation d'intérêt

Le processus de sélection des OB pour le PAORC passera ensuite par un appel à manifestation d'intérêt qui sera très ciblé et qui se limitera aux organisations qui ont (ou peuvent avoir) un rôle spécifique dans la mise en œuvre d'une ambition stratégique prioritaire. Les priorités stratégiques à appuyer via des appuis en RC des RH devront être définies par les secteurs concernés ; l'équipe PAORC collaborera étroitement avec les équipes des interventions sectorielles pour préciser ces priorités sectorielles et pour préparer les appels ciblés à manifestation d'intérêt qui y correspondent. Les conditions et critères d'éligibilité spécifiques pour chaque sélection seront définies en fonction du ciblage stratégique et explicitées dans l' Appel à Manifestation d' intérêt. . Un échelonnement dans le temps de ces appels ciblés permettra de maîtriser la charge de travail de l'équipe de projet dans la période de démarrage du projet et d'agir suffisamment vite en réponse aux intérêts exprimés par les OB candidates.

Réservation budgétaire par appel ciblé

Chaque décision de ciblage stratégique par le secteur et la préparation / validation d'un appel ciblé à manifestation d'intérêt correspondant, devrait (tant que possible) être accompagné par une réservation budgétaire correspondante. Ceci complètera le processus de priorisation et permet une gestion prévisionnelle des enveloppes budgétaires par secteur ; pour chaque sous-résultat du résultat 4 cela permettra une maîtrise transparente des ressources financières réservées aux différents appels à manifestation. Les équipes des interventions sectorielles seront associées à la préparation de toutes les décisions stratégiques correspondantes. La plus grande partie des ressources financières pour les activités de RC sont réservées aux secteurs de la santé, éducation et agriculture, puis au secteur de la gouvernance, conformément aux priorités du PIC 2010-2013

Dépôt des manifestations d'intérêt par les organisations auprès du projet

Le dossier de manifestations d'intérêt (1) est formulé pour une direction/ un service/ auprès de l'organisation (2) décrit l'objectif/résultat et en explique la pertinence (3) propose le type de renforcement de compétences souhaité et (4) précise le nombre de participant souhaité, mais ne doit pas les identifier nominativement.

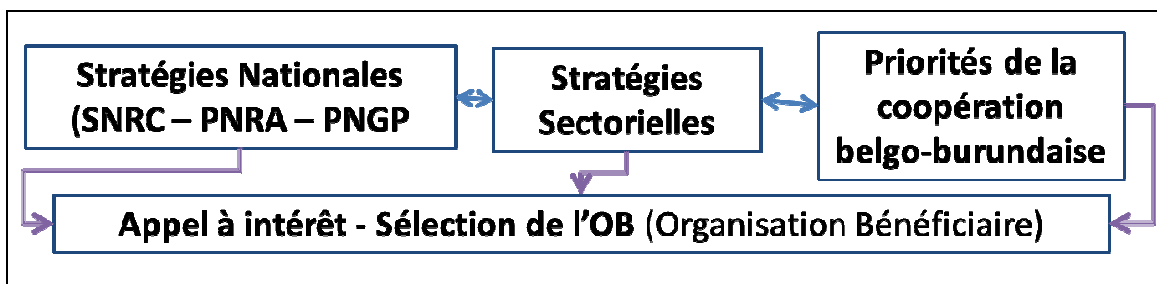
C'est le projet qui réceptionne les dossiers de manifestation d'intérêt des organisations

Sélection des organisations par le projet avec avis du comité technique intersectoriel

L'équipe du projet (1) vérifie l'éligibilité administrative des manifestations d'intérêt par rapport aux critères communiqués (2) évalue le coût approximatif (3) dresse une proposition de liste priorisée. Le projet convoque le groupe technique intersectoriel concerné et leur soumet la proposition de liste priorisée pour avis.

A l'issue de ce processus et dans les limites du budget disponible, les organisations dont la réponse à l'appel à manifestation d'intérêt a été retenue sont sélectionnées. Elles sont contactées par l'équipe projet pour planifier la phase suivante (élaboration du dossier complet avec précision des objectifs, conception du parcours de RC, et la nomination des participants).

Schéma : Processus de sélection de l'OB



B. Priorisation stratégique du renforcement des compétences de l'organisation bénéficiaire (OB)

La précision et priorisation des objectifs de performance de l'OB

Conformément aux ambitions d'efficacité dans le renforcement des compétences des ressources humaines, introduites ci-dessus au §2.1.1, chaque OB sélectionnée précisera et priorisera ses « objectifs de performance », toujours en alignement avec les ambitions et priorités stratégiques et/ou de développement organisationnel / institutionnel de l'OB même et de son secteur et du programme sectoriel en cours. L'équipe PAORC peut appuyer l'OB à cet effet, si nécessaire.

Il s'agit ici du « pourquoi » du renforcement des compétences, il importe en effet de bien expliciter les

objectifs clés auxquels le renforcement des compétences doit contribuer. Cette étape est essentielle afin de bien comprendre les ‘résultats’ auquel les renforcements des compétences doivent contribuer et donc afin d’éviter des dérives de ‘formation consommation’ et/ou un ciblage du renforcement de compétences en fonction des ambitions purement individuelles, au détriment des priorités de l’OB.

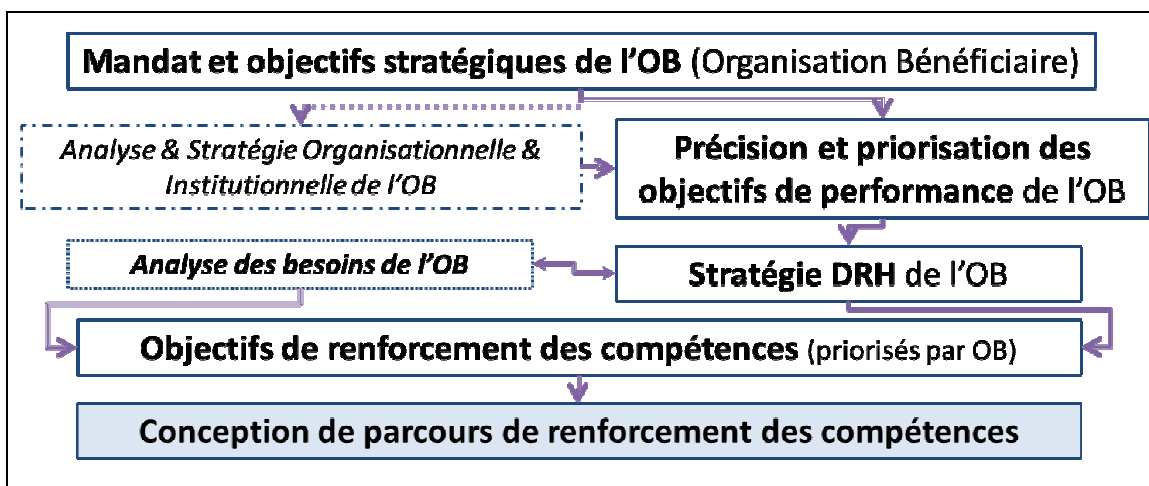
La définition de la stratégie DRH de l’OB

Ensuite, il importe que l’OB définisse et explicite les grandes lignes de sa stratégie de développement de ressources humaines (stratégie DRH) adaptée à ses priorités et son contexte. En cas de besoin, le PAORC pourra assister l’OB pour la définition et la mise au point de sa stratégie DRH.

Ceci permettra également un dialogue sur les conditions à réunir par l’OB afin qu’elle puisse réellement mettre à profit les compétences renforcées de ses collaborateurs (ou membres). Un engagement réciproque (‘memorandum of understanding’) pourra être établi entre l’OB et le projet PAORC au sujet des ambitions communes pour le développement des ressources humaines et des attentes réciproques au sujet de la mise en œuvre de cette ambition.

Cette attention pour la stratégie DRH de l’OB ciblera aussi une mise à profit durable de ses ressources humaines et de leurs compétences renforcées (notamment grâce aux appuis PAORC).

Schéma de précision / priorisation des objectifs de performance et de DRH de l’OB et conception de parcours de renforcement des compétences.



La précision et priorisation des objectifs de renforcements de compétences

L’étape suivante consiste à préciser les objectifs de renforcement de compétences prioritaires issu de la stratégie DRH et la conception d’un parcours de RC. Il s’agit de concrétiser en termes de compétences à acquérir par les participants et/ou en termes de « profil de sortie » des trajets de renforcement des compétences à concevoir.

Lorsque l’OB a déjà réalisé une analyse / évaluation organisationnelle et institutionnelle et/ou développé une stratégie y afférente, ces éléments seront évidemment exploités pour la précision et priorisation des objectifs de performance et des objectifs de développement des ressources humaines de l’OB. Mais cette étape n’est pas une ‘condition préalable’ pour un appui PAORC.

De même, lorsque déjà établies, le processus d’intervention décrit ci-dessus exploitera les descriptions de fonction qui seraient déjà développées pour le personnel ciblé. Mais à nouveau cela ne constitue pas une ‘condition préalable’ pour un appui PAORC.

Les mécanismes de priorisation décrits ci-dessus permettront de travailler de manière incrémentale et

d'éviter que l'on lance trop de chantiers à la fois. Les efforts de conception de parcours de renforcement des compétences ne sont opportuns (justifiés) que pour les objectifs de renforcement de compétences prioritaires pour lesquels suffisamment de ressources budgétaires PAORC (ou autres) ont déjà été réservées.

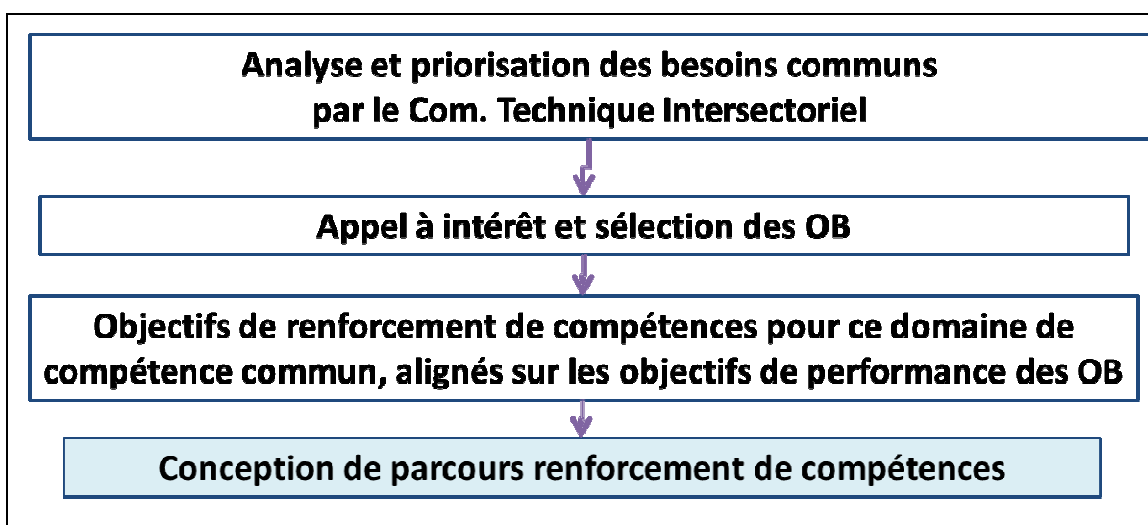
2.2.2.2 La logique d'appui au renforcement des compétences des OB pour les besoins communs.

Le PAORC veut appuyer les organisations bénéficiaires (OB) pour le développement de leurs ressources humaines en fonction des ambitions stratégiques du secteur et des objectifs de performance des organisations concernées. Tel que déjà exposé ci-dessus, le PAORC peut appuyer les organisations bénéficiaires pour le développement de leur propre stratégie DRH.

Toutefois une approche de DRH qui serait entièrement fragmentée par OB risquerait de négliger d'importantes opportunités de synergie pour le DRH dans des domaines de compétences (et pour des besoins en ressources humaines qualifiés) qui sont communs à une multitude d'OB. Il importe donc que le PAORC utilise également une approche d'intervention appropriée pour de tels besoins communs.

Tel qu'illustré dans le schéma ci-dessous, il incombera au Comité Technique Intersectoriel (cf. chapitre 5) de discuter et de valider les analyses et/ou propositions des besoins communs et de les prioriser. Via un appel ciblé, précisé par des critères d'éligibilités spécifiques, les organisations bénéficiaires éligibles pourront manifester leur intérêt à participer à des initiatives conjointes de renforcement des compétences pour les domaines de compétence communs / besoins communs en ressources humaines qualifiées. En collaboration étroite avec les OB sélectionnées, l'état des lieux sera dressé et les objectifs de renforcement des compétences seront précisés pour le domaine de compétence commun. Cela permet la conception d'un ou plusieurs parcours de renforcement de compétences en fonction des besoins réels et de l'état des lieux, avec ses opportunités et limites.

Schéma de précision / priorisation des objectifs pour des besoins communs en Renforcement des Compétences.



Le Résultat 3 regroupe les initiatives et sous-résultats correspondants que le PAORC mettra en œuvre en réponse aux besoins communs en renforcement des compétences des différents secteurs prioritaires.

Le Résultat 4 concerne l'appui au développement des stratégies DRH par OB ainsi que la conception

et la mise en œuvre de parcours et autres initiatives de renforcement des compétences qui sont spécifiques aux secteurs.

Lorsqu'il s'avère que certains besoins en renforcement de compétences d'une OB sélectionnée peuvent avoir une meilleure réponse via des initiatives communes, les OB en question pourront manifester leur intérêt pour bénéficier de certains parcours de renforcement des capacités qui sont déjà (ou seront) conçus et mis en œuvre sous le résultat 3.

Lorsqu'il s'agit de besoins communs à des OB d'un seul secteur ; les appuis correspondants peuvent être mis en œuvre sous le résultat 4, mais alors en appliquant le schéma d'intervention pour des besoins communs en renforcement de compétences de plusieurs OB.

2.3 Méthodologie pour la conception et la mise en œuvre des appuis de renforcement des compétences

2.3.1 Concept de DRH intégré et poursuivi dans le temps via des parcours mixtes de renforcement des compétences

En appliquant une approche orientée résultat au DRH, le PAORC considère que le renforcement des compétences ne se limite pas à des 'formations classiques' et/ou aux 'études'. Afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacité du renforcement des compétences il s'agit plutôt de combiner adéquatement plusieurs instruments et approches dans un trajet ou parcours intégré de renforcement des compétences. Un tel parcours est : (1) adapté à l'environnement et aux résultats escomptés ; (2) intégré dans et orienté sur les missions, l'organisation de travail et la répartition des rôles de l'organisation bénéficiaire et (3) suffisamment poursuivi dans le temps pour permettre un apprentissage solide, faciliter la mise à profit des compétences acquises et générer des résultats durables.

Remarque :

Le terme générique « formation » utilisé dans l'ancien programme de bourses était parfois compris comme regroupant uniquement des formations préétablies comme les doctorats, études ou stages d'été récurrents. Ce n'était pourtant pas le cas, car il était déjà possible de réaliser des stages à la carte, individuel ou groupé, de participer à des colloques ou séminaires...

Les composantes possibles décrites ci-dessous de manière non-exhaustive permet de mettre l'accent sur toute la gamme des « formations » possibles mais aussi sur l'accompagnement, l'appui-conseil ou le coaching.

A chaque fois il importe de faciliter la synergie de différents instruments, phases et modes d'apprentissage intégrés dans un parcours de renforcement des compétences. Les composantes possibles d'un tel parcours sont entre autres :

1. des **formations classiques**, le cas échéant étalées dans le temps ;
2. des **formations longues**, le cas échéant une formation / éducation **diplômante / certifiante** (au Burundi, dans la région, en Belgique ou ailleurs si nécessaire; si approprié études à distance ou mixtes) ;
3. des moments d'**étude individuelle**, après mise à disposition de ressources (imprimées / digitales) de qualité ;
4. un **apprentissage sur le tas**, avec un **appui-conseil** et/ou du **coaching structuré** ;
5. une formation et/ou un **coaching des chefs hiérarchiques ou d'autres coaches** qui accompagnent l'apprentissage sur le tas ;

6. des moments de **mises en commun** (physiques ou digitales, échanges de bonnes pratiques, réponses aux questions fréquentes, ...) et d'autres appuis pour aider les participants et leurs organisations à mettre à profit les compétences nouvellement acquises ;
7. des **stages pratiques**, des **voyages d'études**, des **séminaires**, ... (au Burundi, dans la région, en Belgique ou ailleurs);
8. des appuis poursuivis à des **réseaux de développement professionnel** continu; ...

Le PAORC ne préconise aucune 'idée fixe' sur le type de 'parcours de renforcement des compétences'. L'approche reste très flexible ; à chaque fois il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre un parcours adéquat et pour lequel les conditions de succès peuvent être réunies. La conception du parcours le plus approprié passe typiquement par une comparaison de plusieurs scénarios et approches possibles et oblige les parties prenantes de s'engager sur les résultats à atteindre et sur *le comment* du parcours pour y parvenir.

Lorsque possible et approprié, une approche incrémentale est préférée pour toute ambition majeure de renforcement des compétences. Tout en gardant « la fin en vue », il est souvent mieux de procéder par étapes ; avec chaque étape ayant sa propre valeur ajoutée immédiate et créant une bonne base pour franchir l'étape suivante.

- Un parcours est composé de plusieurs actions formatives et d'accompagnement pour atteindre un résultat d'apprentissage en lien avec l'objectif de performance. Les objectifs larges peuvent se décomposer en plusieurs parcours. Dans ce cadre il est tout-à-fait possible d'envisager un enchaînement de plusieurs parcours de renforcement des compétences avec chacun leur 'profil d'entrée' et leur 'profil de sortie'. Le cas échéant, le profil de sortie d'un premier parcours pourrait correspondre au profil d'entrée pour un parcours suivant, à un palier plus élevé et/ou pour des compétences complémentaires.
- Tout en répondant à un besoin direct et particulier, un parcours de renforcement de compétences pourrait aussi être conçu comme un module qui permet l'obtention d'un certificat qui vaut alors un certain volume de crédits pour une étude diplômante. Ce concept de passerelles entre le renforcement de compétences professionnelles (formation continue) et des études diplômantes pourrait être envisagé et appliqué à différents niveaux d'étude ; toutefois il s'agit d'un concept avancé qui restera probablement exceptionnel pendant les premières années de mise en œuvre du PAORC.

En tant que remplaçant des programmes annuels de bourses bilatérales, le PAORC permet toujours le financement d'études et/ou de stages internationaux. Toutefois, l'angle d'approche et le point de démarrage ne seront plus uniquement les ambitions individuelles mais elles doivent s'inscrire dans les ambitions stratégiques sectorielles et dans les objectifs des organisations bénéficiaires correspondantes.

- A chaque fois il importe de faire une bonne analyse systémique des besoins / objectifs de renforcement des compétences et des conditions de succès à réunir pour y parvenir de manière durable. Lorsque certaines études diplômantes ont été identifiées comme une composante essentielle des ambitions de DRH, il importe de les intégrer dans des parcours, combinant ces études avec d'autres initiatives de renforcement des compétences avant, pendant et après ces études. Une approche « parcours poursuivis » doit permettre de mieux réunir les conditions de succès et de faciliter l'adéquation entre étude et besoins de l'organisation et de fournir des appuis poursuivis qui facilitent la mise à profit des compétences acquises / des ressources humaines développées.
- Pour des études de longue durée, la stratégie d'intervention du PAORC priorisera des approches

qui permettent des études modulaires au Burundi, des études à distance (e-learning) et/ou des formules mixtes au lieu d'un dépaysement long pour des études à l'étranger.

- ✓ Dans la mesure du possible il est préférable de maintenir les personnes concernées dans leur environnement de travail, tout en facilitant le renforcement de leurs compétences via des études diplômantes.
 - ✓ Lorsque opportun, en fonction du nombre de ressources humaines à développer, il est possible d'envisager des partenariats entre instituts de formation burundais et internationaux pour offrir des solutions mixtes, modulaires et/ou incrémentales en phase avec les besoins identifiés.
 - ✓ La stratégie d'intervention du PAORC reconnaît l'importance de continuer à offrir des opportunités aux ressources humaines burundaises pour acquérir des expériences internationales pertinentes. Toutefois cela ne requiert pas nécessairement une étude longue à l'étranger ; cela peut également se concevoir via des études à distance suivies par et/ou combinées avec un stage professionnel de quelques mois à l'étranger et/ou d'autres formes d'échanges internationaux appropriés en vue des objectifs et résultats à atteindre.
- Un exemple potentiel permet d'illustrer la stratégie d'intervention envisagée :
- ✓ Pour répondre aux besoins de « Médecins en Santé Publique », il pourrait s'avérer approprié de concevoir un parcours intégré et encadré facilitant une étude à distance et/ou éventuellement une formule mixte avec quelques modules enseignés sur place au Burundi. Un stage professionnel international de plusieurs mois pourrait alors conclure cette étude à distance. Une telle approche pourrait s'avérer plus efficace que d'envoyer chaque année plusieurs médecins pour 12 mois ou plus à l'étranger.
- Des (co)financements pour des études et recherches de doctorat sont encore possibles, mais ils doivent s'inscrire dans (et clairement contribuer à) des priorités stratégiques de l'OB et de la coopération bilatérale belgo-burundaise pour le secteur prioritaire concerné. De tels appuis peuvent également se concrétiser en phases, via le financement de stages courts au niveau d'un institut international, un centre de recherche ou une université, partenaire de l'OB. A chaque fois il importera de démontrer les résultats obtenus et de favoriser également le retour et la plus-value en termes de valeur ajoutée pour le développement professionnel d'autres collègues au Burundi.

Le PAORC veut également stimuler et appuyer des réseaux professionnels, des mécanismes d'échange / coaching réciproque et/ou d'autres initiatives et opportunités de développement professionnel continu des ressources humaines burundaises. Cet effort priorisera un appui au développement professionnel continu dans les domaines de compétence appuyés par le PAORC ou par d'autres appuis belges. Ceci permet un appui poursuivi aux bénéficiaires d'interventions CTB déjà clôturées et ou des 'bourses belges' accordées dans le passé. Dans ce cadre, le PAORC pourrait également assurer le financement de stages internationaux et/ou de participation à des séminaires internationaux pour des personnes qui démontrent systématiquement leur engagement et leur plus-value dans le partage des connaissances / expériences au profit du développement professionnel continu de leurs collègues. Ces réseaux professionnels et mécanismes d'échange / coaching réciproque exploiteront les opportunités d'échange professionnel à distance ; venant ainsi en appui également aux collègues installés en province.

L'approche d'appui à des réseaux professionnels, dans de domaines de compétence clés et communs à plusieurs OB permet de continuer à appuyer le développement professionnel et la mise à profit des compétences des bénéficiaires dans un environnement caractérisé par une mobilité élevée des ressources humaines. La mobilité des ressources humaines entre organisations burundaises et entre secteurs n'est pas nécessairement une mauvaise chose ; ce qui importe surtout c'est que les

compétences acquises par les personnes concernées continuent à être mises à profit pour le développement socio-économique du Burundi et que ses personnes continuent à contribuer au développement professionnel de leurs collègues.

2.3.2 Mise en œuvre et évaluation des parcours de renforcement des compétences

La conception de parcours de renforcement des compétences est d'application tant pour des besoins communs que pour des besoins spécifiques en renforcement des compétences des RH. La conception de tels parcours se fait en fonction d'un 'profil de sortie' préétabli et doit pouvoir accommoder des participants avec chacun leur profil d'entrée individuel et leur objectif de performance particuliers.

La mise en œuvre des parcours passe donc toujours par une phase d'identification et de validation des participants. En principe il s'agit de renforcer les individus pour les fonctions / responsabilités qu'ils occupent ou pour lesquelles ils ont déjà été sélectionnés ou pour lesquelles ils doivent être préparés en tant que 'candidat' à la fonction et ce dans le cadre d'un objectif de renforcement de compétences.

Le processus de mise en œuvre comprendra donc toujours une phase individuelle de vérification / validation de l'adéquation :

- entre le « profil actuel » de l'individu et le « profil d'entrée » présumé pour (l'étape correspondante dans) le parcours ;

Est-ce-que l'individu n'est pas sous-qualifié ou surqualifié pour ce parcours ? Le cas échéant (une étape ou) un parcours préalable pourrait être envisagé où le participant pourrait être réorienté vers un parcours plus ambitieux ou dispensé de certaines composantes / étapes du parcours.

- entre les objectifs de performance de l'individu et le « profil de sortie » du parcours ;

Est-ce-que tous les modules / toutes les composantes du parcours sont appropriés ? Le cas échéant une participation partielle au parcours pourrait être envisagée.

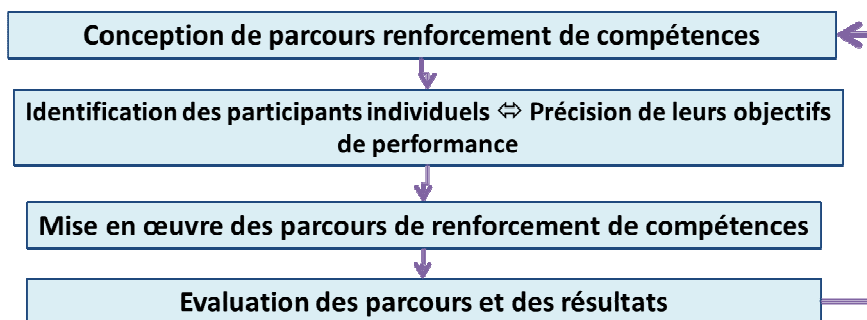
- entre les ambitions / attentes de l'individu et les contraintes du parcours de renforcement des compétences.

Est-ce-que l'individu est prêt à s'engager et à s'investir personnellement dans le parcours pour apporter son concours à l'atteinte de l'objectif de renforcement de compétences fixé ?

Est-ce que l'individu fait déjà preuve de sa volonté à réellement contribuer à la performance de son organisation ?

Est-ce-que l'individu et son organisation se sont mis d'accord sur les conditions minimales qui doivent permettre à l'individu de s'investir dans le trajet ?

Schéma de mise en œuvre des parcours de renforcement des compétences.



A ce stade, il importera également de rendre explicite les attentes réciproques et d'établir des memoranda d'entente, de collaboration et d'engagement réciproque. En fonction des besoins et de la situation on pourra établir :

- ✓ un mémorandum des engagements réciproques entre le l'OB et le projet PAORC ;
- ✓ un mémorandum des engagements réciproques entre le participant individuel et l'organisation (OB) auquel il appartient ;
- ✓ un mémorandum des engagements réciproques entre le participant individuel et le formateur / coach / prestataire de services en appui au renforcement de compétences;
- ✓ le cas-échéant, par exemple pour des stages internationaux ou des études, un mémorandum des engagements réciproques entre le participant individuel et le projet PAORC / la CTB ;
- ✓ un mémorandum d'engagement réciproque qui engage toutes les parties concernées.

Un tel ensemble d'engagements réciproques s'inscrit dans et concrétise le principe d'orientation résultats qui caractérise les stratégies d'intervention du PAORC.

La mise en œuvre des parcours inclura plusieurs mesures de suivi et d'assurance de qualité : (1) au niveau des prestataires de service pour les formations, le coaching, etc., (2) au niveau de l'OB et (3) au niveau de l'équipe PAORC.

L'outil d'échange entre les formateurs (IF) et/ou autre prestataire de services de renforcement de compétences et l'organisation est le cahier des charges avec les termes de références. Celui-ci formalise dans un objectif d'apprentissage, les différentes étapes que le formateur / coach a conçu pour amener son public (individuel ou groupe) au niveau de compétence souhaité de commun accord.

Une évaluation systématique des parcours et de ses résultats sera essentiel afin d'en distiller les « leçons apprises » et d'améliorer tant la conception de ces parcours que les stratégies et mécanismes de DRH (cf. le sous-résultat 1.3 - §3.3.1.3).

Rapports de collaboration et engagements des OB et des bénéficiaires individuels

L'appel à manifestation d'intérêt précisera déjà les critères de sélection des OB et les rapports de collaboration entre l'OB et le projet PAORC. Dans tous les cas, une fois l'OB définitivement sélectionnée, les attentes réciproques entre l'OB et le PAORC seront définies dans un mémorandum de collaboration. Cette collaboration devra également être évaluée.

Avant la mise en œuvre des parcours de renforcement des compétences et ce pour chaque participant, il importera de s'assurer que le parcours de renforcement de compétences envisagé correspond bien aux besoins spécifiques et au 'profil de départ' du participant individuel. Pour chaque participant il importera de veiller à ce que les conditions de succès soient réunies ; ce qui implique un

engagement multiple : par le participant, par son organisation, par le formateur / coach / prestataire de services en appui au renforcement des compétences et par le projet PAORC.

Pour des financement d'études et/ou d'autres investissements importants en renforcement des compétences il importera de préciser davantage les attentes et besoins réciproques et de s'assurer qu'il existe un engagement clair entre le bénéficiaire individuel et son organisation (l'OB) pour garantir (tant que possible) un bonne mise à profit des compétences renforcées pour l'atteinte des objectifs de l'organisation bénéficiaire et pour réunir les conditions requises pour une telle mise à profit.

2.3.3 Exploiter les opportunités de partenariats belgo-burundais pour un renforcement des compétences durable en appui aux secteurs prioritaires

Tant pour la conception et la mise en œuvre des parcours de renforcement des capacités que pour les appuis aux réseaux professionnels, mécanismes d'échange / coaching réciproque et/ou autres opportunités de développement professionnel continu des ressources humaines burundaises, il importera d'identifier et de mettre à profit les opportunités de partenariats belgo-burundais.

De tels partenariats peuvent également être envisagés pour l'appui au renforcement des capacités des instituts de formation sélectionnés.

Une facilitation des partenariats belgo-burundais devrait contribuer à la durabilité de ces initiatives et mécanismes. Cela devrait générer des opportunités d'échanges professionnels internationaux bénéfiques à toutes les parties prenantes. Ce principe permet aussi de contribuer aux ambitions de faciliter et d'institutionnaliser des rapports professionnels fructueux entre acteurs burundais et acteurs belges.

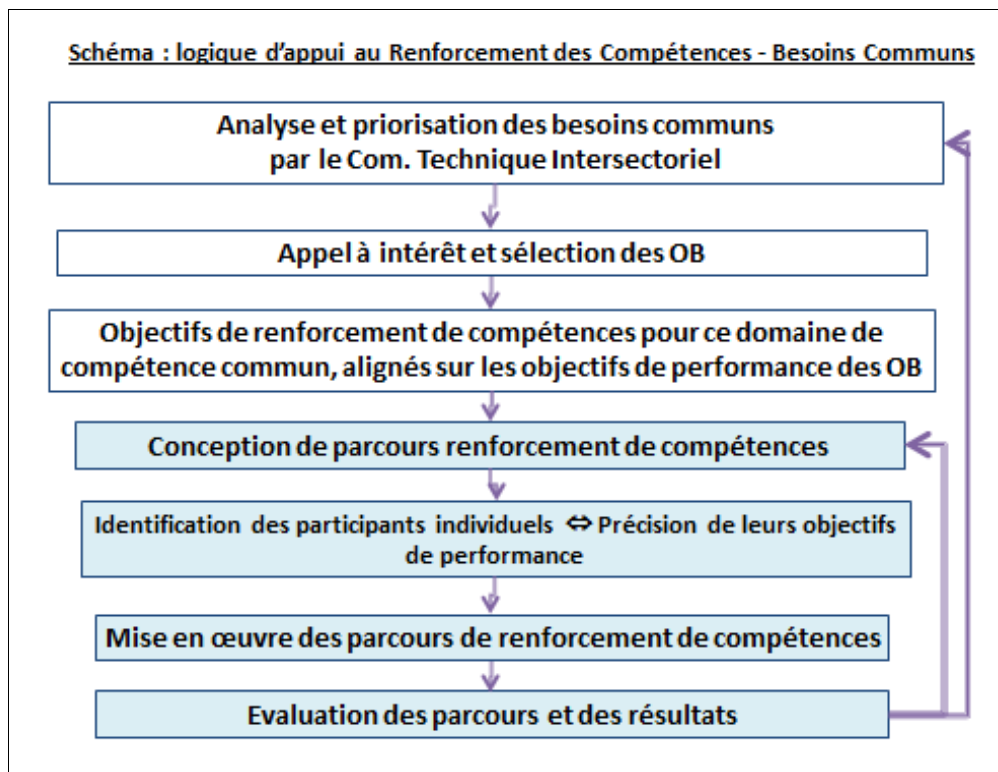
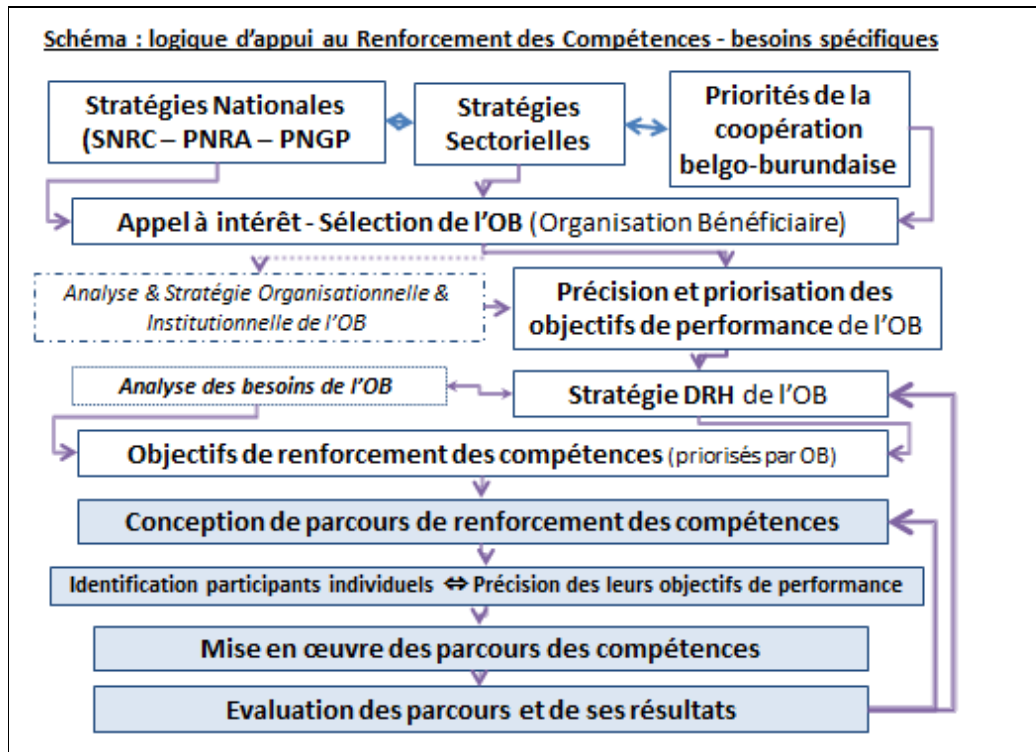
2.3.4 Une attention particulière aux thèmes transversaux 'genre' et 'environnement'

A toutes les phases de mise en œuvre du renforcement des compétences des ressources humaines, le PAORC accordera une attention toute particulière aux thèmes transversaux genre et environnement.

Les principes « équité genre » et « équilibre genre » seront appliqués et intégrés dès la conception des stratégies DRH et des parcours de renforcement de compétences ; cette attention sera maintenue lors de la mise en œuvre de ces parcours et lors du suivi-évaluation.

Le PAORC exploitera également toutes les opportunités pour intégrer une attention au thème « environnement » dans les différentes initiatives de renforcement de compétences appuyées par le projet.

2.3.5 Schémas récapitulatifs, illustrant les approches d'intervention du PAORC



2.4 Bénéficiaires

Les bénéficiaires directs sont :

- ✓ la structure de coordination de la SNRC ;
- ✓ la DG de la Fonction Publique, en tant que acteur clé du renforcement des compétences (cf. résultat 1) et de la GRH (cf. résultat 3.1) du secteur publique et parapublique ;
- ✓ les organisations burundaises identifiées comme 'Organisations Bénéficiaires' (OB).
 - Il s'agit d'organisations étatiques et non-étatiques des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaises qui peuvent être sélectionnées / confirmées comme OB après manifestation / confirmation d'intérêt et cela selon le processus de sélection explicités au §2.2.2.1.

Afin d'éviter une surreprésentation de bénéficiaires installés à Bujumbura, le processus de ciblage et de sélection des OB, le PAORC assurera un % suffisant d'organisations qui sont représentés et actifs au niveau des provinces.

- Certains Instituts de Formation (IF) peuvent également être sélectionnés en tant que OB.
- ✓ le personnel et/ou les membres des organisations susmentionnées : il s'agit des bénéficiaires individuels, participant aux 'parcours' et/ou autres initiatives de renforcement des compétences.
 - Lors de la mise en œuvre du PAORC, l'équipe de projet et les organisations bénéficiaires veilleront à ce que le projet contribue non seulement au renforcement de compétences de personnes présentes à Bujumbura (le niveau central) mais tout autant à des personnes dans les provinces et communes (au niveaux déconcentrés et décentralisés).
 - De même, la sélection et l'implication de bénéficiaires individuels ne se limitera pas aux cadres des OB, mais peut viser du personnel et/ou des membres à tous les niveaux de responsabilité.
 - Ces individus peuvent le cas échéant comprendre des membres de réseaux de développement professionnel dans des domaines de compétence particulièrement importantes pour les OB et spécifiquement appuyés par le PAORC ; même si certains de ces personnes (membre du réseau professionnel) n'appartiennent à ce moment pas ou plus à une organisation explicitement identifiée comme OB.
- ✓ les bénéficiaires individuels pour lesquels le PAORC assurera la continuation des 'bourses bilatérales belges' accordées avant le démarrage du PAORC ;

Les bénéficiaires indirects du PAORC sont

- ✓ les clients et parties prenantes qui devraient bénéficier d'un meilleur service rendu par les organisations bénéficiaires susmentionnées et d'une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des stratégies nationales et (sous)sectorielles des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise.
- ✓ Les programmes sectoriels
- ✓ Les autres PTFs

2.5 Zone d'intervention

En principe, le PAORC peut intervenir en appui à des acteurs / bénéficiaires qui se situent sur tout le territoire du Burundi.

Le projet PAORC veillera à ce que les opportunités de DRH ne soient pas uniquement concentrées sur Bujumbura et/ou deviennent disponibles principalement pour des personnes travaillant à Bujumbura. La zone d'intervention du PAORC est donc explicitement ouverte à la totalité du pays.

Toutefois le principe de complémentarité et de synergie avec les interventions sectorielles de la CTB peut induire un ciblage de certaines zones d'intervention. Le ciblage et la priorisation des OB et des initiatives de développement de leurs ressources humaines se feront toujours en fonction des priorités stratégiques du secteur et des priorités d'amélioration et de performance des OB sélectionnés.

En outre, un autre principe du PAORC est que le saupoudrage des ressources doit être évité et qu'il importe de réunir à chaque fois suffisamment de moyens et de conditions de succès ; ceci pourra justifier et nécessiter le ciblage de certains appuis sur un nombre limité de zones d'intervention.

Par exemple le PAORC pourrait venir en appui à des besoins communs de DRH à la fois pour des autorités communales et pour certains types de services déconcentrés des secteurs prioritaires. Afin de pouvoir stimuler et exploiter les synergies, on pourrait alors davantage cibler les 5 provinces où la CTB est active dans au moins 2 domaines :

- ✓ Cibitoke : PADPLPC, PAIOSA, Justice
- ✓ Bubanza : PAIOSA, Justice et Police
- ✓ Muramvya : Justice et PAISS
- ✓ Mwaro : Justice et Police
- ✓ Kirundo : PAISS et PAIOSA

Toutefois ce qui précède n'est qu'un exemple. La stratégie d'intervention développée dans ce DTF ne comprend aucun ciblage spécifique ni exclusion de provinces ou d'autres délimitation de zones d'intervention du projet.

3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE

3.1 Objectif général

L'objectif général du PAORC est :

Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi.

Cet objectif général s'aligne explicitement sur les ambitions de la Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités (SNRC) et se positionne en complémentarité et en synergie avec les autres interventions de la CTB.

3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique du PAORC est :

Les compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.

Cet objectif spécifique se focalise spécifiquement sur le renforcement des capacités individuelles (les compétences), qui constitue le premier palier des ambitions de la SNRC.

L'objectif spécifique précise également que le projet se focalise sur le renforcement des compétences des ressources humaines des organisations des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise ; tout en assurant le ciblage d'un tel renforcement des compétences sur les besoins stratégiques de ces secteurs prioritaires.

3.3 Résultats attendus

Tableau : Aperçu récapitulatif des résultats et sous résultats.

1. La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines
 - 1.1. La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée
 - 1.2. Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences est assurée parmi les acteurs clés
 - 1.3. Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont capitalisées.
2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées
 - 2.1. Les capacités de l'ENA sont renforcées
 - 2.2. Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées
3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires
 - 3.1. Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit

- 3.2. Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires
- 4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires
 - 4.1. Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit
 - 4.2. Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit
 - 4.3. Les compétences spécifiques au secteur de la santé sont renforcées et mises à profit
 - 4.4. Les compétences spécifiques au secteur de la gouvernance sont renforcées et mises à profit
- 5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.

3.3.1 Résultat 1 : La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines

3.3.1.1 R1.1 : La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée.

Le sous-résultat 1.1 concerne principalement l'appui du PAORC à la nouvelle structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC ainsi que sa diffusion . A cet effet, l'équipe de projet collaborera étroitement avec et appuiera le responsable national chargé de coordonner la mise en œuvre de la SNRC.

Ce sous-résultat permet de fournir des appuis à la structure de coordination de la SNRC dans les domaines suivants :

- ✓ Activités de sensibilisation de la SNRC et de mise en commun. L'équipe de projet appuiera les efforts de sensibilisation des acteurs clés en général et des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaises en particulier.
- ✓ Edition et diffusion des documents et notes techniques
- ✓ Equipements de la structure de coordination de la SNRC

Cet appui a pour ambition de faciliter la mise en œuvre de la SNRC et est complémentaire aux appuis prévus par le PNUD et d'autres PTFs.

3.3.1.2 R1.2 : Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences est assurée parmi les acteurs clés

Il s'agit d'appuyer une *évolution fondamentale des paradigmes*, concepts et pratiques courantes en matière de formation et de renforcement des capacités individuelles. Beaucoup de parties prenantes au Burundi, partenaires potentiels du PAORC, sont intéressées. Le temps est mûr pour graduellement introduire, tester, mettre au point et promouvoir des approches plus efficaces de développement des ressources humaines. Toutefois il s'agit d'un *effort qui devra être poursuivi pendant toute la durée du projet* ; des attentes exagérées et/ou de pressions pour des changements trop rapides ou radicaux doivent être évitées car elles peuvent s'avérer contre-productives. Il importe de laisser le temps au projet pour faire ses preuves et pour démontrer l'efficacité des nouvelles approches en appui au renforcement des compétences et au développement des ressources humaines burundaises.

A cet effet il importe de combiner plusieurs initiatives qui contribueront ensemble à graduellement étendre tant la compréhension que le support pour des stratégies et mécanismes plus efficaces de DRH. Des initiatives poursuivies de renforcement des compétences en GRH (y inclus le DRH) et le

développement d'un réseau professionnel d'experts burundais en GRH, regroupant les responsables et/ou spécialistes concernés (représentant les différents ministères sectoriels, la fonction publique et d'autres acteurs clés) constituent quelques pierres angulaires du trajet de changement envisagé. Ceci implique que ce sous-résultat 1.2 est fortement lié au sous-résultat 3.1 (cf. §3.3.3.1).

Le sous-résultat 1.2 permet d'aborder, de discuter et d'appréhender pleinement les faiblesses des pratiques de 'formations isolées', de 'formation consommation' et d'une 'machinerie de formation peu rentable' et puis de concevoir et d'échanger sur des stratégies et mécanismes plus efficaces de renforcement des compétences.

Outre un investissement de temps important par l'équipe de projet, le PAORC pourra faire appel à des consultances nationales / internationale et/ou faire réaliser des études spécifiques. Le projet appuiera la documentation et les échanges de bonnes pratiques en approches intégrées de renforcement de compétences déjà existantes au Burundi et leur confrontation avec des exemples internationaux pertinents ; des ateliers techniques peuvent être organisés, des éditions et la diffusion de documents et note techniques sont possibles, y inclus via un site-web y relatif.

Etant donné l'ampleur des pratiques peu efficaces de formation, il importera de faciliter une compréhension commune des stratégies et mécanismes plus efficaces de développement des ressources humaines parmi les responsables GRH (y inclus les éventuels spécialistes DRH) et parmi le leadership des acteurs clés. Cet effort impliquera notamment la participation des acteurs clés suivants :

- a) la structure de coordination de la SNRC,
- b) le Ministère de la Fonction Publique et du Travail et sa DGFP,
- c) les ministères sectoriels des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise,
- d) les instituts de formations clés,
- e) les PTF et leurs responsables / experts en formation, renforcement de capacités et/ou GRH,
- f) d'autres spécialistes / experts en DRH présents au Burundi ou autres organisations qui occupent une position clé dans ce domaine.

Il s'agira d'échanger sur les concepts et approches méthodologiques exposés aux §2.3.1 et §2.3.2 et de les concrétiser et enrichir via de bonnes pratiques burundaises et internationales.

Ce sous-résultat 1.2 fournira des outils et lignes directrices / manuels méthodologiques pour aider les OB à définir leur propres stratégies DRH et pour concevoir des parcours de renforcement de compétences à mesure de leurs propres priorités DRH et objectifs concrets y relatifs. Ces outils et manuels seront ensuite utilisés pour la mise en œuvre des activités relatives aux résultats 2, 3 et 4.

Les leçons apprises et documentées via le sous-résultat 1.3 contribueront également au travail continu de ce résultat 1.2 ; concrétisant ainsi le cycle d'apprentissage du projet PAORC.

3.3.1.3 R1.3 : Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont capitalisées.

Mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences : au moins pour le PAORC et potentiellement pour d'autres interventions / financements.

Complémentairement aux activités présentées ci-dessus pour le sous-résultat 1.2, il importera aussi de concevoir et d'opérationnaliser des mécanismes appropriés de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences des ressources humaines et ensuite de mettre en œuvre ces

mécanismes afin de pouvoir capitaliser les leçons apprises correspondantes.

Les ambitions en matière de mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences peuvent se situer à plusieurs niveaux :

- ✓ il faudra tout d'abord concevoir un système approprié d'assurance qualité et de suivi-évaluation DRH et le mettre en œuvre pour tous les appuis DRH financés par le PAORC ;
- ✓ ce système pourra également être adopté par les autres interventions CTB pour les interventions de formation / renforcement de compétences qu'ils mettent en œuvre et financent eux-mêmes dans leurs secteur réciproques ;
- ✓ le cas échéant les OB ainsi que les PTF contribuant à la mise en œuvre de la SNRC pourront s'inspirer du système pour leurs propres interventions DRH.

Comme première activité un inventaire et une analyse comparative des pratiques déjà existantes au Burundi pour le suivi-évaluation de formations et/ou autres initiatives de renforcement des compétences sera fait. Les IF devraient activement être impliqués et des synergies doivent être recherchées avec le résultat 2, pour l'appui aux IF pour renforcer leurs systèmes d'assurance qualité. Il importera en tout cas d'identifier et de capitaliser les forces déjà présentes (ou en chantier) au Burundi en matière d'assurance qualité et de suivi-évaluation de formations et autres initiatives de renforcement des compétences.

Éléments du suivi-évaluation en matière de renforcement des compétences.

Le système de suivi-évaluation distinguera entre :

- (a) la qualité des prestations de services en renforcement de compétences et le rapport valeur-ajoutée / coûts de ces services ;
- (b) les résultats immédiats d'apprentissage exprimés en termes de connaissances et compétences renforcées des participants ;
- (c) les résultats ultérieurs en termes de performance individuelle et de fonctions / responsabilités accomplies ;
- (d) et finalement les résultats par rapport à la contribution à l'atteinte d'objectifs de performance fixés au niveau de l'OB.

L'équipe PAORC devra s'assurer que l'assurance de qualité et de progression s'effectue convenablement et que les données y relatives sont convenablement collectées. A tous les stades de conception et de mise en œuvre, les mécanismes devront collecter les données et permettre les analyses relatives aux thèmes transversaux.

En fin des parcours de renforcements des compétences, une évaluation systématique de ces parcours et de leurs résultats permettra aussi d'en distiller les « leçons apprises » qui permettront ensuite d'améliorer tant la conception de tels parcours que les stratégies et mécanismes de RCRH à un niveau plus général.

Principes d'un suivi-évaluation rentable.

Il importera de concevoir, tester et graduellement améliorer les mécanismes appropriés de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences. A ce sujet l'équipe projet mettra à profit les échanges d'expériences avec les programmes sectoriels au BDI, les projets CTB semblables dans d'autres pays partenaire de la CTB et avec les collègues du siège de la CTB à Bruxelles. En outre l'équipe pourra faire appel à des consultances nationales et internationales pour venir en appui dans ce domaine.

Toutefois, les systèmes / les mécanismes de suivi-évaluation des RCRH à concevoir et à mettre en œuvre dans le cadre du PAORC (éventuellement aussi de manière plus étendue pour les autres projets CTB et/ou pour d'autres interventions SNRC) devront toujours être flexibles en fonction des types d'intervention. En outre, la charge de travail pour le suivi-évaluation doit toujours être en rapport avec les coûts et investissements en RCRH. Tout en voulant optimiser l'assurance qualité et le suivi-évaluation, il faudra toujours aussi éviter des ambitions exagérées ou des nouvelles bureaucraties. Le coût du système suivi-évaluation ne doit pas non plus excéder sa propre plus-value.

Synergie avec le cycle de suivi-évaluation des projets CTB.

En synergie avec les obligations de rapportage de projet (procédures nationales et procédures CTB) des rapports de suivi seront produits trimestriellement. Les revues (à mi-parcours et finale) du PAORC (qui font partie du cycle de vie standard des interventions CTB) devront également contribuer à peaufiner les mécanismes de suivi-évaluation relatif aux renforcements des compétences.

3.3.2 Résultat 2 : Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées

Ce résultat contribue à l'augmentation de la performance des IF qui peuvent être prestataire de service/partenaire pour la mise en œuvre de parcours de renforcement de compétences des OB des secteurs prioritaires.

Des besoins communs en renforcement des instituts de formation ont été identifiés dans les **domaines** suivants :

- ✓ la **gestion des ressources humaines propres** des IF et en particulièrement les défis de développement des RH,;
- ✓ **l'assurance de qualité** des services de formation et d'autres services (de conseil, de coaching, ..) que les IF fournissent en appui au DRH des organisations bénéficiaires;
- ✓ la **formation des formateurs**, avec une attention particulière à des approches de formation stimulantes et actives qui sont appropriées pour un apprentissage par des adultes et qui assurent l'équilibre entre l'acquisition de connaissances et les volets savoir-faire et savoir-être ;
- ✓ le positionnement des IF vis-à-vis des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences et **l'intégration de leurs services de formation** et de coaching / conseil technique dans des parcours mixtes et intégrés de renforcement des compétences ;
- ✓ les **équipements et infrastructures** des IF directement liés à la formation (matériels didactiques, outil de formation) ;
- ✓ le concept organisationnel (« **business model** ») des IF et leurs compétences relatives à leur gouvernance, la transparence, le calcul des coûts de revient intégral des formations, ... ;

Toutefois cet inventaire non-exhaustif de besoins doit être confirmé au démarrage et lors de la mise en œuvre du projet. D'autres besoins de renforcement des IF pourront être identifiés et il faudra les prioriser ensemble avec les IF concernés et le Comité Technique Intersectoriel.

Outre les besoins communs, des besoins spécifiques par IF pourront également être identifiés et ciblés pour des appuis du projet.

Par ailleurs les mêmes IF peuvent être sélectionnés comme prestataire de service / partenaire pour la mise en œuvre de parcours de renforcement de compétences. Les honoraires pour de tels services (rendus pour le PAORC et d'autres PTF) permettront aux IF de collecter des 'frais de formation' pour couvrir pour partie leurs frais d'amortissement de leurs équipements et infrastructures et pour générer des fonds d'investissement y relatifs.

Il y aura lieu de distinguer:

- (a) d'une part le renforcement des IF en tant qu'organisation bénéficiaire (OB) d'un appui par le projet ; et
- (b) d'autre part le rôle d'un IF comme prestataire de service pour la conception et la mise en œuvre d'activités de renforcement des compétences dans le cadre des résultats 3 et 4.

Ceci dit, le deuxième cas de figure peut également s'intégrer dans des scénarios de renforcement des IF burundais sélectionnés ; par exemple, via des partenariats entre ces IF burundais et des IF / partenaires internationaux pour mettre en œuvre les activités des résultats 3 et 4 ; tout en offrant des possibilités de renforcement des capacités professionnelles des IF burundais impliqués.

Le PAORC facilitera et exploitera les opportunités de partenariats belgo-burundais entre les IF burundais sélectionnés et des instituts / acteurs belges qui offrent des plus-values pertinentes à la mesure des besoins propres des IF burundais.

3.3.2.1 R.2.1 : Les capacités de l'ENA sont renforcées

Etant donné son rôle spécifique pour un ensemble d'ambitions définies dans les stratégies et politiques nationales du Gouvernement du Burundi (SNRC, PNRA et PNGP), l'ENA a déjà été ciblée comme organisation bénéficiaire et partenaire du PAORC.

Au démarrage du projet il faudra préciser les besoins et approches de renforcement de l'ENA, tout en ciblant ces aspects qui seront particulièrement pertinents pour l'atteinte des objectifs du PAORC et en tenant compte des appuis d'autres PTFs.

Pour des 'besoins communs', les initiatives de renforcement se réaliseront en synergie avec le renforcement des autres IF sélectionnés en tant que OB. D'autres activités de renforcement des capacités peuvent être conçues et mises en œuvre spécifiquement pour l'ENA.

Tout en explorant et exploitant les potentiels de synergie et de partenariat avec l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) (cf. §1.2.2.1) et les appuis d'autres PTF à l'ENA, le projet pourrait appuyer l'ENA pour renforcer la capacité matérielle (outils directement utilisables pour les formations et coaching) et des ressources humaines de l'ENA afin qu'elle puisse fournir des services de haut niveau en appui aux études à distance en collaboration avec des IF internationaux. Les services à rendre par l'ENA peuvent inclure les infrastructures techniques, les connexions internet rapides et du coaching qualitatif pour les étudiants qui participeraient à de telles études à distance. Il s'agira de trouver un équilibre approprié et transparent dans les contributions des différents PTF : d'une part les appuis aux investissements initiaux et d'autre part le financement de la maintenance et de l'amortissement (renouvellement futur) via les 'frais de formation'.

Par ailleurs, en appui au renforcement des compétences des ressources humaines présentes dans les différentes provinces du Burundi, le projet pourrait appuyer l'ENA dans une offre de services en appui au e-learning et aux échanges professionnels entre pairs et/ou coaching par des experts et appuis-conseils à distance. De tels services intégrés, avec des approches modulaires et/ou mixtes, peuvent être explorés à partir de la deuxième ou au troisième année de mise en œuvre du PAORC pour augmenter l'accès aux initiatives de renforcement des compétences pour de personnes travaillant dans des provinces et notamment pour des ressources humaines féminines.

3.3.2.2 R.2.2 : Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées

Pour la mise en œuvre du sous-résultat 2.2, le projet commencera par un processus de mise à jour de l'identification des IF clés et de confirmation de la volonté de ces IF de collaborer avec le projet

PAORC.

Lors de la formulation, cf. la description du contexte au §1.2.2.5, les IF suivants ont été identifiés comme OB potentiels vu leur rôle central dans le renforcement des compétences dans les secteurs prioritaires (liste non-exhaustive) :

- ✓ secteur de la Santé :
 - l'Institut Supérieur de Santé Publique (INSP)
- ✓ Secteur agricole :
 - les 8 ITABU ou certains de ces instituts ;
 - les organisations d'appui (OA) aux organisations de producteurs agricole (OPA) dans leur capacité de prestataire de service en renforcement des capacités (formation, coaching, appui technique, ...) tels que CAPAD, ADISCO, INADES, ...
- ✓ Secteur de l'éducation :
 - l'Ecole Normale Supérieure (ENS)
 - L'institut de Pédagogie Appliquée
- ✓ secteur gouvernance :
 - le Centre de Formation et de Perfectionnement de la Justice (le CFPJ) ;
 - les institutions de formation du MSP ;
 - le Centre National de Formation des Acteurs de la Décentralisation (CNFAD) ;
 - l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises (ISGE) ;
- ✓ **Les facultés** de médecine, agriculture, droit, ... de l'Université du Burundi dans leur rôle (éventuel) de prestataire de services pour des services de formation et de renforcement des capacités dans le cadre du renforcement des compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires du PAORC. Etant donné la répartition des rôles entre la CTB et le VLIR / la CUD, les appuis éventuels à fournir par le PAORC ne cibleront pas un appui institutionnel à ces facultés ni des appuis pour la relève de leur staff académique ou pour renforcer ces IF dans leur rôle d'institut d'enseignement supérieur.

Via des appels ciblés, les IF éligibles seront invités à manifester leur intérêt à collaborer avec le PAORC. Une analyse plus détaillée de la situation permettra de faire l'inventaire (1) des IF qui peuvent avoir un rôle pertinent dans la mise en œuvre des initiatives et ambitions du PAORC et (2) des besoins de leur renforcement dans ce cadre en complémentarité avec d'autres d'appuis aux IF par des PTF, y inclus la Belgique.

Dans leur candidature (manifestation d'intérêt) les IF potentiels seront invités à présenter leur visions, ambitions, potentiels de contribuer au renforcement des compétences des ressources humaines des OB du PAORC et de préciser leur besoins de renforcement dans ce cadre. Pour tout ce processus de sélection des IF, l'équipe de projet collaborera étroitement avec les équipes des interventions sectorielles de la CTB à travers le comité technique intersectoriel. Afin de conclure la sélection d'un IF, un mémorandum / document de collaboration sera établi précisant les attentes réciproques entre l'IF et le projet.

Même si des appuis très spécifiques ou particuliers pour un IF restent envisageables, le projet ciblera principalement des besoins communs de renforcement des capacités des IF sélectionnés. Des échanges de bonne pratiques, approches / méthodes et autres synergies entre IF seront facilités et

appuyés dans ce cadre.

3.3.3 Résultat 3 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires

3.3.3.1 R.3.1 : Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit.

Au cours de la mission de formulation, le renforcement des compétences en gestion des ressources humaines (GRH) a été identifié comme un besoin primordial et prioritaire. Ce besoin est explicite dans les stratégies et politiques nationales présentées au §1.2.1. Lors de la mise en œuvre de ses appuis au renforcement des compétences en matière de GRH, le PAOCR veillera à son alignement sur ces stratégies / politiques et assurera une bonne coordination avec les autres acteurs nationaux et PTF qui appuient cette politique.

Les défis de GRH occupent également une place importante dans les stratégies sectorielles des quatre secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise et plusieurs interventions sectorielles envisagent et/ou réalisent déjà des appuis à une amélioration de la gestion des ressources humaines dans leur secteur. Le projet appuiera la dynamique propre du secteur dans ce domaine et apportera donc un appui complémentaire transversal aux secteurs.

Il importera donc de s'assurer que le renforcement des compétences en GRH s'articule bien avec les initiatives pratiques d'amélioration de la GRH, tel que mises en œuvre dans les organisations dont ressortissent les participants au renforcement des compétences. De même, il importera de stimuler des synergies et des échanges d'expériences et de bonnes pratiques avec d'autres acteurs (y inclus les PTF internationaux) qui s'investissent dans des initiatives d'amélioration de la GRH au Burundi.

La GRH englobe évidemment aussi le DRH, domaine de compétence qui est au cœur des ambitions du PAORC. Il importera donc d'organiser et d'assurer continuellement la synergie avec les initiatives déjà décrites au § 3.3.1.2 ciblant une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de DRH.

Le groupe cible (bénéficiaires), des activités communes à développer sous ce résultat 3.1, comprend d'abord les 'responsables GRH' et des autres spécialistes (experts / conseillers en) GRH au niveau des organisations suivantes :

- a) les ministères sectoriels des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise,
- b) les OB du PAORC (organisations étatiques ou non-étatiques),
- c) le Ministère de la Fonction Publique et du Travail (MFPTSS) et sa DGFP et son Bureau ASAP.

Remarque : En synergie avec les activités prévues sous le résultat 1, l'implication active des spécialistes GRH du secrétariat général du MFPTSS, de la DG Fonction Publique, du bureau moteur du PNRA et de l'ENA dans les activités du R.3.1 permettra aux responsables GRH des 4 secteurs d'identifier et de discuter avec des représentants du MFPTSS des défis, contraintes et solutions de DRH / GRH qui dépassent la sphère d'influence d'un seul ministère sectoriel.

Outre les 'responsables GRH' / 'spécialistes GRH', le groupe cible du R.3.1 pourrait également comprendre des responsables hiérarchiques, des mêmes organisations, qui ont besoin d'être renforcés dans leur propre rôle dans la GRH.

De toute façon, il sera essentiel de bien distinguer les différents types et niveaux de besoins de renforcement de compétences en GRH. Conformément aux approches méthodologiques décrites aux §2.3.1 et §2.3.2, le projet pourra concevoir et mettre en œuvre des parcours à plusieurs niveaux et en fonction de différents types de besoins. Cette différenciation tiendra également compte de la variabilité

de réalités et de conditions en GRH entre secteur public, parapublic, OSC, secteur privé, etc.

Au préalable, conformément au schéma présenté au §2.2.2.3, l'équipe de projet établira l'état des lieux et définira les objectifs de renforcement des compétences en GRH ensemble avec les OB qui ont manifesté leur intérêt à participer à des initiatives conjointes de renforcement des compétences.

Dans la mesure où ces initiatives aboutissent à des réseaux professionnels de spécialistes burundais en GRH, d'autres spécialistes GRH actifs au Burundi (non-associés aux OB du PAORC) pourront toutefois être invités à contribuer et participer aux échanges de bonnes pratiques et leçons apprises en GRH au Burundi.

Le projet pourra également concevoir des appuis adaptés en fonction des besoins spécifiques et/ou spécialisés pour des sous-groupes de participants qui manifestent le besoin de se spécialiser dans un thème ou l'autre (telle que bases de données / gestion informatisation du personnel, politique de rémunération / système d'incitation à la performance, plans de carrière, ...).

En fonction des besoins, le projet combinera et utilisera les différentes composantes possibles des parcours de renforcement des compétences telles que présentées au §2.3.1.

La mise en œuvre des actions prévues pour ce sous-résultat 3.1 pourra être progressive. On pourra par exemple se limiter dans une première étape à un groupe cible restreint, limitant les participants aux responsables et spécialistes GRH du niveau central des ministères des 4 secteurs prioritaires, du MFPTSS - DGFP et de quelques autres acteurs clés de la GRH du secteur public du Burundi.

3.3.3.2 R.3.2 : Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires

En exploitant les stratégies et politiques nationales et sectorielles (pour les secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaises) et en combinant les besoins exprimés par les partenaires clés, une première liste provisoire de besoins communs en renforcement des compétences a été établie lors de la formulation. La liste des domaines de compétence partagés comprend notamment des:

- ✓ compétences en déconcentration, décentralisation et partenariats ;

(Il s'agit notamment de la précision des rôles réciproques et de l'articulation des tâches et activités entres acteurs étatiques au niveau central, déconcentré (province et district / commune) et décentralisé (l'autorité communale) et des acteurs non-étatiques qui collaborent avec ces acteurs étatiques.)

- ✓ compétences en matière de gestion et de maintenance des infrastructures ;

- ✓ compétences relatives au cycle de planification stratégique sectorielle ;

(Ce besoin en DRH ne se limite pas seulement aux acteurs étatiques mais concerne également les acteurs non-étatiques qui ont un rôle dans la formulation et le suivi-évaluation des stratégies sectorielles et sous-sectorielles.)

- ✓ compétences relatives à la gestion des performances (y inclus la qualité des services) ;

- ✓ compétences relatives au développement organisationnel et institutionnel et au processus de changement ;

- ✓ compétences des cadres en gestion et leadership ;

- ✓ compétences en anglais ;

- ✓ compétences en rédaction en français et en expression orale ;

- ✓ compétences en utilisation des outils / logiciels informatiques et compétences de gestion TIC ;

- ✓ compétences de gestion de projet ;
- ✓ compétences en gestion financière (y inclus la mise en place d'une DAF dans chaque ministère) ;
- ✓

Il est évident que le PAORC ne peut et ne doit pas se lancer sur tous ces domaines de compétence. Une priorisation et une mise en œuvre progressive s'imposent en fonction des priorités de la coopération belgo-burundaise et des synergies possibles avec les autres interventions de la CTB. Les propositions de priorisation et de mise en œuvre seront discutées et validées par le Comité Technique Intersectoriel. Afin d'éviter des doubles emplois, il importera également de continuer à se coordonner systématiquement avec les autres PTF, les IF et d'autres acteurs qui appuient la mise en œuvre de la SNRC.

Conformément à l'approche présentée au §2.2.2.1, les organisations burundaises éligibles seront invitées à manifester leur intérêt à participer à des initiatives conjointes de renforcement des compétences pour les domaines de compétence / besoins en DRH communs qui ont été priorisés.

- ✓ En principe toutes les organisations bénéficiaires des interventions sectorielles de la CTB sont éligibles d'office pour bénéficier de telles initiatives transversales de renforcement de compétences. Le cas échéant ces interventions sectorielles pourraient elles-mêmes décider de prendre en charge les frais de participation pour des ressources humaines de leurs propres organisations bénéficiaires.
- ✓ Par ailleurs les autres OB du PAORC, sélectionnées préalablement pour le résultat 4 en fonction de leur rôle pour la mise en œuvre de stratégies sectorielles, sont également éligibles pour manifester leur intérêt pour faire participer leurs ressources humaines à des initiatives de renforcement des compétences pour les domaines de compétence / besoins en DRH communs.

En outre, si (et seulement dans la mesure où) le PAORC met en place des initiatives d'appui au développement professionnel continué dans des domaines de compétence communs à plusieurs OB, des individus qualifiés qui n'appartiennent pas ou plus aux OB susmentionnés peuvent toujours manifester leur intérêt pour contribuer à et participer aux initiatives d'échanges et de développement professionnels dans le domaine concerné. Des extensions de telles initiatives à des individus additionnels peuvent être accordées lorsque les candidats concernés démontrent qu'ils peuvent contribuer au processus d'échange et de participation réciproque et/ou que leur participation contribuera à la durabilité des expertises / compétences nationale dans le domaine de compétence concerné.

3.3.4 Résultat 4 : Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires

3.3.4.1 R.4.1 : Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit

A travers le Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole du Burundi (PAIOSA), différents appuis sont prévus en renforcement des compétences, surtout pour les acteurs étatiques. Au niveau institutionnel, le PAIOSA appuie le MINAGRI dans le renforcement de sa GRH ainsi que pour le développement d'un plan de formation pour tous ses cadres. Le PAORC appuiera la mise en œuvre de ce plan de formation du MINAGRI lorsque celui-ci sera établi. Ensuite le PAORC appuiera aussi des acteurs non étatiques qui ont un rôle pertinent pour la mise en œuvre des stratégies du secteur mais qui ne sont pas appuyés par le PAIOSA.

Ainsi le PAORC pourra mettre en œuvre les initiatives de renforcement des compétences développées ci-dessous.

- ❖ Le renforcement des compétences des acteurs (étatiques ou non-étatiques) qui ont un rôle clé dans la mise en œuvre des stratégies de développement des filières agroalimentaires spécifiquement ciblées.
 - A l'heure actuelle le secteur cible 4 filières : Lait, Banane, Maïs et Riz. Mais des appuis du PAIOSA sont également possibles pour des acteurs intervenant sur plusieurs maillons d'autres filières.
 - **Les organisations de producteurs agricoles (OP ou OPA)** ont d'importants besoins de renforcement de compétences. Toutefois, la stratégie d'intervention ciblera d'abord le renforcement des compétences des ressources humaines au niveau des confédérations ou consortia de coopératives (tel que la CAPAD) et des organisations d'appui (les OA telles que ADISCO et INADES) afin d'augmenter leur capacité à assumer leur rôle d'encadrement et d'accompagnement des OP et (indirectement / directement) des producteurs / prestataires de services intervenant dans les chaînes de valeur des filières.

Dans le même ordre d'idées, il pourra s'avérer opportun de renforcer les coopératives au niveau intermédiaire (par exemple les communes) entre les petits groupements et les confédérations / consortium.

Les besoins en renforcement de compétences de ces organisations sont vastes et englobent par exemple les domaines suivants :

- Capacité de négociation - Partenariat gagnant – Positionnement de l'organisation dans une filière / chaîne de valeurs agricole
- Développement communautaires - Communications pour le développement
- Statistiques agricoles
- Compétences des animateurs et formateurs
- Gouvernance de coopératives – gestion financière et comptabilité de coopératives
- Nutrition & alimentation ; Industrie alimentaire ; Recherche et développement ; Agri business
- Gestion de l'environnement
- Commerce internationale des produits agricoles
- Analyse et gestion des projets ; Suivi-évaluation ; Gestion des Risques
- Finances Rurales
- ...
- **Le Centre National de Technologie Alimentaire (CNTA)** est identifié comme une organisation potentiellement importante comme acteur et prestataire de service dans le développement des filières agro-alimentaire prioritaires. Des appuis ciblés en pourraient aider le CNTA à relever ses propres défis de rentabilité, de durabilité, de capacité technique et/ou de gestion de ses ressources humaines. Les appuis en renforcement de compétences devront bien cibler quelques rôles stratégiques prioritaires du CNTA qui sont importants pour les stratégies sectorielles appuyés par le PAIOSA et pour lesquels les conditions de succès peuvent être suffisamment réunies.
- Les organisations qui collaborent ou pourraient potentiellement collaborer avec le PAIOSA

dans le cadre du fonds d'investissement (ou d'autres initiatives du PAIOSA) pour fournir des services d'accompagnement dans des domaines de production agricole, de technologie ou de matières entrepreneuriales ont besoin de renforcer davantage leur compétences dans les services qu'ils offrent ou des rôles qu'ils assument en appui au secteur agricole.

Il importera chaque fois de bien cibler le renforcement des compétences en fonction des rôles que ces organisations doivent assumer dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques du secteur et pour lequel ils démontrent suffisamment de potentiel. Une approche filière et chaîne de valeur implique que : (a) les acteurs prennent conscience des rôles dans lesquels ils peuvent fournir une bonne plus-value et (b) qu'ils concentrent le renforcement de leur compétences dans ces domaines.

❖ Le secteur agricole nécessite une poursuite d'opportunités pour appuyer **le développement de compétences de recherche agricole.**

- D'une part, le PAORC peut fournir des appuis à des collaborateurs de l'ISABU pour renforcer leurs compétences de recherche agricole, notamment via des études niveau master (principalement via des études à distance) et via des trajets et parcours de recherche mixte alternant le travail de recherche à l'ISABU avec des stages de recherche de courte durée à une université / un institut de recherche partenaire. Il importera de prioriser ces appuis pour les collaborateurs qui (a) s'investissent et qui démontrent leur (potentiel de) plus-value dans la recherche et qui (b) ciblent leur recherche sur des sujets qui sont pertinents pour le développement des filières prioritaires ou pour d'autres objectifs stratégiques du secteur agricole au Burundi.
- D'autre part il est possible d'envisager l'accès à des appuis de renforcement des compétences en recherche agricole par le PAORC dans le système concurrentiel d'allocation de fonds de recherche (FOCRA) appuyés par le PAIOSA. Les acteurs qui obtiennent des missions de recherche agricole ciblées via le FOCRA pourraient ainsi aussi accéder à des appuis de renforcement des compétences.

❖ Le développement de compétences pour les cadres du MINAGRI avec des responsabilités de gestion et/ou d'autres responsabilités transversales au niveau du MINAGRIE.

Les cadres du MINAGRIE étant majoritairement composés d'agronomes, les structures étatiques du secteur agricole ont besoin de renforcement de compétences dans les domaines suivants : gestion des ressources humaines ; développement organisationnel et Institutionnel ; gestion financière ; planification et suivi-évaluation stratégique et pilotage sectorielle ; gestion des systèmes d'information (TIC) ; systèmes d'information géographique, archivage et documentation ; maintenance des infrastructures ; anglais ; ...

- Il s'agit de besoins de renforcement de compétences qui sont déjà identifiés pour des appuis sous le résultat 3 (besoins communs de secteurs). Toutefois, dans la mesure où certains de ces besoins ne seraient pas priorités pour des initiatives communes sous le résultat 4 ou que des initiatives plus adaptées au secteur s'imposent, des besoins clés du secteur agricole peuvent toujours être priorités et ciblés sous le résultat 4.1.
- Sur base du plan de formation en cours d'élaboration, d'autres besoins en renforcement des compétences des cadres du MINAGRI, dans des domaines spécifiques, seront identifiés.

Une participation active aux foras et/ou réseaux professionnels dans des domaines de compétences cruciaux pour le secteur agricole sera stimulée par le projet. Ceci fournira des opportunités d'échange et de développement professionnel continue à des ressources humaines de plusieurs organisations bénéficiaires. Le cas échéant d'autres collègues qui peuvent contribuer à la qualité et la pertinence de ces échanges professionnels y seront associés.

Ce qui précède n'est pas une liste exhaustive ni un ciblage définitif du sous-résultat 4.1. Il incombera au PAORC ensemble avec l'équipe du PAIOSA d'actualiser le ciblage et de proposer une priorisation. Un exercice semestriel commun entre l'équipe PAORC et l'équipe PAIOSA permettra un suivi-évaluation et le cas échéant une mise à jour du ciblage.

3.3.4.2 R.4.2. : Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit

En complémentarité aux projets sectoriels (actuellement Projet d'Appui à l'Enseignement Professionnel, Projet d'Appui à la Formation Professionnelle et Technique et Projet d'appui à la Formation Initiale des Enseignants) et au Fonds Commun Education (FCE), le PAORC ciblera des appuis au renforcement des compétences des ressources humaines des acteurs étatiques et non-étatiques du secteur de l'éducation dans les domaines développés ci-dessous. Contrairement au secteur de l'agriculture et de la santé, le Ministère de l'Education n'a pas encore pris l'initiative pour le développement d'une stratégie de DRH pour les cadres du ministère sur base de laquelle un plan de formation/renforcement des compétences pourrait être établi.

- ❖ En ciblant la qualité et l'efficacité de l'éducation, il importe d'appuyer le renforcement des compétences des ressources humaines des acteurs non-étatiques :
 - Les **syndicats d'enseignants et de l'association des parents d'élèves** veulent se renforcer pour mieux assumer leur rôle dans le cadre de la mise en œuvre du PSDEF.

Les besoins en renforcement de compétences de ces organisations sont vastes et englobent par exemple les domaines suivants :

- compétences requises pour contribuer au pilotage sectoriel (cycle de planification – suivi - évaluation stratégique) ; mécanismes et concepts d'élaboration, gestion et traçabilité du budget de l'Etat pour les secteur de l'éducation ;
 - les stratégies (défis, scénarios de mise en œuvre, conséquences, ...) en matière de l'école fondamentale ;
 - une bonne compréhension des textes stratégiques (PSDEF) et règlementaires ;
 - compétences relatives à l'information des membres, à la sensibilisation/motivation (des enseignants / des parents) et à la communication efficace interne et externe;
 - résolution des conflits
 - lobbying et plaidoyer
 - la gouvernance des organisations – principes de bonne gouvernance – gestion de projet et redevabilité vis-à-vis membres et bailleurs de fonds
- Les membres **des comités de gestion de l'éducation** (représentants de parents d'élèves et représentants des enseignants). Un tel appui ciblerai d'avantage les provinces / communes où d'autres interventions CTB sont déjà présentes et/ou d'autres opportunités de synergie se présentent.
- ❖ Le développement des compétences des RH des structures et organisations du MEBSEMFPFA
 - Une série de besoins très volumineux en renforcement des compétences dépassent de loin les capacités du PAORC tels que le renforcement des compétences des enseignants eux-mêmes (p.ex. la formation continue des enseignants, des opportunités de formation qualifiante pour les nombreux enseignants non qualifiés, la formation des enseignants préparation à la mise en œuvre de l'école fondamentale, ...). Des appuis dans ce domaine

devront venir d'autres sources de financement telle que le FCE / GPE.

- Toute une série de besoins de renforcement dans des domaines de compétences non-spécifiques seront déjà être abordés via les appuis que le PAORC fournira via le résultat 3. Via le résultat 2, le PAORC viendra déjà en appui à des instituts de formation du secteur de l'éducation.
- D'autres besoins de renforcement de compétences des ressources humaines du MEBSEMFPFA sont éligibles pour des appuis à concevoir et à mettre en œuvre via le sous-résultat 4.2. Etant donné les besoins énormes du secteur, il importera de bien cibler et de prioriser. Le PAORC pourrait cibler son appui sur :
 - le renforcement des compétences des ressources humaines des structures / organisations chargées de définir la stratégie de développement de ressources humaines du MEBSEMFPFA et/ou de concevoir et de mettre en œuvre les parcours de renforcement de compétences des enseignants ;
 - une (ou plusieurs) structure(s) du ministère en fonction des rôles qu'ils doivent assumer dans la mise en œuvre d'objectifs stratégiques prioritaires.
- ❖ Une participation actives aux foras et/ou réseaux professionnels dans des domaines de compétences cruciaux pour le secteur de l'éducation sera stimulée. Ceci fournira des opportunités d'échange et de développement professionnel continue à des ressources humaines de plusieurs organisations bénéficiaires. Le cas échéant en y associant d'autres collègues qui peuvent contribuer à la qualité et la pertinence de ces échanges professionnels.

Ce qui précède n'est pas une liste exhaustive ni un ciblage définitif du sous-résultat 4.2. Il incombera au PAORC, ensemble avec les équipes des projets sectoriels et du fonds commun éducation (FCE), d'actualiser le ciblage et de proposer une priorisation. Un exercice semestrielle commune entre l'équipe PAORC et ces équipes sectoriels permettra un suivi-évaluation et le cas échéant une mise à jour du ciblage.

3.3.4.3 R.4.3 : Les compétences spécifiques au secteur de la santé sont renforcées et mises à profit

Via le Programme d'Appui institutionnel au secteur de la Santé Publique (PAISS), la coopération belge a déjà prévu et envisage de programmer d'importantes initiatives de renforcement des compétences des ressources humaines du secteur de la santé au Burundi. Toutefois le PAISS ne pourra certainement pas couvrir tous les besoins du secteur.

Le PAISS appuie déjà l'établissement d'une stratégie DRH et d'un plan de formation du secteur ; cette stratégie sera développée pendant le deuxième semestre de 2013 et fournira un bonne base de ciblage et de priorisation ; tant pour les appuis à programmer par le PAISS lui-même que pour les appuis additionnels et complémentaires du PAORC et d'autres sources.

- ❖ Au démarrage du PAORC il importera de faire le point sur la stratégie de formation du ministère / secteur de la santé et d'établir les apports attendus du PAORC. Conformément à ce qui est déjà prévu aux sous-résultats R.1.2, R.1.3 et R.3.1, il sera alors nécessaire d'aligner les stratégies d'intervention dans le domaine de développement de ressources humaines et les approches de renforcement des compétences.
 - Toute une série de besoins de renforcement dans des domaines de compétences non-spécifiques au secteur de santé pourront déjà être abordés via les appuis que le PAORC fournira via le résultat 3. Via le résultat 2, le PAORC viendra déjà en appui à des instituts de formation du secteur de la santé, tel que l'INSP.

- D'autres besoins de renforcement de compétences des ressources humaines du secteurs de la santé sont éligibles pour des appuis à concevoir et à mettre en œuvre via le sous-résultat 4.3. Cette priorisation peut se concrétiser via un ciblage d'une (ou plusieurs) structure(s) du secteur de la santé (comme la Direction de la planification) ou via le ciblage de certaines fonctions et rôles à mieux assumer dans un ensemble d'organisations / structures du secteur de la santé.
- ❖ En complémentarité avec ce qui sera déjà programmé via le PAISS, les représentants du PAISS attendent des appuis du PAORC notamment pour des parcours de renforcement de compétences qui englobent des **formations diplômantes**.
 - Les besoins déjà identifiés englobent :
 - les compétences de 'chirurgie de district' pour les médecins de district ;
 - les compétences de 'médecin en santé publique' pour les bureaux provinciaux ;
 - les compétences de sages-femmes, en formation continue pour les infirmiers et surtout à intégrer dans la formation initiale des infirmiers
 - des infirmiers spécialistes de santé mentale ;
 - les compétences en formation de formateurs ;
 - ...
 - Lors de sa mise en œuvre, l'équipe PAORC devra bien accompagner les parties prenantes du secteur de la santé au sujet de la nouvelle stratégie d'intervention en appui au renforcement de compétences (cf. le chapitre 2). En effet il ne s'agira plus que d'une sélection simple de bénéficiaires individuels pour des bourses d'études (au Burundi, dans la région ou en Belgique). En fonction des priorités stratégiques du secteur de santé, il s'agira plutôt de faire un bon inventaire des besoins en renforcement de compétences des ressources humaines des organisations chargées de réaliser ces objectifs stratégiques prioritaires. A chaque fois, en fonction du volume des ressources humaines impliquées et des spécificités des compétences à renforcer et en appliquant les orientations stratégiques développées au chapitre 2, il s'agira de concevoir et de mettre en œuvre des parcours de renforcement des compétences qui répondent aux critères d'efficience, d'efficacité et de durabilité.
- ❖ En s'inspirant par exemple des bonnes pratiques du « Community Practice Network », avec un rôle dynamique de certains acteurs du secteur de la santé au Burundi, des foras et/ou réseaux professionnels dans des domaines de compétences cruciaux pour le secteur de la santé peuvent être envisagés. De telles approches peuvent fournir des opportunités d'échange et de développement professionnel continu à des ressources humaines de plusieurs organisations bénéficiaires ; le cas échéant en y associant d'autres collègues qui peuvent contribuer à la qualité et la pertinence de ces échanges professionnels.

Ce qui précède n'est pas une liste exhaustive ni un ciblage définitif du sous-résultat 4.3. Il incombera au PAORC, ensemble avec les équipes des projets sectoriels, d'actualiser le ciblage et de proposer une priorisation. Un exercice semestrielle commune entre l'équipe PAORC et l'équipe PAISS permettra un suivi-évaluation et le cas échéant une mise à jour du ciblage.

3.3.4.4 R.4.4. : Les compétences spécifiques au secteur de la gouvernance sont renforcées et mises à profit

Via des interventions spécifiques, la coopération belge fournit déjà des appuis en renforcement de compétences des ressources humaines de la justice, de la police et de certains acteurs clés de la

gouvernance transversale (marchés publics, lutte contre la corruption, fonction d'audit interne, ...). Toutefois ces interventions spécifiques ne peuvent certainement pas couvrir tous les besoins des sous-secteur de gouvernance ni de la gouvernance transversale.

- ❖ Au démarrage du PAORC il importera de faire le point sur les initiatives de renforcement de compétences en cours et des besoins prioritaires non encore couverts.
 - L'équipe PAORC devra se concerter avec les différents équipes des interventions belges concernées et faciliter un approche commune et une priorisation largement appuyée par les équipes de ces interventions spécifiques.
 - L'équipe PAORC pourra par ailleurs contribuer à l'harmonisation et l'efficacité des approches de renforcement des compétences appuyées par les interventions belges en appui au secteur de la gouvernance.
- ❖ Toute une série de besoins de renforcement dans des domaines de compétences non-spécifiques aux partenaires des interventions du secteur de la gouvernance pourront déjà être abordés via les appuis que le PAORC fournira via le résultat 3. Par ailleurs, via le résultat 2, le PAORC viendra déjà en appui à des instituts de formation du secteur de la gouvernance.
- ❖ Certains autres besoins et défis de renforcement de compétences à appuyer par le PAORC ont déjà été identifiés.
 - Le renforcement de compétences des membres des comités de rédaction des plans de sécurité communale (comprenant de représentants locaux de l'autorité communale, de la justice, de la police et de la société civile).
 - Statistiques de sécurité, de police et de justice
 - Des opportunités de formation en Belgique pour une ou plusieurs femmes, candidates officier commissaire
 - Le renforcement de compétences des ressources humaines de certaines structures et fonctions centraux du Ministère de la Justice qui ne sont pas appuyés par le programme justice
 -

Ce qui précède n'est pas une liste exhaustive ni un ciblage définitif du sous-résultat 4.4. Il incombera à l'équipe PAORC, ensemble avec les équipes des projets du secteur de la gouvernance, d'actualiser le ciblage et de proposer une priorisation. Un exercice semestrielle commune, entre l'équipe PAORC et les équipes des projets du secteur de la gouvernance, permettra un suivi-évaluation et le cas échéant une mise à jour du ciblage.

3.3.5 Résultat 5 : Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.

A partir du démarrage du projet PAORC, l'équipe de projet assurera la continuation des « bourses » antérieures qui ont été accordées avant le démarrage du projet PAORC, qui sont en cours de mise en œuvre mais qui n'ont pas encore été entièrement clôturées.

Ces continuations seront gérées conformément aux principes et pratiques du programme de bourses bilatérales belges qui étaient d'application jusqu'au démarrage du projet PAORC, avec les indicateurs retenus dans l'exécution des conventions annuelles antérieures.

3.4 Indicateurs et sources de vérification

Le cadre logique du PAORC, repris en annexe - §7.1, comprend une première version logique et cohérente des indicateurs au niveau de l'objectif spécifique et au niveau des 5 résultats du projet. A chaque fois la source de vérification est décrite.

L'étude de base qui sera fait au démarrage de l'intervention, permettra d'affiner le choix des indicateurs, d'en récolter les valeurs de départ et d'en définir les valeurs cibles. Le résultat de l'étude de base et le suivi des indicateurs seront inclus dans les rapports annuels.

Ceci permettra en parallèle de concevoir et de démarrer le système de suivi-évaluation pour les stratégies et initiatives de renforcement des compétences tel que déjà décrit au §3.3.1.3

Ce système de suivi-évaluation lui-même, ainsi que les indicateurs et sources de vérifications correspondants, sont appelés à se développer et à s'améliorer au fur et à mesure ; tout au long de la mise en œuvre du PAORC.

3.5 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Les acteurs intervenant dans la mise en œuvre du PAORC sont :

- Les membres de la SMCL (cf. §5.4.1)
- L'équipe de projet, c'est-à-dire la direction et les collaborateurs de L'Unité de Gestion et de coordination (UGC) du projet (cf. §5.4.2)
- Le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique et sa Direction Générale DG de la Prévision et de la Planification nationale, dans son rôle de pilotage de la SNRC.
- Les autres PTF impliqués en appui au renforcement des compétences et/ou de la SNRC ;
- Les Ministères des 4 secteurs prioritaires :
 - Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage ;
 - Ministère de la Santé Publique et de la lutte contre le SIDA ;
 - Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation ;

Et pour le secteur de la Gouvernance :

- Ministère de la Justice ;
- Ministère de la Sécurité Publique ;
- Ministère de la Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption
- Ministère du Développement Communal ;
- Les équipes programmes / projets des interventions sectoriels de la CTB
- Les Instituts de Formation (IF) impliqués dans la mise en œuvre du PAORC (cf. §2.3.2)
- Les organisations burundaises, étatiques ou non-étatiques, sélectionnées comme organisation bénéficiaire (OB - cf. §2.4)
- Les ressources humaines des OB, c'est-à-dire les participants au parcours de renforcement des compétences conçus et mis en œuvre avec l'appui PAORC.

3.6 Analyse des risques

3.6.1 Risques liés à la mise en œuvre

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Risques au niveau de l'objectif spécifique - Risques communs aux différents résultats		
<p>Résistances vis-à-vis des nouvelles approches visant plus d'efficacité dans le renforcement de compétences.</p>	<p>Occurrence : Elevée</p> <p>Impact résiduel (après mesures d'atténuation) : Faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approche graduelle, progressive et poursuivie. Investissement ciblé et maintenu en vue de faciliter : la prise de conscience, le changement de paradigmes et le développement et le partage de méthodes et pratiques plus efficaces de renforcement des compétences (via le résultat 1 et particulièrement le sous-résultat R.1.2 ; en synergie avec R1.1 et R1.2). ✓ Etude de base impliquant les parties prenantes, englobant une analyse systémique et approfondissant la compréhension des forces, opportunités et limites en matière de renforcement des compétences au Burundi. Cela permettra un affinement et une concrétisation des stratégies d'intervention du PAORC en appliquant des concepts « théories de changement », en exploitant les opportunités et en réunissant (étape par étape) les conditions de succès pour les étapes suivantes. ✓ Implication directe et active des instituts de formation (IF) via le résultat 2 et leur implication aux autres résultats et sous-résultats. ✓ Cycle d'apprentissage intégrés dans la conception du projet (cf. §2.3.5) avec une bonne documentation des leçons apprises / et des succès obtenus contribuant à la compréhension et le support pour des approches plus efficaces en renforcement des compétences et permettant un perfectionnement progressif des stratégies d'intervention du PAORC. ✓ Concertation avec les PTF et harmonisation des pratiques (cf. l'importance du sous-résultat R.1.1, alimentés par les leçons apprises dans les autres résultats).

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
<p>Difficultés à motiver les ressources humaines à participer dans des parcours de renforcement de compétences avec des incitations autre que des incitations financières liées à la 'présence du participant' lors des initiatives de formation.</p>	<p>Occurrence : Elevée</p> <p>Impact résiduel (après mesures d'atténuation) : Moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en compte des défis de la faible rémunération et de la nécessité d'intégrer des incitations saines, puisque orientées sur les résultats d'apprentissage et sur la plus-value des ressources humaines dans la performance de leur organisation, dans les stratégies DRH et dans la mise en œuvre des parcours de renforcement des compétences. ✓ Synergies à développer avec la mise en œuvre de la politique nationale de gestion des performances ✓ Synergies avec les expériences (du PAIOSA et autres interventions) mettant en œuvre des incitations plus saines. Transformer les pratiques d'incitation en ne plus les liant à la présence à une formation et/ou au nombre de jours de formation ; mais en utilisant des incitations alternatives plus liées aux résultats à atteindre. ✓ Ciblage des efforts de renforcement des compétences sur ces ressources humaines qui s'investissent déjà et qui démontrent leur volonté de renforcer davantage leur compétences pour mieux contribuer à la performance de leur organisation et conception de parcours de renforcement des compétences qui à mesure de telles ressources humaines. ✓ Conception des parcours de renforcement de compétences qui répondent aux souhaits / besoins d'obtenir de certificats et/ou diplômes de valeur. ✓ Concertation avec les PTF et harmonisation des pratiques (cf. l'importance du sous-résultat R.1.1, alimentés par les leçons apprises dans les autres résultats). Respect des normes harmonisés pour les formations / initiatives de renforcement de compétences (autres que les per diem classiques de mission).

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Sous-estimation de la charge de travail requise et/ou insuffisance (qualitative et/ou quantitative) de ressources humaines du projet pour : faciliter le changement de paradigme et de pratiques et pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies DRH et des parcours de renforcement de compétences.	Occurrence : Moyen Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de projet importante avec de l'expertise technique suffisante pour les défis du projet – y inclus un expert international (ATI) et un expert national en développement de ressources humaines pour toute la durée du projet (cf. §4.2) ✓ Processus de sélection méticuleux pour les membres de l'équipe projet ✓ Possibilité de faire appel à des expertises à court terme ou perlée en complément à l'équipe permanente, pour des expertises spécialisées et/ou un renforcement a de moments de pointes. <p><i>(Voir également ci-dessous : mesures vis-à-vis des risques liés à la gestion.)</i></p>
Démarrage tardif du projet PAORC / Carence de continuité vis-à-vis du programme bourses (dernières sélections « ancien système » en 2013).	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintien des collaborateurs actuels du programme bourses jusqu'au moment que l'équipe PAORC est suffisamment constituée et opérationnelle. Ceci doit permettre (a) la continuité du service au boursiers pour les bourses bilatérales accordées jusqu'en 2013 et (b) des activités préparatoires au démarrage du PAORC. ✓ Accepter une période de transition sans nouvelles bourses belges « ancien système »
Risques au niveau du Résultat 1		
Carences d'opérationnalisation de la structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'importance accordée à la SNRC par les autorités burundaises. ✓ Appui par les différents PTF et coordination entre ces PTF. ✓ L'appui fourni, via le sous-résultat R1.1, à la structure de coordination de la SNRC.
Risques au niveau du Résultat 2		
Peu de coopération de la part des IF. Retardement de mise en œuvre de la part des IF.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus de manifestation d'intérêt par les IF. ✓ Bonne analyse participative des forces et faiblesses des IF et adaptation des scénarios et approches d'intervention en conséquence. ✓ Ciblage des interventions en phase avec les besoins prioritaires des IF. ✓ Flexibilité du projet qui permet d'avancer avec les IF qui sont « demandeurs » et/ou déjà prêts.

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
		✓ Approche progressive et incrémentale exploitant les opportunités et créant les conditions de succès pour l'étape suivante.
Risques au niveau du Résultat 3		
Résistance des parties prenantes sectorielles vis-à-vis des initiatives de renforcement de compétences communes.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rôle important des équipes des interventions sectorielles et du comité technique intersectoriel dans le ciblage des interventions. ✓ Ciblage des actions du résultat 3 sur les domaines pour lesquels des initiatives communes / transversales en renforcement de compétences offrent beaucoup d'avantages (économie d'échelle ; échanges à travers secteurs dans des domaines génériques ; ...)
Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rôle de concertation du Comité Technique Intersectoriel ✓ Rôle de médiation de l'équipe projet PAORC ✓ Capacité de la SMCL pour trancher en cas de blocage
Risques au niveau du Résultat 4		
Attentes irréalistes et/ou dépassant les moyens du projet. Parties prenantes au secteur qui recherchent à tout prix des bourses classiques isolées (études longues à l'étranger) et qui sont mécontent si le PARCRH ne les fournis pas de telles bourses.	<p>Occurrence : Elevée</p> <p>Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efforts de communication claire et poursuivie par l'équipe de projet. ✓ Accord OB et projet sur des objectifs de performance et élaboration des parcours en fonction. ✓ Choix des publics ciblés en fonction des tâches et rôles réels dans l'organisation pour atteindre ses objectifs. <p><i>Voir également des mesures explicitées sous d'autres rubrique.</i></p>
Blocage à cause de conflits entre les différents souhaits de priorisation au sein du secteur.	Faible	✓ Capacité de la SMCL pour trancher en cas de blocage.
Risques au niveau du Résultat 5		
Rupture de service aux boursiers au démarrage du projet.	Faible	✓ Bonne planification de la transition et d'une remise / reprise du travail entre les collaborateurs / responsables du programme bourses bilatérales (Représentation) et la nouvelle équipe PAORC

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
		✓ En cas de besoin, des appuis fournis par l'unité UBES au siège de la CTB pour assurer la continuité pendant la période de transition de responsabilités vers la nouvelle équipe projet.

3.6.2 Risques liés à la gestion

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Risques au niveau de l'objectif spécifique - Risques communs aux différents résultats		
<i>Voir certaines des risques liés à la mise en œuvre</i>		✓ <i>Voir ci-dessus.</i>
Retards dans la constitution de l'équipe PAORC. Faiblesses de certaines ressources humaines clés de l'équipe PORCRH.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processus de sélection proactif et méticuleux pour les membres de l'équipe projet ✓ Possibilité de faire appel à des expertises (consultances) à court terme ou perléée pour combler des carences temporaires dans les ressources humaines de l'équipe projet. ✓ Maîtrise de la charge de travail de l'équipe de projet (en fonction de ses capacités) via la planification opérationnel du projet et via (un ralentissement ou plutôt une accélération) des appels ciblés à manifestation d'intérêt. ✓ En cas de besoin, des appuis fournis par l'unité UBES au siège de la CTB pour assurer la continuité.
Pressions pour accorder des conditions particuliers / avantageux. Variabilité / chaos dans les barèmes, critères, etc.	Occurrence : Moyen Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Application stricte des normes spécifique liées à la formation et barèmes CTB assurant : (a) une équité à travers secteurs et bénéficiaires ; (b) une harmonisation et compatibilité des pratiques à travers les différents pays partenaires de la CTB ✓ L'établissement (au début du projet) d'un manuel de procédures PAORC et l'application stricte des principes de gestion, des procédures et des normes et barèmes définis dans ce manuel et/ou ses annexes. ✓ Mise à jour proactive du manuel de procédures PAORC en fonction des besoins.
Risques de gestion financière		✓ Voir sous le §3.6.5 – risques fiduciaires

3.6.3 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Risques au niveau de l'objectif spécifique - Risques communs aux différents résultats		
<i>Voir les risques déjà listés sous les rubriques ci-dessus</i>		<i>Voir les mesures d'atténuation vis-à-vis des risques de mise en œuvre, déjà citées au §3.6.1 et §3.6.2.</i>
Application de concepts de renforcement de compétences non adaptés au contexte burundais. Retard dans la constatation de faiblesses fondamentales dans les stratégies d'intervention du PARCRH.	Occurrence : Moyen Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Faible	<i>Voir les mesures d'atténuation vis-à-vis des risques de mise en œuvre, déjà citées au §3.6.1.</i> ✓ Attention toute particulière, via le sous-résultat R.1.3, à des mécanismes adaptés de suivi- (y inclus assurance de qualité) et d'évaluation en renforcement de compétences et d'une utilisation proactive des leçons apprises.
Mobilité des ressources humaines – Départ des ressources humaines de leur organisation bénéficiaire au cours ou juste après les parcours de renforcement de compétences.	Occurrence : Elevé Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Appui aux organisations bénéficiaires pour une stratégie DRH intégrée qui tient compte du risque de mobilité et essaie d'atténuer ce risque. ✓ Conceptions d'approches de renforcement de compétences qui se poursuivent et qui réunissent les conditions de succès pour permettre aux bénéficiaires de mettre à profit leurs compétences renforcées et de s'épanouir professionnellement dans leur organisation. ✓ Conception de parcours de renforcement de compétences en étapes et utilisant des approches modulaires qui s'adaptent bien à la mobilité des ressources humaines burundaises et qui permettent d'offrir de nouvelles opportunités d'épanouissement aux ressources humaines qui terminent des étapes précédentes. ✓ Accepter que 'mobilité' ne signifie pas nécessairement 'échec' ; tant que les 'compétences renforcées' des individus concernés continuent à contribuer au développement socio-économique du Burundi. Dans ce cadre, le PAORC envisage également des appuis au développement professionnel poursuivi dans le cadre de réseaux professionnels / forum d'échanges dans de domaines de compétences spécifiques en y associant des individus qui ont bénéficié d'appuis belge pour leur développement professionnel dans ce

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
		domaine mais qui n'appartiennent pas ou plus à une OB du PAORC.
<p>Faible implication des acteurs clés du développement des ressources humaines du secteur publique et de modernisation de l'administration Publique.</p> <p>Manque d'identification et d'exploitation d'opportunités pour aborder les contraintes de DRH / GRH qui dépassent la sphère d'influence d'un ministère sectoriel.</p>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le MFPTSS a un rôle important dans le pilotage de la SNRC et est membre du comité de pilotage (SMCL) du PAORC. ✓ Le secrétariat général du MFPTSS, la DG Fonction Publique, le bureau moteur du PNRA et l'ENA seront à tout moment activement impliqués dans les activités que le PAORC mettra en œuvre pour le résultat 1 (sous-résultats R1.1 à R1.3) et le sous-résultat 2.1. ✓ L'implication commune des spécialistes et responsables GRH des 4 secteurs (Education, Santé, Agriculture et Gouvernance) avec ceux des structures du MFPTSS dans des parcours de renforcement de compétences en GRH facilitera des échanges et des approches synergiques qui ne seraient pas possible via des initiatives qui se limiteraient chaque fois à un seul ministère.
<p>Manque de renforcement de compétences des ressources humaines des organisations non-étatiques clés des secteurs prioritaires.</p>	<p>Occurrence : Elevé</p> <p>Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour chaque ambition stratégique sectorielle qui est priorisé, il importe de mettre en œuvre les processus de renforcement de compétences le plus approprié pour les ressources humaines des acteurs étatiques et non-étatiques impliqués ; ainsi contribuant à la synergie et la complémentarité des rôles de ces acteurs. ✓ Dans la mesure du possible, mixer les groupes (ressource humaines des organisations étatiques / non-étatiques) ayant les mêmes besoins de renforcement de compétences ✓ Etant donné la limite des ressources il sera important de bien cibler les priorités stratégiques et les rôles (des acteurs étatiques et non-étatiques) pour lesquels des renforcements de compétences sont requises.

3.6.4 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Risques au niveau de l'objectif spécifique - Risques communs aux différents résultats		
<i>Voir les risques déjà listés sous les rubriques ci-dessus</i>		<i>Voir les risques déjà listés sous les rubriques ci-dessus</i>
Carence d'implication des instituts de formations nationaux et/ou d'autres prestataires de services nationaux de renforcement de compétences.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le résultat 2 du PAORC vise précisément le renforcement de compétences des IF burundais (et éventuels autres acteurs locaux) pour le permettre d'assumer un rôle actif en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences à concevoir et à mettre en œuvre avec l'appui du projet PAORC. ✓ Par ailleurs, pour la mise en œuvre des initiatives sous les résultats 3 et 4, le PAORC pourrait faire appel à des partenariats entre IF / prestataires de services burundais et IF / prestataires de services internationaux.
Carence de réseaux / fora d'échange professionnel et de renforcement de compétences réciproques par des acteurs burundais	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lorsque les opportunités pour le faire existent ou émergent, le PAORC pourra appuyer les activités de développement professionnel continu au sein de réseaux d'échange professionnel dans des domaines de compétences pertinentes pour les OB et impliquant activement des ressources humaines de ces OB. ✓ Des partenariats établis entre de tels réseaux et des réseaux semblables en Belgique contribueront davantage à la durabilité des initiatives de renforcement des compétences.

3.6.5 Risques fiduciaires

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Risques au niveau de l'objectif spécifique - Risques communs aux différents résultats		
Risque de conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des OB, la sélection de prestataires de services, la sélection des bénéficiaires individuelles, etc.	Occurrence : Elevé Impact résiduelle (après mesures d'atténuation) : Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un code et/ou des procédures simples de « gestion des conflits d'intérêts » qui s'appliquent à toutes les personnes qui sont impliquées dans la prise de décisions dans le cadre de PAORC. ✓ Les principes d'intervention du PAORC qui se base sur une orientation résultat et une obligation de clairement motiver les décisions

		<p>prises en vertu de cette orientation résultat.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les différents niveaux de contrôle et de vérification des décisions prises, tant au sein de l'équipe de projet, que via le 'backstopping', les audits et les évaluations. ✓ La SMCL approuvera les critères d'éligibilité des OB ✓ Les bénéficiaires devront remplir les rôles et tâches définies dans les groupes cibles.
<p>Risques de malversations</p> <p>Risque d'utilisation des ressources matérielles et logistiques, financées par l'intervention, à des fins personnelles</p> <p>Risques d'autres fraudes financières</p>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressources humaines / compétences spécialisées en gestion financière et administrative, suffisantes dans l'équipe PAORC ✓ Procédures et règles standard de gestion en régie.
<p>Risque de litiges juridiques.</p> <p>Retard dans la gestion des MP.</p>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressources humaines / compétences spécialisées en marchés publics (« responsable marchés publics ») dans l'équipe PAORC ✓ Utilisation de la législation belge et les réglementations belges, ce qui présente moins de risques (notamment pour les marchés publics relatifs aux prestations intellectuelles)

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution belge

La contribution de la partie belge au budget de l'intervention est de 8.000.000 euros. La ventilation globale du budget sur les différents résultats est reprise à la fin de ce chapitre.

4.1.2 Contribution du partenaire

La contribution de la Partie burundaise couvrira essentiellement

- les salaires de tous les fonctionnaires appelés à contribuer à l'exécution du projet ;
- la mise à disposition de locaux en nombres adéquats pour accueillir le personnel de la prestation y inclus eau, électricité, entretien ;
- la contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre du projet.

La contribution de la Belgique ne sera en aucun cas utilisée pour le paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée, et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service.

Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation burundaise, elles seront prises en charge par la partie burundaise.

4.2 Ressources humaines

4.2.1 L'unité de gestion et de coordination de l'intervention

La direction de l'unité de gestion et de coordination est constituée d'un/une responsable national du projet (nommé par le partenaire avec avis de non-objection de la CTB) et d'un/une responsable CTB du projet (Assistant(e) Technique International(e), recruté par la CTB avec agrément du partenaire) pour toute la durée du projet (5 ans). Leurs responsabilités sont décrites en annexe du présent DTF.

4.2.2 L'équipe administrative et financière

La direction du projet est assistée pour la gestion administrative et financière par le personnel local suivant :

- un(e) financial officer local(e) (5 ans)
- un (e) gestionnaire marchés publics local (4 ans)
- un(e) comptable et un(e) secrétaire local(e) (5 ans).
- Deux chauffeurs/logisticiens (5 ans)

Tout le personnel est recruté par la CTB.

Les termes de référence du financial officer et le/la gestionnaire marchés publics sont décrits en annexe du présent DTF.

Le LAF (gestionnaire administratif et financier local) et le conseiller des marchés publics à la représentation de la CTB donneront des appuis ponctuels au projet.

4.2.3 L'expertise technique

- 1 gestionnaire opérationnel local des formations et trajets de renforcement des compétences, recruté par la CTB ;
- 1 expert national en développement des ressources humaines, recruté par la CTB ;
- différent(e)s consultances nationaux et internationaux pour des expertises pointues et l'accompagnement du processus.

4.3 Ressources matérielles

Le projet fournira un appui en équipements et matériels suivants :

- équipement pour gérer le projet : mobilier, ordinateurs, photocopieuses, véhicule...(Z_02) ;
- dotation en équipements et matériel pour la structure de coordination de la SNRC (A_01_01) ;
- dotation en équipements et matériel directement liés au formation pour l'ENA et les autres instituts de formation appuyé (A_02_01 et A_02_02);

				CHRONOGRAMME							
BUDGET TOTAL				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
A Objectif spécifique					5.832.500	73%	638.175	1.546.150	1.424.850	1.379.850	843.475
<i>La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines</i>											
A 01					291.500	4%	111.800	69.400	33.100	33.100	44.100
A	01	01	La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée	regie	67.500		37.500	7.500	7.500	7.500	7.500
A	01	02	Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de DRH est assurée parmi les acteurs clés	regie	109.500		37.300	35.900	13.100	13.100	10.100
A	01	03	Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au développement des ressources humaines sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont échangées et capitalisées	regie	114.500		37.000	26.000	12.500	12.500	26.500
<i>Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées</i>											
A 02					1.054.000	13%	129.000	287.500	247.500	247.500	142.500
A	02	01	Les capacités de l'ENA sont renforcées	regie	402.000		51.000	109.500	94.500	94.500	52.500
A	02	02	Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées	regie	652.000		78.000	178.000	153.000	153.000	90.000
<i>Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires</i>											
A 03					1.317.000	16%	149.250	329.250	329.250	329.250	180.000
A	03	01	Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit	regie	439.000		49.750	109.750	109.750	109.750	60.000
A	03	02	Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires	regie	878.000		99.500	219.500	219.500	219.500	120.000
<i>Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires</i>											
A 04					2.900.000	36%	248.125	725.000	725.000	725.000	476.875
A	04	01	Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit	regie	800.000		68.750	200.000	200.000	200.000	131.250
A	04	02	Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit	regie	800.000		68.750	200.000	200.000	200.000	131.250
A	04	03	Les compétences spécifiques au secteur de la santé sont renforcées et mises à profit	regie	800.000		68.750	200.000	200.000	200.000	131.250
A	04	02	Les compétences spécifiques au secteur de la gouvernance sont renforcées et mises à profit	regie	500.000		41.875	125.000	125.000	125.000	83.125
<i>Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées</i>											
A 05					270.000	3%	0	135.000	90.000	45.000	0
A	05	01	Continuations du programme de bourses antérieur à 2013	regie	270.000		0	81.000	54.000	27.000	108.000

X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		332.800	4%	0	0	0	332.800	0
	<i>Réserve budgétaire</i>								
X 01			332.800	4%	0	0	0	332.800	0
X 01 01	Réserve budgétaire REGIE	regie	332.800					332.800	
Z	Moyens généraux		1.834.700	23%	416.500	320.900	392.400	320.900	384.000
Z 01	<i>Frais de personnel</i>		1.421.200	18%	280.100	287.000	287.000	287.000	280.100
Z 01 01	Assistant technique	regie	900.000		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Z 01 02	Directeur national	regie	21.000		4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Z 01 03	Equipe finance et administration	regie	300.200		55.900	62.800	62.800	62.800	55.900
Z 01 04	Equipe technique	regie	200.000		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Z 02	<i>Investissements</i>		94.000	1%	92.500	0	1.500	0	0
Z 02 01	Véhicules	regie	40.000		40.000	0	0	0	0
Z 02 02	Equipement bureau	regie	18.000		18.000	0	0	0	0
Z 02 03	Equipement IT	regie	36.000		34.500	0	1.500	0	0
Z 03	<i>Frais de fonctionnement</i>		144.500	2%	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900
Z 03 01	Services et frais de maintenance	regie	5.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Z 03 02	Frais de fonctionnement des véhicules	regie	52.800		10.560	10.560	10.560	10.560	10.560
Z 03 03	Télécommunications	regie	31.500		6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Z 03 04	Fournitures de bureau	regie	24.000		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Z 03 05	Autres frais de fonctionnement	regie	31.200		6.240	6.240	6.240	6.240	6.240
Z 03 06	TVA	regie	0		0	0	0	0	0
Z 04	<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>		175.000	2%	15.000	5.000	75.000	5.000	75.000
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation	regie	100.000		0	0	50.000	0	50.000
Z 04 02	Baseline	regie	10.000		10.000	0	0	0	0
Z 04 03	Audit	regie	40.000		0	0	20.000	0	20.000
Z 04 04	Backstopping	regie	25.000		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL			8.000.000		1.054.675	1.867.050	1.817.250	2.033.550	1.227.475

REGIE	8.000.000	1.054.675	1.867.050	1.817.250	2.033.550	1.227.475
-------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

5 MODALITES D'EXECUTION

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique (CS) relative à l'intervention à signer entre la République du Burundi et le Royaume de Belgique. Ce dossier technique et financier fait partie de la Convention Spécifique.

Pour la partie burundaise, Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (MFPDE) à travers la structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC est l'entité responsable pour la mise en œuvre et suivi de l'intervention. A cet effet, ce Ministère désigne, en accord avec la CTB, un responsable national d'Intervention, qui porte pour la partie burundaise la responsabilité de l'exécution des activités et l'atteinte des résultats de l'intervention en vue d'atteindre l'objectif spécifique. Le pilotage du projet par le MFPDE est défini conformément aux textes stratégiques sur la SNRC. Au cas où des changements à ce niveau sont décidés, le pilotage du projet sera adapté en conséquence.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et du suivi du programme à l'Agence belge de développement. La CTB, à travers son Représentant Résident à Bujumbura, assume le rôle d'ordonnateur chargé de liquider et approuver les dépenses de l'intervention. L'ordonnateur assure la gestion générale et veille à la bonne utilisation des fonds. La CTB désigne un responsable d'intervention, Assistant(e) Technique International(e) (ATI), qui porte pour la partie belge, la responsabilité de l'exécution des activités et l'atteinte des résultats de l'intervention en vue de réaliser l'objectif spécifique. Il/elle sera agréé par la partie burundaise.

La mise en œuvre de l'intervention respectera le principe de la responsabilité mutuelle ; ceci implique que la partie belge et la partie burundaise soient responsables des résultats obtenus en matière de développement. Une priorité essentielle est la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées à l'intervention; ce qui implique l'engagement d'évaluer conjointement, les progrès que les parties accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris.

5.2 Responsabilité technique

La responsabilité technique opérationnelle est conjointe pour les partenaires burundais et belges. Toutes les décisions au niveau de l'exécution technique (choix des OB, encadrement et appui des OB, monitoring et suivi, etc...) sont prises conjointement.

5.3 Responsabilité financière

Conformément à la stratégie « bourses » de la coopération belge, la gestion financière de l'intervention sera faite en régie (système et responsabilité CTB). Pour la gestion de marchés publics les règles à appliquer relèvent de la législation des marchés publics belge.

Le choix du mode de financement « en régie » a été adopté pour faciliter la gestion des activités de renforcement de compétences en Belgique et dans les pays partenaires de la Coopération belge directe.

La CTB dispose, via son réseau de représentations et son siège en Belgique, d'un outil de suivi financier et logistique des activités de renforcement de compétences dans chaque pays partenaire.

Chaque bénéficiaire, sélectionné parfois pour une durée s'étalant sur plusieurs mois, bénéficiera de paiements réguliers de proximité effectué par la CTB ainsi que d'un encadrement spécifique.

Par ailleurs, la CTB, qui met en œuvre le programme bourses depuis 1999, s'est dotée d'outil et de procédures efficaces en régie. Ainsi, chaque dépense effectuée via une autre représentation, ou par le siège à Bruxelles, sera identifiée via un outil informatique de gestion et de base de données développé à cet effet.

Pour le bon suivi administratif et juridique, seuls les lois et juridictions belges sont compétentes. Cette disposition juridique permet aux représentations CTB d'atténuer les risques et les litiges juridiques.

5.4 Structures d'exécution et de suivi

5.4.1 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

Les parties conviennent de créer, dès la signature de la Convention Spécifique, une Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL). Cette dernière assurera une supervision générale de l'exécution du programme de RC dans sa totalité et prendra, sur base des différents rapports et recommandations, toutes les mesures nécessaires à une adaptation du dossier technique et financier (DTF), sans toutefois modifier l'objectif spécifique, la durée et le budget global de la prestation.

5.4.1.1 Compétences et attributions :

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Approuver les plans d'activités du projet ;
- Valider les critères d'éligibilité de base/généraux des OB et des bénéficiaires individuelles ainsi que tout changement ;
- Apprécier l'état d'avancement du programme et l'atteinte des résultats sur base des rapports d'exécution du programme ;
- Approuver les ajustements éventuels du dossier technique et financier, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Proposer des recommandations aux autorités compétentes des deux parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte de son objectif spécifique ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Superviser la clôture du programme et approuver le rapport final.

5.4.1.2 Composition :

La SMCL est composée des représentants:

- Du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération Internationale (Président) ;
- De la 2^{ième} Vice-Présidence ;
- Du responsable de la coordination de la mise en œuvre de la SNRC (MFPDE) ;

- Du Ministère de la Fonction Publique ;
- De la CTB, le représentant résidant (ordonnateur du projet);

ou leurs délégués respectifs.

Selon l'agenda de la réunion, la SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet, comme les représentants de la société civile, du ministère du Genre, du ministère de la Bonne Gouvernance et de l'Ambassade de Belgique.

Les Ministères techniques concernés seront représentés dans le comités intersectoriels de concertation et peuvent être invité à la SMCL.

5.4.1.3 Mode de fonctionnement :

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la Convention Spécifique ;
- La SMCL se réunit ordinairement chaque semestre sur invitation de son président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique;
- Elle prend ses décisions en concertation et selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal daté et signé par tous les membres ;
- La SMCL tient également une réunion au plus tard trois mois avant la fin des activités du projet afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Le secrétariat de la SMCL est assuré par l'unité de gestion et de coordination.

5.4.2 L'Unité de gestion et de coordination du Projet

L'Unité de Gestion et de coordination (UGC) est ancré au sein de la structure de coordination de la mise en œuvre de la SNRC au Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (MFPDE). Cet ancrage est défini conformément les textes stratégiques sur la SNRC. Au cas où des changements à ce niveau sont décidés, l'ancrage du projet sera adapté en conséquence.

La direction de l'Unité est constituée (1) du responsable national en tant que point focal pour l'intervention, nommé par le MFPDE parmi les hauts cadres après concertation avec la CTB, et (2) le responsable CTB, spécialiste en gestion de projet de renforcement de capacités,

5.4.2.1 Compétences et attributions :

L'unité de gestion et de coordination est chargée de la mise en œuvre du projet et prépare la prise de décision au niveau de la SMCL, sur base des avis des comités intersectoriels de concertation du projet.

La gestion technique opérationnelle est conjointe.

La gestion financière (paiement et comptabilité) est sous la responsabilité de la CTB et sera gérée selon ses procédures. Les marchés publics seront exécutés en suivant la législation belge et les procédures de la CTB. Un avis de non objection sera donnée par la partie burundaise sur la planification trimestrielle des engagements relatifs aux activités (hors moyens généraux).

5.4.2.2 Le responsable national et le responsable CTB (ATI) sont en charge conjointement de :

Coordination

- Mettre en place les structures de gestion (unité de coordination, comité technique intersectoriel) et veiller au bon fonctionnement;
- Organiser, encadrer et superviser la mise en œuvre de toutes les activités/formations (en respectant les procédures des marchés publics) en étroite collaboration avec les différents acteurs locaux ;
- Veiller au respect des engagements (avec les OB et les participants individuels) ;
- Veiller à une bonne planification financière et opérationnelle et répartition des appuis au niveau des secteurs, du genre et entre initiative de courte et longue durée, avec l'appui du comité technique intersectoriel ;
- Produire les résultats et proposer éventuellement à la SMCL les modifications nécessaires à la stratégie d'intervention (y inclus les critères d'éligibilité généraux des OB et des individus) et au budget, avec l'appui du comité technique intersectoriel.
- Assurer la rédaction et la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail et les transmettre pour info au comité technique intersectoriel et pour validation par la SMCL ;
- Assurer le secrétariat de la SMCL ;
- Coordonner les activités de monitoring (y inclus la réalisation de l'étude « Baseline ») et d'évaluation ;

Appui technique

- Définir les critères d'éligibilité généraux des OB et des bénéficiaires individuels et les soumettre pour validation par la SMCL, au début de l'intervention;
- Préciser les critères d'éligibilité pour chaque appel à manifestation d'intérêt ciblé ;
- Lancer les appels à manifestation d'intérêt ;
- Sélectionner les organisations bénéficiaires, après avis du comité technique intersectoriel (sur base des critères d'éligibilité spécifiques) ;
- Assurer l'appui aux OB quant à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des stratégies DRH (y inclus des plan de formation, parcours de renforcement de compétences, ...);
- Approuver la sélection des candidats/nomination des participants proposés par les OB (sur base des critères d'éligibilité spécifiques) ;
- Assurer une cohérence intersectorielle en DRH en lien avec la SNRC ;
- Valider les critères de sélection et d'attribution pour les marchés publics (consultance, instituts de formations...) ;
- Contribuer au développement d'une base de données commune des IF transversales et sectorielles au BDI de la sous-région et en Europe ;
- Promouvoir la capitalisation ;

5.4.2.3 Le responsable CTB (ATI) est responsable pour :

La gestion administrative et financière :

- Assurer la gestion budgétaire, la gestion de la trésorerie (y/c les paiements), la comptabilité et la production des rapports financiers ;
- Assurer la gestion des marchés publics ;
- Gérer les contrats et autres accords (notamment les relations avec les consultants et les fournisseurs de formations) ;
- Gérer le personnel local du projet;
- Coordonner la mise en œuvre et le suivi des audits financiers ;

Composition de l'UGC

La direction :

- Le responsable national désigné par le MFPDE ;
- Le responsable CTB (ATI) ;

L'équipe technique :

- Un expert national en développement des ressources humaines (5 ans)
- Un gestionnaire opérationnel des formations et trajets de renforcement des compétences (ATN) (5 ans)

L'équipe administrative et financière

- un(e) financial officer local(e) (5 ans)
- un(e) gestionnaire marchés publics (4 ans)
- un(e) comptable et un(e) secrétaire local(e) (5 ans).
- deux chauffeurs/logisticiens (5 ans)

Une attention à la compréhension en matière de genre (sensibilisation) des acteurs principaux de l'intervention est également indiquée. Ceci commencera en incluant une formation en matière du 'gender et gender mainstreaming', en 'genre et développement', en politique genre dans la formation lors du briefing de l'ATI avant la prise de fonction.

5.4.3 Le comité technique intersectoriel (rôle de concertation et d'appui)

Afin de permettre un suivi technique spécifique rapproché et une responsabilisation des différents acteurs, un comité intersectoriel sera mis en place.

5.4.3.1 Compétences et attributions :

- se concerter et formuler des recommandations pour l'unité de gestion et de coordination sur :
 - o la sélection des OB après un appel à manifestation d'intérêt (y inclus les IF en tant que OB) sur base des critères d'éligibilités spécifiques;
 - o la priorisation et la planification des activités en renforcement des compétences des ressources humaines (par secteur/par domaine), sur base trimestrielle ;
- Appuyer l'UGP sur :

- o le respect de la logique de l'intervention et de la planification, y inclus l'alignement sur la SNRC;
- o la cohérence et la complémentarité des activités du projet avec les autres interventions de la coopération belgo-burundaises et les autres PTF en regard de la cohérence des approches sur le plan sectoriel;
- o le travail préparatoire des propositions d'ajustement aux modifications éventuelles à proposer à la SMCL au niveau de la stratégie d'intervention et les critères d'éligibilités, en veillant à la faisabilité de l'ensemble de l'intervention.
- o l'analyse et la définition des besoins communs en renforcement des compétences ;

5.4.3.2 Composition :

- Le responsable national et responsable - ATI ;
- Selon l'agenda, les responsables RH des ministères sectoriels (*) concernés ;
- Selon l'agenda, les coordinateurs des programmes ou Delco des projets des secteurs concernés ;

Selon l'agenda, des assistants techniques des interventions sectorielles, les représentants des IF, de la société civile, des points focaux genre ou autres experts pourraient être invités.

(*) Les Ministères sectoriels concernés sont :

- o Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage ;
- o Ministère de la Santé Publique et de la lutte contre le SIDA ;
- o Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation ;
- o Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- o Ministère de la Justice ;
- o Ministère de la Sécurité Publique ;
- o Ministère de la Bonne Gouvernance et de la lutte contre la corruption
- o Ministère du Développement Communal ;

5.4.3.3 Mode de fonctionnement :

Les réunions du comité sont convoquées et présidées par un président désigné par les membres. Les réunions auront lieu en moyenne tous les 3 mois ou à la demande d'un des membres. Les propositions ou décisions seront approuvées selon la règle de consensus. Le secrétariat est assuré par l'UGC. Les comptes rendus sont transmis pour information aux membres de la SMCL.

5.5 Description des processus à mettre en œuvre

5.5.1 Gestion financière

La gestion de la contribution financière belge est en régie et la mise à disposition des fonds se fera suivant les procédures internes de la CTB.

La partie belge désigne, en qualité d'ordonnateur, le Représentant Résident de la CTB au Burundi. L'ordonnateur est chargé d'approuver les dépenses du projet. La CTB peut désigner un

ordonnateur délégué. Les dépenses en régie sont planifiées par la Direction de l'intervention. Conformément aux principes de partenariat entre les parties burundaises et belges la planification des engagements de fonds (sur base des planifications de mise en œuvre opérationnel du projet) fera l'objet d'un commun accord (co-décision).

La réglementation belge relative aux marchés publics sera d'application.

5.5.1.1 Comptes et pouvoir de signature

- Dès la signature de la Convention Spécifique, un compte principal en EUR et un compte opérationnel local en EUR ou en francs burundais seront mis à disposition auprès d'une institution bancaire. Les comptes seront mouvementés par la double signature CTB.

Paiements		
Signature 1 (CTB)	Signature 2 (CTB)	Limite de mandat
ATI	LAF (représentation) PO International	< EUR 25.000 ou équivalent
ATI	Représentant Résident CTB (ou son délégué)	Selon procédures CTB

5.5.1.2 Transferts de fonds et décaissements

Premier transfert

- Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit auprès de la représentation. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois.

Transferts suivants

- Afin de recevoir des fonds, le responsable CTB - ATI doit introduire auprès de la représentation un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par le responsable CTB. Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.
- Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).
- Le transfert des fonds pourra se faire sous réserve de remplir les conditions suivantes :
 - o La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise auprès de la représentation.
 - o La mise à jour de la programmation financière ait été transmise auprès de la représentation.
 - o Le montant de l'appel de fonds ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire.
- En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

Gestion du budget

- Le budget total ne peut pas être dépassé.
- Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet et validée par la représentation. Il est obligatoire de procéder à un changement budgétaire pour les ajustements suivants :
 - augmentation du budget total ;
 - modification de la structure budgétaire (par exemple lignes budgétaires supplémentaires) ;
 - utilisation de la réserve budgétaire ;
 - Dépassement d'un ligne budgétaire si et seulement si:
 - Dépassement constaté/prévu au niveau du volet « moyens généraux » :
 - du budget total moyens généraux;
 - de 10% d'une rubrique (investissements, frais de personnel,...) des moyens généraux.
 - Dépassement constaté/prévu au niveau des activités du projet :
 - Une ligne budgétaire dépasse son montant établi lors de la dernière version du budget de plus de 20%
 - L'ensemble des dépassements prévus au niveau d'un même résultat est supérieur de 10% au montant budgétisé pour ce résultat lors de la dernière version du budget.

Si une des conditions reprises ci-dessus n'est pas présente, il ne faut pas procéder à une modification budgétaire.

- La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB
- La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités du projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement budgétaire.
- Les engagements doivent respecter les mandats (voir : pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

Suivi comptable et programmation financière

Chaque mois, un rapport comptable du mois précédent accompagné des pièces justificatives selon les outils et les procédures de la CTB sera établi. La comptabilité doit être signée pour accord par le co-responsable CTB et transmis à l'ordonnateur (représentation local de la CTB). La comptabilité qui est envoyée à la représentation de la CTB consiste en un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Chaque trimestre, une programmation financière du trimestre et des trimestres suivants de l'année en cours et les années suivantes pour la durée totale du projet sera établie selon les outils et procédures de la CTB. Le responsable national et le responsable CTB préparent ensemble avec l'équipe cette programmation qui est basée sur les programmations opérationnelles. La programmation financière doit être envoyée à la représentation locale de la CTB dans les délais fixés.

Dépenses avant signature de la CMO

Afin de faciliter le démarrage du projet, après l'approbation formelle du DTF en SMCL, des engagements pourront être contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concernent les frais d'installation et le recrutement du personnel.

Il s'agit des dépenses et des montants estimés suivants :

2 Véhicules : 40.000 EUR

Equipement IT : 36.000 EUR

Frais de recrutement : 5.000 EUR

TOTAL = 81.000 EUR

Normes et standards financiers relatifs aux services et allocations prévues pour des activités de formation

Des normes, discutées et adoptées pour tous les acteurs de la coopération belge existent déjà. Celles-ci définissent l'ensemble des services et allocations prévues pour des activités de formation dans les différentes interventions CTB et sont d'application pour le projet PAORC.

5.5.2 Gestion des marchés publics

Pour les marchés publics en régie, la législation belge est d'application. La procédure incombe au responsable CTB (ATI avec l'appui du gestionnaire Marché publics du projet et le programme officer Marché Publics de la Représentation).

La CTB fixe des seuils de publication et de non-objection en vertu de ses règles de gestion interne et des mandats et afin de respecter les normes internationales régissant la coopération internationale.

5.5.3 Planification et rapportage

5.5.3.1 Planification

Planification globale

Au moment du démarrage du projet, le chronogramme des activités et le chronogramme des dépenses seront révisés et adaptés, le cas échéant, afin de tenir compte d'éventuels nouveaux développements. En cas de changement majeur, les chronogrammes révisés seront soumis pour approbation à la SMCL du projet.

Plans d'activités annuels

Au début de chaque année d'exécution, un plan d'activités détaillé sera établi et soumis à l'approbation de la SMCL. Il précisera le chronogramme d'activités et de dépenses, les orientations méthodologiques qui s'appliqueront aux activités de terrain.

Les plans d'activités seront élaborés en fonction du Cadre Logique du projet et du Dossier Technique et Financier. L'évaluation à mi-parcours pourra conduire à une actualisation ou modification de celui-ci qui devra, le cas échéant, avoir fait l'objet de l'approbation préalable de la SMCL du projet.

Planification trimestrielle opérationnelle

La Direction du Projet élaborera chaque trimestre un **planning/reporting** des activités pour la

durée totale du projet. La planification trimestrielle comprendra:

- I. le planning des activités
- II. la planification des Marchés Publics
- III. la planification des accords d'exécution
- IV. l'état d'exécution des activités prévues au trimestre précédent

Cette planification suivra les procédures et templates de la CTB. Cette planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la planification financière.

5.5.3.2 Rapportage

Rapports résultats annuels

Un **rapport de suivi-évaluation annuel**, y compris un plan opérationnel des activités, est préparé annuellement par le responsable national et la responsable CTB de projet selon les canevas de la CTB. Il constitue une base essentielle pour le suivi du projet et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.). Le résultat de la ligne de base avec des indicateurs chiffrés seront intégré dans le premier rapport annuel (cf. 3.4). Ce rapport, co-signé par le responsable national et le responsable CTB, sera approuvé par la SMCL.

Rapport final opérationnel

A la fin du programme un **rapport final** sera rédigé par la Direction du Projet selon le canevas CTB. Il mesurera les résultats du Programme au moyen des indicateurs de performance issus du cadre logique et mis à jour lors de l'étude de référence ou lors des revues intermédiaires.

Le rapport final est présenté pour approbation à la SMCL dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles.

Rapportage financier

Pour chaque réunion de la SMCL les documents suivants seront produits et transmis aux membres:

- Suivi budgétaire,
- Programmation financière,
- Liste des engagements importants,
- Plan d'action lié aux recommandations des audits le cas échéant.

5.6 Accords d'exécution

Des accords d'exécution pourront être établis avec une institution publique partenaire.

Le principe de base est qu'un contrat doit toujours être attribué après un appel à la concurrence via une procédure de marché public en vertu de la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services (et ses arrêtés royaux d'exécution) ⁸.

⁸ Voir www.ejustice.just.fgov.be

5.7 Mécanisme d’approbation des adaptations au DTF

Le projet doit être réalisé conformément au dossier technique et financier (DTF) annexé à la Convention spécifique.

A l’exception de l’objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, le changement de la régie-cogestion vers l’exécution nationale et des budgets définis dans la Convention spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les parties, l’entité burundaise responsable pour l’exécution du projet et la CTB peuvent conjointement adapter le DTF, en fonction de l’évolution du contexte et du déroulement du projet.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être mis en œuvre par la direction d’intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports d’exécution de l’intervention.

5.8 Suivi et évaluation

Suivi et évaluation du projet

Une étude de base sera élaborée au début de l’intervention. Cette étude, qui consiste à établir la situation de référence prévalant avant le démarrage du projet et mettre en place un système de suivi-évaluation, sera conduite en interne par l’équipe projet, en s’adjoignant si besoin est une expertise complémentaire.

Une revue mi-parcours et une revue finale sont prévues. La Revue mi-parcours appréciera entre autre la nécessité de réorienter le projet et identifiera, le cas échéant, des pistes de réorientation ou d’adaptation aux évolutions récentes.

Des missions d’appui / suivi technique peuvent être organisées par la CTB afin d’appuyer la prestation dans l’exécution des activités.

Des missions d’appui / suivi financier peuvent être organisées par la CTB afin d’appuyer l’intervention dans la gestion financière des activités. L’objectif de ces missions est de fournir à la direction du projet et à la CTB de l’information fiable sur l’état financier du projet présenté dans les rapports.

5.9 Audit

Audit projet

Il est prévu des audits du projet par un cabinet d’audit reconnu. Ces audits seront organisés selon des modalités / standards acceptés internationalement.

Le programme doit être audité après deux ans d’activité et pendant la dernière année d’activité. L’audit portera sur

- La vérification que les comptes du programme reflètent la réalité
- Le contrôle de l’existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires si elle les juge nécessaires.

Le représentant résident est chargé de l’élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d’audit. La firme d’audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire, le programme doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

Chacune des Parties (Burundi, Belgique) peut à tout moment, moyennant information préalable de l'autre, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation des objectifs et des différents aspects de l'exécution du projet, à condition de prendre en charge les incidences financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

Audit CTB

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.10 Clôture de la prestation

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier sera élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de la SMCL.

Reliquat budgétaire

A la clôture du projet, le reliquat budgétaire sera reprogrammé sur le PIC en cours selon les modalités prévues par la Convention Spécifique.

6 THEMES TRANSVERSAUX

6.1 Genre

6.1.1 La Politique Nationale Genre du Burundi et les mécanismes de mise en œuvre

Le projet vise, à travers les secteurs prioritaires l'appui à la mise en œuvre de la nouvelle Politique Nationale Genre du Burundi (PNG, 2011-2025). La mise en place de cette politique traduit la volonté du Gouvernement Burundais à éliminer les inégalités liées au genre, qui ressort des programmes de la « Vision Burundi 2025 », du CLSPH et des OMD.

La PNG se pose comme un moyen de promotion de l'équité et de l'égalité entre les femmes et les hommes, et par-delà cet acquis, comme un gage de succès à la réalisation d'un développement durable au Burundi. Elle sert, à cet effet, de cadre d'orientation pour tous les acteurs de développement.

La mise en œuvre de la PNG est la responsabilité du « Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre (MSNDPHG) ». L'organigramme du ministère comporte quatre directions générales, dix départements (avec des conseillers et des conseillères) et dix-sept centres de développement familial CDF), au niveau des provinces, mis en place en 1982 pour la prise en charge de la situation des femmes rurales.

Entre 2004 et 2006, des points focaux genres ont été désignés dans la plupart des ministères et services techniques pour une meilleure prise en compte du genre au niveau sectoriel. L'évaluation de la PNG antérieure a constaté que le mécanisme point focal genre n'a pas eu les résultats escomptés au vu de la faible intégration des questions genre dans les politiques et programmes de développement.

Plusieurs organisations de la société civile interviennent aussi pour l'équité et l'égalité de genre. L'existence de ces organisations est un atout pour le promotion de l'égalité de genre. Cependant, malgré leur engagement et dynamisme, l'efficacité de ces organisations de la société civile reste limitée par plusieurs facteurs liés entre autre à l'insuffisance des compétences en genre, la non harmonisation et la dispersion des interventions dans ce domaine.

6.1.2 Intégration de la dimension transversale dans les interventions du projet

Le genre sera abordé comme thème transversal dans l'intervention. En s'alignant sur la PNG, une attention particulière sera accordée aux principes « équité genre et « équilibre genre », à différents niveaux de la mise en œuvre de l'intervention :

Au niveau des modalités de mise en œuvre :

- Une attention spécifique à l'équilibre genre dans la composition des équipes impliquées dans la réalisation de l'intervention et des bénéficiaires directs :

Au niveau d'affectation des ressources et la sélection :

- un effort continu pour stimuler / assurer au moins 50% de participation féminine en termes de nombre de participants et en termes d'affectation de ressources financières au développement de ressources humaines féminines ;
- une attention « équilibre genre » dans toute sélection et priorisation :

- sélection d'organisations bénéficiaires qui facilitent un leadership et/ou un management féminin ;

Au niveau de la définition des objectif DRH et de la conception et mise en œuvre parcours de renforcement des capacités :

- priorisation d'objectifs DRH qui peuvent contribuer à améliorer l' « équilibre genre » dans la société burundaise ;
- soigneusement identifier et éviter des « entraves » à la participation féminine et/ou à la réussite féminine au parcours de renforcement des compétences et concevoir ces parcours de telle façon que la participation et la réussite féminine est facilitée ;
- des initiatives de renforcement des compétences spécifiques en appui aux acteurs burundais chargé de la stratégie genre du gouvernement burundais et/ou en appui aux initiatives prévues dans cette stratégie (il s'agit ici d'un renforcement de compétences des acteurs de la « machinerie genre », principalement au niveaux des organisations appuyées mais aussi au niveau des points focaux genre au sein des ministères) ;
- des initiatives de renforcement des compétences en genre et développement, pour les cadres sectoriels. Une priorité sera donnée aux cadres responsables de la programmation et planification sectorielle pour garantir une meilleure intégration de la dimension genre dans les politiques et stratégies sectorielles ;
- des initiatives de renforcement des compétences en genre et développement, pour des représentants de la société civile ;
- une attention toute particulière au thème « genre » pour toutes les initiatives de renforcement des compétences dans les domaines de GRH (y inclus le DRH) et/ou de leadership ;
- des initiatives de renforcement de compétences sur la lutte et la prévention contre le VIH/SIDA, thème important pour la coopération belgo-burundaise.

L'offre de formations est multiples. Les cadres du MSNDPHG offrent des formations de base en genre pour différents acteurs concernés en lien avec la PNG. Différentes instituts de formations offrent des formations en genre, à l'étranger (p.ex. au Sénégal) et au Burundi. Des formations en ligne sont également mis à disposition (cfr. ONU femmes).

6.2 Environnement

Le PAORC exploitera également toutes les opportunités pour intégrer une attention au thème « environnement » dans les différentes initiatives de renforcement de compétences appuyées par le projet. Ces opportunités se présenteront notamment dans les initiatives liées : (1) au renforcement des compétences pour le secteur agricole, (2) aux compétences de gestion et de maintenance des infrastructures ; et (3) aux compétences de gestion et/ou de leadership.

Les formations viseront en outre à permettre aux OB de moins consommer d'énergie, d'eau et de fournitures de bureaux pour un même service et d'organiser le recyclage des déchets produits par les OB d'une part, et d'autre part d'évoquer systématiquement pour les OB ayant une fonction/ un rôle dans la production de normes de construction des formations sur les technologies de construction en brique en terre stabilisée pour les écoles et les centres de santé.

En outre, au niveau de l'impact environnemental lié aux déplacements des bénéficiaires, le PAORC pourrait contribuer à une diminution de l'impact environnemental du DRH en appuyant des approches

d'études et d'échange à distance (e-learning, e-conférence, etc.). Cette démarche se doublera d'une approche efficiente, notamment des coûts liés à ces déplacements, en privilégiant l'appui aux IF burundaises pour la formation des groupes (notamment commun) importants.

7 ANNEXES

Les annexes comprennent:

- le cadre logique ;
- le calendrier d'exécution, chronogramme
- le type d'assistance technique court terme et long terme envisagé, fonctions et profil;

7.1 Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses /Conditions de succès
OG	<p><u>Objectif global</u></p> <p>Les capacités individuelles, organisationnelles, institutionnelles et sociétales sont durablement renforcées en phase avec les besoins de développement socio-économique du Burundi</p>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le renforcement des compétences des ressources humaines cible efficacement le type de compétences requises pour permettre leur contribution aux priorités de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales. ✓ Le renforcement des compétences des ressources humaines est suffisamment concentré et poursuivi pour générer la masse critique requise pour impacter positivement certaines priorités du renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales du Burundi. ✓ La mobilité des ressources humaines développées contribue durablement aux capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales au niveau des organisations et secteurs qui accueillent ces ressources humaines mobiles. Ces ressources humaines mobiles continuent à contribuer au développement socio-économique du Burundi. ✓ Les conditions sont réunies pour que le DRH (y inclus le renforcement des compétences) puisse réellement contribuer au renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et sociétales. ✓ Des grandes crises qui détruiraient les capacités burundaises ne se produisent pas. L'environnement socio-économique, politique et de sécurité permettent le renforcement des capacités tel que ciblé par la SNRC.

OS	<p><u>Objectif spécifique</u></p> <p>Les capacités des ressources humaines des organisations bénéficiaires des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise sont durablement renforcées en phase avec leurs besoins stratégiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les carences en ressources humaines qualifiées des organisations bénéficiaires sont durablement comblées : <ul style="list-style-type: none"> ○ degré (%) d'atteinte des cibles prioritaires en ressources humaines qualifiées (atteinte des cibles explicités / convenus par OB) ○ % d'atteinte des objectifs de renforcement des compétences ✓ Les compétences renforcées de leurs ressources humaines sont effectivement mises à profit par les OB pour améliorer la performance organisationnelle et les services rendus aux parties prenantes (comme prévu dans la stratégie de l'OB et/ou de son secteur). ✓ Les indicateurs « genre » <ul style="list-style-type: none"> ○ % de participation féminine en termes de nombre de participants et en termes d'affectation de ressources financières (cible 50%) ○ le nombre d'initiatives PAORC de renforcement de compétences avec une attention particulière en appui à l'équilibre genre (et leur poids ou % en termes d'affectation de ressources financières) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport périodique par l'OB – système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC <ul style="list-style-type: none"> ○ % des cibles atteints – rapportage par l'OB ○ % d'atteinte des objectifs de renforcement des compétences – opinions des bénéficiaires et de leurs coach / chef hiérarchique / OB. ✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC - Degré d'atteinte de cet indicateur : <ul style="list-style-type: none"> ○ Degré d'atteinte de cibles concrets convenus par OB ○ Opinion des bénéficiaires au sujet de la mise à profit de leurs compétences renforcées. ○ Rapportage par et opinion des OB ○ Opinion des évaluateurs externes du PAORC ✓ Données statistiques et documentation à collecter / tenir à jour par le PAORC <ul style="list-style-type: none"> ○ Statistiques des participants ○ Documentation des initiatives de renforcement de compétences financés par le PAORC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voir hypothèses et conditions de succès au niveau des résultats. ✓ Les initiatives de renforcement des compétences sont bien intégrées dans la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'OB et de son secteur. La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel du PAORC) y contribue. ✓ L'impact négatif de la mobilité des OB sur la disponibilité de ressources humaines qualifiées au niveau de l'OB est adéquatement limité et maîtrisé. <ul style="list-style-type: none"> ○ La stratégie DRH établie par OB (avec appui éventuel PAORC) comprend suffisamment de mesures de rétention et de d'assurance de continuité des ressources humaines. ○ Pour les domaines de compétence caractérisés par des pénuries élevée de ressources humaines au Burundi, les stratégies de renforcement de compétences en appui aux OB tiennent compte de la mobilité et de la nécessité de renforcer les compétences d'une réserve en ressources humaines.
----	--	---	--	---

R 1	<p><u>Résultat 1</u> La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines.</p>	<p>✓ La SNRC est connue et appuyée par les ministères sectoriels et transversaux.</p>	<p>✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de réunions de sensibilisations organisés (au moins 2 fois par an) ○ Degré de connaissance de la SNRC au niveau des ministères (via des enquêtes) 	<p>✓ Ouverture / volonté parmi les PTF et les autorités nationales pour coordonner et harmoniser leurs pratiques de formation et de renforcement des compétences en recherche de plus d'efficacité.</p> <p>✓ Les initiatives de promotion et le cycle d'apprentissage intégrés dans le concept du PAORC contribuent à une amélioration continue des stratégies et mécanismes de renforcement de compétences et à une meilleur compréhension de et support pour de telles stratégies et mécanismes efficaces.</p>
	<p><u>R.1</u></p>	<p>✓ Degré de compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences parmi les acteurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Atteinte des cibles en documentation de stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences (cibles concrétisés après l'étude Baseline) ○ Degré de compréhension et degré d'adoption et de support (parmi les acteurs clés) pour de tels stratégies et mécanismes ○ Nombre de responsables nationaux qui sont actifs dans les échanges et la promotion de pratiques efficaces de renforcement de compétences au Burundi 	<p>✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC.</p> <p>✓ Opinion des évaluateurs externes du PAORC.</p>	

	<p><u>R.1</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Degré de développement et d'opérationnalisation de mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences <ul style="list-style-type: none"> ○ La mesure dans laquelle ce système suivi-évaluation est adéquate : (a) degré d'atteinte des attentes du DTF pour ce système ; (b) degré de satisfaction des parties prenantes ○ Degré de opérationnalisation / d'utilisation du système suivi-évaluation: (a) pour les activités financés par le PAORC et (b) pour des initiatives de renforcement de compétences financées par d'autres sources que le PAORC. ✓ Degré d'échange des leçons apprises et bonnes pratiques en renforcement des compétences au Burundi <ul style="list-style-type: none"> ○ Fréquence (cible au moins 2 fois par an) ○ Nombre de participants ○ Degré de mise à profit des leçons et bonnes pratiques échangées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC ✓ Opinion des évaluateurs externes du PAORC 	
--	-------------------	--	---	--

<p>R 2</p>	<p><u>Résultat 2:</u> Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le degré d'atteinte des cibles concrets de renforcement des capacités au niveau de l'ENA et des autres instituts de formation sélectionnés (cibles concrets à définir après la manifestation d'intérêt / sélection des IF, sur base des objectif de renforcements de compétences retenus) ✓ La mesure dans laquelle : <ul style="list-style-type: none"> ○ (a) l'ENA et des autres IF appuyés par le PAORC assument un rôle en tant que prestataire de service pour les parcours de renforcement des compétences mis en œuvre pour les résultats 3 et 4 ; ○ (b) ils sont performant dans ces rôles ✓ La mesure dans laquelle L'IF travaille selon un plan de formation structurée adapté à des objectifs pédagogiques explicites et aux publics visés et appliquant un séquençage approprié. ✓ Degré de réalisation avec succès des parcours de renforcement de compétences par le ressources humaines de l'ENA / des IF: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de ressources humaines des IF qui ont finalisés avec succès les parcours de renforcement de compétences : nombre détaillé par type de compétences à acquérir / par type 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC : rapportage documenté de l'atteinte des cibles ✓ Enquête de satisfaction en matière de renforcement des compétences des ressources humaines des IF : <ul style="list-style-type: none"> ○ (a) satisfaction des participants (ressources humaines des IF) ; ○ (b) satisfaction des responsables des IF vis-vis de l'atteinte des objectifs d'apprentissage par leurs ressources humaines ✓ Enquête de satisfaction en matière des formations réalisées (services de renforcement des compétences fournies) par les IF : <ul style="list-style-type: none"> ○ (a) satisfaction et auto-évaluation des participants (ressources humaines des OB) ; ○ (b) satisfaction des responsables des OB vis-vis de l'atteinte des objectifs d'apprentissage par leurs ressources humaines ✓ Opinion des évaluateurs externes du PAORC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent : <ul style="list-style-type: none"> ○ la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'IF / pour leur rôle dans la mise en œuvre de la SNRC ○ la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences ○ une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu ○ une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. ✓ Les IF burundaises s'inscrivent activement dans les ambitions de conception et de mise en œuvre de stratégies et de mécanismes plus efficaces de renforcement de compétences. <p>(Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)</p>
-------------------	---	---	---	---

		<p>de parcours à compléter</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Degré de qualité des parcours (degré d'atteinte des standards qualitatifs définis lors de la conception des parcours) ○ Degré de satisfaction des participants au parcours 		
R 3	<p>Résultat 3: Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et % des OB pour lesquelles une stratégie DRH est établie et pour lesquelles des objectifs de renforcement des compétences sont explicités en se basant sur des objectifs de performance et/ou de changement au niveau de l'OB 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC : <ul style="list-style-type: none"> ○ rapportage documenté de étapes de développement d'une stratégie DRG et d'analyse des besoins et de priorisation des objectifs de renforcement des compétences de l'OB ○ rapportage documenté de l'atteinte des objectifs des parcours par les participants ○ auto-évaluation des participants au sujet du degré de mise à profit par l'OB de leurs compétences renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les étapes dans le processus d'intervention du PAORC ('besoins spécifiques par OB' et/ou 'besoins commun') assurent : <ul style="list-style-type: none"> ○ la sélection / priorisation des objectifs de renforcement des compétences qui sont le plus pertinents pour l'OB / pour la stratégie sectorielle ○ la conception de parcours efficaces de de renforcement des compétences ○ une bonne adéquation entre les objectifs de l'OB, le contenu du parcours et les ambitions de l'individu ○ une bonne adéquation entre le profil de départ réel de l'individu et le profil d'entrée attendu des participants d'un parcours. <p>(Voir également au niveau de l'objectif spécifique.)</p>
R 4	<p>Résultat 4: Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre et % des OB au sein desquelles les responsables concernés ont activement participé dans l'analyse des besoins et la priorisation des objectifs de renforcement des compétences. ✓ Degré de réalisation avec succès des parcours de renforcement de compétences par le ressources humaines des OB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de ressources humaines des OB qui ont finalisés avec succès les parcours de renforcement de compétences : nombre détaillé par type de compétences à acquérir / par type de parcours à compléter ○ Degré de qualité des parcours 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enquête de satisfaction : (a) des responsables des OB ; (b) des clients / parties prenantes des OB ✓ Opinion des évaluateurs externes du PAORC 	

		<p>(degré d'atteinte des standards qualitatifs définis lors de la conception des parcours)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Degré de satisfaction des participants au parcours ✓ Le degré de mise à profit par l'OB des compétences renforcées de leurs ressources humaines. 		
R 5	<p><u>Résultat 5:</u> Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualité des services rendus par l'équipe PAORC pour la continuation / la finalisation des bourses bilatérales en cours au moment du démarrage du PAORC <ul style="list-style-type: none"> ○ Degré d'atteinte des cibles de qualité des services à rendre ○ Degré de satisfactions des boursiers 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Système de suivi-évaluation à mettre en œuvre par le PAORC : rapportage documenté de l'atteinte des cibles de service 'continuation' ✓ Enquête de satisfaction des boursiers (bénéficiaires individuels) 	

	Activités pour atteindre le Résultat 1	Moyens	Contribution belge
R 1	<u>Résultat 1</u> La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines		Coûts en Euros
A 1.1	A 1.1 La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée. Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Activités de sensibilisation sur la SNRC - Achat d'équipements pour la structure de coordination de la SNRC - Edition et diffusion des documents techniques 		
A 1.2	A 1.2 Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences est assurée parmi les acteurs clés Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Etudes, consultances - Edition et diffusion des documents technique - Ateliers techniques - Site Web 		
A 1.3	A 1.3 Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont capitalisées. Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Etudes/consultances - Gestion base de données - Ateliers techniques 		

	Activités pour atteindre le Résultat 2	Moyens	Contribution belge
R 2	Résultat 2 Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées		Coûts en Euros
A 2.1	A 2.1 Les capacités de l'ENA sont renforcées Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Appui en infrastructure et équipement pour des activités de RC - Consultance/Etude - Formations - Parcours de renforcement compétences 		
A 2.2	A 2.2 Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Appui en infrastructure et équipement de RC - Consultance/Etude - Formations - Parcours de renforcement compétences 		
	Activités pour atteindre le Résultat 3	Moyens	Contribution belge
R 3	Résultat 3 Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires		Coûts en Euros
A 3.1	A 3.1 Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Consultance - Formations - Parcours de renforcement compétences 		
A 3.2	A 3.2 Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> - Consultance - Formations - Parcours de renforcement compétences 		

	Activités pour atteindre le Résultat 4	Moyens	Contribution belge
R 4	Résultat 4 Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires		Coûts en Euros
A 4.1	A 4.1 Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit		
A 4.2	A 4.2 Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit		
A 4.3	A 4.3 Les compétences spécifiques au secteur de la santé sont renforcées et mises à profit		
A.4.4	A.4.4 Les compétences spécifiques au secteur de la gouvernance sont renforcées et mises à profit Exemple d'actions à entreprendre sous ces activités : <ul style="list-style-type: none"> - Consultance - Formations - Parcours de renforcement compétences 		

	Activités pour atteindre le Résultat 5	Moyens	Contribution belge
R 5	Résultat 5 Continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.		Coûts en Euros
A 5.1	A 5.1 Continuations du programme de bourses antérieur 2013		

7.2 Chronogramme

Remarque préalable :

- Le chronogramme repris ci-après n'est que très indicatif. Il appartiendra aux acteurs principaux de l'intervention de préciser eux même le chronogramme de la mise en œuvre de l'intervention, en fonction des opportunités qui se présentent et des limitations auxquelles ils seront confrontés ; en s'alignant sur une mise au point des stratégies d'intervention
- Les activités prioritaires dès le début sont :
 - o La mise en place de l'unité de gestion et du comité technique intersectoriel
 - o (A.1.3) La mise en place du système M&E, y inclus l'étude de base
 - o La continuation du programme de bourses antérieur
 - o La priorisation des formations-parcours de renforcement de compétences à appuyer et financer, en concertation avec le groupe technique sectoriel.

RESULTATS	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Résultat 1. La mise en œuvre de la SNRC est appuyée dans le domaine de renforcement des compétences des ressources humaines																				
A.1.1 La diffusion de la SNRC par la nouvelle structure de coordination est appuyée.																				

RESULTATS	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
A.1.2 Une compréhension commune des stratégies et mécanismes efficaces de renforcement des compétences est assurée parmi les acteurs clés																				
A.1.3 Les mécanismes de suivi-évaluation relatifs au renforcement des compétences sont opérationnels et les leçons apprises correspondantes sont capitalisées.																				
Résultat 2. Les capacités des instituts de formation sélectionnés sont renforcées																				
A.2.1 Les capacités de l'ENA sont renforcées																				
A.2.2 Les capacités des autres instituts de formation sélectionnés sont renforcées																				
Résultat 3. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence communs des secteurs prioritaires																				
A.3.1 Les compétences en GRH sont renforcées, partagées et mises à profit																				
A.3.2 Les compétences sont renforcées pour répondre à d'autres besoins communs prioritaires																				

RESULTATS	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Résultat 4. Les ressources humaines sont développées dans des domaines de compétence spécifiques aux secteurs prioritaires																				
A.4.1 Les compétences spécifiques au secteur agricole sont renforcées et mises à profit																				
A.4.2 Les compétences spécifiques au secteur de l'éducation sont renforcées et mises à profit																				
A.4.3 Les compétences spécifiques au secteur de la santé sont renforcées et mises à profit																				
A.4.4 Les compétences spécifiques au secteur de la gouvernance sont renforcées et mises à profit																				
Résultat 5. Les continuations du programme de bourses antérieur sont assurées.																				

7.3 TdR personnel long terme

7.3.1 Le Responsable national (ou le directeur d'intervention)

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 5 ans

Le responsable national de l'intervention est le représentant de la partie burundaise désigné par les autorités nationales. Le responsable national et le responsable CTB (ATI) forment la Direction de l'unité de gestion et de coordination.

L'assistant national, responsable de l'atteinte des résultats, assurera conjointement avec le responsable CTB (ATI) de l'intervention la coordination et l'appui technique de l'intervention.

7.3.1.1 Coordination

- Mettre en place les structures de gestion (unité de coordination, comité technique intersectoriel) et veiller au bon fonctionnement;
- Organiser, encadrer et superviser la mise en œuvre de toutes les activités/formations (en respectant les procédures des marchés publics) en étroite collaboration avec les différents acteurs locaux ;
- Veiller au respect des engagements (avec les OB et le(s) participant(s)) ;
- Veiller à une bonne planification financière et opérationnelle et répartition des appuis au niveau des secteurs, du genre et entre initiative de courte et longue durée, avec l'appui du comité technique intersectoriel ;
- Produire les résultats et proposer éventuellement à la SMCL les modifications nécessaires à la stratégie d'intervention (y inclus les critères d'éligibilité des OB et individus) et le budget, avec l'appui du comité technique intersectoriel.
- Assurer la rédaction et la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail pour info au comité technique intersectoriel et validation par la SMCL ;
- Assurer le secrétariat de la SMCL ;
- Coordonner les activités de monitoring (y inclus la réalisation du Baseline) et d'évaluation ;

7.3.1.2 Appui technique

- Définir les critères d'éligibilité des OB et des candidats bénéficiaires ;
- Sélection des organisations bénéficiaires, après avis du comité technique intersectoriel (sur base des critères d'éligibilité) ;
- Assurer l'appui aux OB quant à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des stratégies DRH (y inclus des plan de formation, parcours de renforcement de compétences, ...) ;
- Approuver la sélection des candidats proposés par les OB (sur base des critères d'éligibilité) ;
- Assurer une cohérence intersectorielle en DRH en lien avec la SNRC ;
- Valider les critères de sélection et d'attribution pour les marchés publics (consultance, instituts de formations...) ;

- Développement d'une base de données des IF transversales et sectorielles au BDI, sous-région et en Europe ;
- Promouvoir la capitalisation ;

7.3.1.3 Profil

Le directeur de l'intervention doit avoir les qualifications et les compétences minimales suivantes :

- Etre diplômé(e) d'études supérieures ;
- Avoir d'excellentes capacités en gestion de projets ;
- A une bonne connaissance et expérience profonde en renforcement des capacités individuels, organisationnel et institutionnel ;
- Possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et de « networking » ;
- A des bonnes capacités de présentation, de rapportage et de planification ;
- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable ;
- Parler couramment le Kirundi et le français;

7.3.2 Le responsable CTB - Assistant Technique International (ATI) – expert en gestion de projet de renforcement des capacités

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 5 ans

Le responsable CTB, Assistant Technique International, responsable de l'atteinte des résultats, assurera conjointement avec le responsable national de l'intervention la coordination et l'appui technique de l'intervention. Il/elle est aussi responsable de la gestion financière de l'intervention.

7.3.2.1 Coordination

- Mettre en place les structures de gestion (unité de coordination, comité technique intersectoriel) et veiller au bon fonctionnement;
- Organiser, encadrer et superviser la mise en œuvre de toutes les activités/formations (en respectant les procédures des marchés publics) en étroite collaboration avec les différents acteurs locaux ;
- Veiller au respect des engagements (avec les OB et les participants individuels) ;
- Veiller à une bonne planification financière et opérationnelle et répartition des appuis au niveau des secteurs, du genre et entre initiative de courte et longue durée, avec l'appui du comité technique intersectoriel ;
- Produire les résultats et proposer éventuellement à la SMCL les modifications nécessaires à la stratégie d'intervention (y inclus les critères d'éligibilité des OB et individus) et le budget, avec l'appui du comité technique intersectoriel.
- Assurer la rédaction et la compilation des rapports d'avancement et les plans de travail pour info au comité technique intersectoriel et validation par la SMCL ;
- Assurer le secrétariat de la SMCL ;

- Coordonner les activités de monitoring (y inclus la réalisation du Baseline) et d'évaluation ;

7.3.2.2 Appui technique

- Définir les critères d'éligibilité des OB et des bénéficiaires individuels;
- Sélection des organisations bénéficiaires, après avis/validation du comité technique intersectoriel (sur base des critères d'éligibilité) ;
- Assurer l'appui aux OB quant à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des stratégies DRH (y inclus des plan de formation, parcours de renforcement de compétences, ...);
- Approuver la sélection des candidats proposés par les OB (sur base des critères d'éligibilité) ;
- Assurer une cohérence intersectorielle en DRH en lien avec la SNRC ;
- Valider les critères de sélection et d'attribution pour les marchés publics (consultance, instituts de formations...);
- Développement d'une base de données des IF transversales et sectorielles au BDI, sous-région et en Europe ;
- Promouvoir la capitalisation ;

La gestion administrative et financière :

- Assurer la gestion budgétaire, la gestion de la trésorerie (y/c les paiements), la comptabilité et la production des rapports financiers ;
- Assurer la gestion des marchés publics ;
- Gérer les contrats et autres accords (notamment les relations avec les consultants et les fournisseurs de formations) ;
- Gérer le personnel local du projet;
- Coordonner la mise en œuvre et le suivi des audits financiers ;

7.3.2.3 Profil:

Qualifications requises:

- Diplôme universitaire pertinent pour la fonction (sciences humaines-spécialisation en RH) ou compétences équivalentes acquises par expérience;
- 7 ans d'expérience en gestion de projet de renforcement des capacités au niveau individuel et organisationnel, dont au moins 3 ans d'expérience internationale;
- Expérience en développement et mise en œuvre des stratégie DRH (y inclus plan de formation et parcours de renforcement de compétences)
- Maîtrise de techniques d'analyses des besoins et des offres de formations ;
- La connaissance du contexte de la coopération en Afrique Subsaharienne et de préférence en Burundi avec sa réalité de terrain;
- Bonne capacité d'analyse, de synthèse et conceptuelle;
- Grande capacité organisationnelle, être méthodique;

- Capacité d'écoute et de négociation confirmée;
 - Esprit d'équipe et bonnes compétences en communication (vis-à-vis des collègues et interlocuteurs de nationalités, conditions et niveaux sociaux différents);
 - Excellente connaissance orale et écrite du français (l'anglais est un atout) ;

7.3.3 Assistant Technique National (ATN) – expert en développement des ressources humaines

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 5 ans

7.3.3.1 Description de fonction

Sous l'autorité de la Direction du projet, l'Assistant Technique National aura pour fonctions :

- Apporter un appui technique direct dans toutes les activités de renforcement des compétences des ressources humaines ;
- Appuyer la conception des documents et notes techniques sur le renforcement des compétences des ressources humaines ;
- Appuyer les OB à la précision des objectifs de performance, au développement et à la mise en œuvre des stratégies et activités de renforcement des capacités (y inclus des plan de formation, parcours de renforcement de compétences, ...);
- Appuyer les OB dans le suivi et évaluation des activités de renforcement des compétences des ressources humaines ;
- Elaborer/rédiger les termes de références pour les appuis techniques en renforcement des compétences des RH ;
- Elaborer/rédiger les termes de références pour les offres en formation ;
- Contribuer à la mise en cohérence de la totalité de l'intervention.

7.3.3.2 Profil

- Diplôme d'études supérieures pertinent pour la fonction (sciences humaines- spécialisation en RH) ou compétences équivalentes acquises par expérience;
- Spécialiste de l'appui organisationnel et renforcement des ressources humaines, ayant de fortes aptitudes et références méthodologiques ;
- Expérience de plus de 7 ans dans le domaine de l'appui RH ;
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire ;
- Expérience dans la gestion de programme de coopération ;
- Connaissance du système RC au Burundi ;
- Maîtrise de techniques d'analyse des besoins et des offres en formation.

7.3.4 Gestionnaire Opérationnel des formations et trajets de renforcement des compétences

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 5 ans

7.3.4.1 Description de fonction

Sous l'autorité de la Direction du projet, le/la gestionnaire opérationnel aura pour fonctions d'appuyer :

1. La mise en œuvre des bourses antérieur (cfr. R5)
2. La mise en œuvre des parcours de renforcement des compétences (formations et autres) :
 - a. Appuyer la sélection des instituts de formation et des consultances pour la mise en œuvre des parcours de renforcement des compétences
 - b. Planifier les parcours de renforcement des compétences (les formations et autres) en appui des OB ;
 - c. Analyser l'admissibilité des candidats/aux besoins des parcours de renforcement des compétences et faire des recommandations ;
 - d. Assurer les Implémentations logistiques et financières des parcours de renforcement des compétences (les formations et autres) ;
 - e. Faire évaluer les parcours de renforcement des compétences (les formations et autres) et transmettre les rapports d'évaluation des instituts de formations et autres consultances ;
 - f. Effectuer des missions de supervision sur le terrain ;
3. Le suivi des engagements des OB et candidats bénéficiaires ;
4. L'implémentation de l'outil de suivi CTB : gestion et base de données
5. La mise en œuvre des formations d'autres pays de coopération, pour ce qui concerne des formation au Burundi

7.3.4.2 Profil

- Diplôme universitaire supérieur pertinent pour la fonction (sciences de gestion (projet) ou humaines(, orientée gestion) ou gestion administrative) ou compétences équivalentes acquises par expérience;
- Expérience de plus de 5 ans dans un service de gestion d'entreprise ou de programme de coopération
- Compétence avérée en communication orale et écrite
- Capacité d'analyse et de synthèse
- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel (relation avec les autres gestionnaires d'autres pays) et multidisciplinaire (capacité d'adaptation);
- Grande capacité de travail en équipe et maîtrise des outils internet de communication
- Connaissance des principaux logiciels informatiques (MS office)

- Aptitude à la formation sur l'utilisation d'un logiciel interne de gestion et de base de données
- Notion de base de gestion (pouvoir élaborer un budget simple) et de comptabilité (entrée – sortie)
- Notion de marché-public (connaissance des principes)

7.3.5 Financial Officer National (FO)

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 5 ans

7.3.5.1 Description de fonction

Sous l'autorité de la Direction du projet, le/la financial Officer National aura pour fonctions

1. Assurer le suivi des processus comptabilité selon les instructions et procédures émanant de la représentation de la CTB pour permettre à la direction de l'intervention de disposer dans les délais impartis d'une information financière fiable et complète :
 - Superviser l'enregistrement de la comptabilité et s'assurer que celle-ci soit disponible à temps
 - Encadrement dans les procédures comptables
 - Assurer la bonne gestion comptable (réconciliation de la comptabilité) en exerçant les contrôles requis (conformité, respects des normes et contrôle des pièces justificatives)
 - Contribuer aux audits internes et externes
2. Assurer le suivi des cash-flows du projet :
 - Vérifier les soldes bancaires des comptes et veiller à leur alimentation
 - Veiller au respect des autorisations et à l'exhaustivité des dossiers de paiement
 - Participer à la préparation des demandes trimestrielles d'alimentation en trésorerie
 - Superviser la tenue de la caisse
3. Effectuer le suivi financier de l'intervention pour pouvoir communiquer les rapports et analyses nécessaires à la direction de l'intervention pour permettre une gestion efficace et efficiente:
 - Appuyer dans le suivi budgétaire de l'intervention (analyse des coûts, suivi des engagements, identifier les dépassements potentiels, suivi des actions des projets) et proposition des actions à prendre.
 - Participer à l'élaboration des planifications financières trimestrielles
 - Développement de procédures de contrôle interne spécifique à l'intervention
 - Informer/former l'équipe du projet aux procédures de gestion financière à appliquer
 - Etablissement des rapports financiers de l'intervention
 - Préparer le bilan financier de l'intervention
4. Assurer que la mise à disposition du matériel/équipement/installation nécessaire au projet soit réalisée en respectant les procédures CTB:
 - Assurer du bon déroulement du cycle des achats (procédures, marchés publics, pièces

justificatives,...)

- Contrôle de l'application stricte de toutes les procédures et réglementation par le projet (y compris pour les DAO, veiller à ce que l'ensemble des documents requis soient présents)
- Accompagner les marchés de travaux, fournitures et services
- Assurer le suivi des engagements et contrats de l'intervention
- Assurer de la bonne gestion des inventaires.

5. Superviser les matières administratives et la mise en place de procédures :

- S'assurer la bonne application des procédures administratives et comptables de la CTB (également en termes de gestion des RH)
- Contribuer au développement du manuel de procédures spécifiques à l'intervention
- Gérer et effectuer le suivi des contrats du personnel de l'intervention
- Assurer la tenue à jour du livre du dossier des employés

7.3.5.2 Profil

- Etre titulaire d'un diplôme en gestion ou en comptabilité
- Avoir une expérience professionnelle (dans le domaine) de 5 ans au minimum. L'expérience dans un projet de coopération internationale ou organisation non gouvernementales est un atout
- Avoir une bonne connaissance de la législation sociale du Burundi
- Maîtrise des principes de marché public
- Avoir une maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power Point, etc....)
- Etre capable de travailler en équipe
- Avoir une bonne capacité d'analyse et de résolution des problèmes
- Disposer d'une certaine flexibilité dans l'organisation du travail étant donné le contexte particulier du projet
- Etre orienté résultats
- Etre rigoureux
- Avoir une excellente maîtrise du français

7.3.6 Gestionnaire local des Marchés Publics

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4 ans

7.3.6.1 Description de fonction

Sous l'autorité de la Direction du projet, le/la Gestionnaire local des Marchés Publics aura pour fonction d'assurer la gestion administrative des dossiers marchés publics du programme depuis la rédaction des DAO jusqu'à l'attribution. Il appuie également, sur demande, le programme dans le suivi

de l'exécution des marchés.

7.3.6.2 Description de fonction

- Rédiger la partie juridico-administrative des DAO et les finaliser à partir des « Termes de référence » fournis par les experts techniques ;
- Déterminer les procédures de passation adéquates par marché et, le cas échéant, motiver l'usage des procédures d'exception, lancer le marché et publier les avis d'appel offres dans les publications prévues à cet effet ;
- Appuyer le processus de sélection et d'attribution des marchés et veiller à ce que les procédures soient respectées, assurer le suivi du traitement des dossiers;
- Exécuter des tâches administratives (rédaction de lettres, classement, prise de notes, rédaction de PV,...), centraliser des informations dans un dossier et procéder à l'archivage des dossiers terminés, gérer le registre/programmation des marchés publics du programme ;
- Collaborer sur tout domaine utile avec la Représentation permanente de la CTB,
- Collaborer avec le responsable du suivi des marchés publics de l'UBES pour les formations en Belgique et l'envoi de l'expertise international de la Belgique.

7.3.6.3 Profil

- Diplôme universitaire requis, de préférence en droit (administratif) ou sciences économiques,
- Cinq ans d'expérience professionnelle dans la gestion administrative des marchés publics nationaux et internationaux.
- De bonnes capacités pédagogiques et de rigueur dans la gestion sont des atouts.