



République du Burundi



Organisation Internationale du Travail



**REVUE DU PROGRAMME PAR PAYS DE  
PROMOTION DU TRAVAIL DECENT AU  
BURUNDI  
CYCLE 2012-2015**

-----  
**RAPPORT FINAL**

---

**Par  
Cheikh FAYE**

FEVRIER 2019

## Sommaire

Résumé Exécutif .....	3
1. But, destinataires et portée l'évaluation.....	4
2. Méthodologie.....	4
3. Concept du Programme .....	4
4. Constatations de l'évaluation.....	4
5. Leçons apprises.....	7
6. Recommandations.....	8
1. Contexte national.....	10
1.1. Caractéristiques physique et socioéconomiques .....	10
1.2. Données socioéconomiques .....	10
1.3. Contexte thématique d'ancrage du programme.....	10
2. Description du Programme .....	11
2.1. Contenu stratégique.....	11
2.3. Cadre de mise en œuvre .....	12
2.4. Cadre budgétaire .....	12
2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre.....	13
3. But, portée, clients et objectifs de l'évaluation.....	13
3.1. But de l'évaluation .....	13
3.2. Portée de l'évaluation .....	13
3.3. Clients de l'évaluation.....	13
3.4. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes.....	14
4. Méthodologie de l'évaluation .....	14
4.1. Revue documentaire .....	14
4.2. Entretiens.....	15
4.3. Echantillonnage .....	15
4.4. Cadre d'analyse .....	15
4.5. Assurance qualité sur l'évaluation.....	15
4.6. Ethique et responsabilité.....	16
4.7. Limitations de l'évaluation et mesures de mitigation.....	16
4.8. Calendrier de la mission .....	16
5. Résultats de l'Evaluation : analyse de performances.....	17
5.1. Pertinence .....	17
5.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités nationales du pays et du SNU .....	17
5.1.2. Pertinence logique : qualité du cadre de performances .....	17
5.1.3. Pertinence opérationnelle .....	18
5.2. Efficacité.....	18
5.2.1. Efficacité stratégique .....	18
5.2.2. Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion .....	21
5.2.3. Genre .....	22
5.3. Efficience.....	24
5.4. Durabilité.....	24
5.5. Impacts .....	25
Conclusion.....	28
1. Constatations clés .....	28
2. Enseignements clés.....	31
3. Recommandations.....	32
ANNEXES .....	34
1. Audi-trail : journal des observations sur le rapport provisoire et des réponses de l'Evaluateur .....	35
2. Tableau général des performances sur les Produits attendus du programme.....	39
3. Tableau général de renseignement des indicateurs attachés aux résultats attendus.....	43
4. Bibliographie .....	47
4. Liste des personnes rencontrées.....	49
5. Liste des projets en cours et en pipe line en 2012-2015 .....	50
6. Termes de référence de la mission.....	51

## **Acronymes**

ABEJ	: Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes
AEB	: Association des Employeurs du Burundi
ARV	: Anti Rétro Viraux
BIT	: Bureau International du Travail
CNDS	: Comité National de Dialogue Social
CNLS	: Conseil National de Lutte contre le Sida
CNPS	: Comité National de Protection Sociale
COSYBU	: Confédération nationale des Syndicats du Burundi
CSB	: Confédération Syndicale du Burundi
CSLP	: Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
FMI	: Fonds Monétaire International
GERME	: Gérer Mieux Son Entreprise
INSS	: Institution Nationale de Sécurité Sociale
MFP	: Mutuelle de la Fonction Publique
OBEM	: Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONPR	: Office Nationale de Prévoyance Retraite
OSC	: Organisation de Société Civile
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	: Programme par Pays de Promotion du Travail Décent
PRODEFI	: Programme de Développement des Filières
PRODOC	: Document de Projet/Programme
PTME	: Protection contre la Transmission Mère Enfant
SNU	: Système des Nations Unies
TDR	: Termes de Référence
UNCT	: Equipe Pays des Nations Unies au Burundi
UNDAF	: Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USDOL	: Départ Américain du Travail

## **Résumé Exécutif**

## 1. But, destinataires et portée l'évaluation

i. Le but de l'évaluation du "Programme par Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) au Burundi, était de rendre compte de sa mise en œuvre aux parties prenantes que sont : l'Organisation Internationale du Travail, le Gouvernement et les représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi que la société civile et les populations burundaises d'une manière plus générale. La revue couvrait toutes les activités mises en œuvre au Burundi dans le cadre du PPTD, entre 2012 et 2015, par le BIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes). Elle incluait toutes les interventions du BIT (projets, actions financées sur toutes sources de financement), l'appui technique, les formations, etc., fournis par le Siège du BIT, le Bureau Régional, le Bureau de pays, et le Centre de Turin. Les projets centralisés, régionaux ou sous régionaux touchant le Burundi étaient également concernés.

## 2. Méthodologie

ii. La méthodologie utilisée était articulée autour d'une *revue documentaire* et *d'entretiens*, avec les parties prenantes au programme : OIT, Entités gouvernementales et administratives du Burundi, Représentants des employeurs et Représentants des travailleurs, ainsi que tous autres partenaires de mise en œuvre comme les agences du Système des Nations Unies au Burundi. La dimension genre a été prise en compte. L'analyse des données s'est faite autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact.

## 3. Concept du Programme

iii. Le Programme par Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2012-2015) au Burundi était articulé sur trois priorités stratégiques : la création d'emplois productifs et décent ; l'accès à la protection sociale ; et l'amélioration de la gouvernance tripartite du monde du travail. Ces priorités ont été déclinées en douze résultats opérationnels. Le programme a été élaboré à travers un processus participatif impliquant tous les mandants de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), au niveau national, à savoir le gouvernement à travers le ministère chargé du travail, les travailleurs à travers la Confédération des Syndicats de Burundi (COSYBU) et la Confédération Syndicale du Burundi (CSB), et les employeurs à travers l'Association des Employeurs du Burundi (AEB). Le PPTD 2012-2015 comportait un portefeuille de projets déjà en cours ou en vue, d'un budget consolidé de 13,548,006<sup>1</sup> dollar américain. Ce budget prévisionnel n'était toutefois acquis ex ante que dans une faible proportion, puisqu'environ 92% des ressources était à rechercher dans le cycle de vie du programme.

## 4. Constatations de l'évaluation

### ◆ Pertinence

iv. *Constat #1 : Le programme montrait une bonne pertinence stratégique en étant notamment aligné sur les priorités nationales du Burundi et les cadres de planification des ses partenaires au développement.* Le CSLP II 2012-2016 qui offrait un bon ancrage au PPTD à travers ses trois axes stratégiques portant sur la gouvernance et l'égalité de genre ; la transformation économique et la création d'emplois ; l'accès aux services sociaux de base. Le

---

<sup>1</sup> Y compris une composante de 808,000 EUR, que l'Evaluateur a convertie en dollar au cours de Décembre 2011 (1.2959 dollar pour 1 Euro : <https://www.x-rates.com/historical/?from=EUR&amount=808000&date=2011-12-31> ).

PPTD était également parfaitement articulé sur les trois axes prioritaires de l'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015 : "Plein emploi productif et le développement des entreprises" ; "Protection sociale pour tous" ; et "Amélioration de la gouvernance dans le monde du travail et sur le marché du travail". Enfin, au niveau local, le Programme s'inscrivait aussi bien dans la matrice de l'UNDAF qui était elle-même articulée sur celle du CSLP II rappelée ci-avant.

v. Constat #2 : Quelques limites de pertinence ont prévalu au niveau logique et opérationnel. Les indicateurs de performance attachés aux résultats intermédiaires sont sans lien direct avec les produits devant générer ces résultats ; les indicateurs ne sont pas non plus smart car n'étant pas assortis de situations de référence et de cibles mesurables. Au niveau opérationnel, la pertinence, bien que robuste du point de vue des activités programmées, a été affaiblie par des arrangements institutionnels qui se sont révélés inappropriés si l'on en juge par leur non opérationnalité : Ni le Comité National de Pilotage, ni le Secrétariat Technique, qui devaient assurer la guidance et la gestion au quotidien du Programme n'ont pu fonctionner normalement.

#### ◆ Efficacité

vi. Constat #3 : Avec l'appui stratégique du programme, entre autres soutiens, le pays a amélioré ses outils de gestion en matière d'emploi décent, de protection sociale et de gouvernance du travail. Des documents de politiques et de stratégie et leurs plans de mise en œuvre ont été élaborés. Des structures de gestion et de promotion ont également vu le jour : l'Office Burundais de L'Emploi et de la Main d'œuvre, l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes, notamment, en faveur de l'Emploi ; le Comité nationale de Protection Sociale et autres structures de mutualisation des risques, dans le domaine de la sécurité sociale ; le Comité National de Dialogue Social, dans le domaine de la gouvernance tripartite du travail. Des textes structurants sont également en cours de formulation (Code de protection sociale) ou de révision (Code du travail).

vii. Constat #4 : Toutefois, les instruments et cadres de gestion nouvellement créés ou révisés peinent à induire des valeurs ajoutées, surtout en matière d'emploi et de système formel de protection sociale. La crise économique que connaît le pays, et son corollaire de gaps de ressources ne permet pas de tirer les plus-values escomptées de ces dispositifs. Le pays a connu une croissance économique négative à -3,9%, ce qui signifie un manque de base de production pour créer des emplois et offrir des services sociaux de base.

viii. Constat #5 : Le programme a été entravé par l'absence de ressources sur une grande partie de sa programmation opérationnelle : 92% du budget prévisionnel devait être mobilisé auprès de partenaires. Le fait que les organes de pilotage du PPTD n'ont pas fonctionné n'a pas permis cette mobilisation de ressources, qui a par ailleurs été rendue plus difficile par la suspension de coopération entre le Burundi et nombre de ses partenaires au développement.

#### ◆ Efficience

ix. Constat #6 : Globalement, l'efficience du Programme a souffert de ses lacunes de pilotage au niveau national. Alors qu'il était prévu que le PPTD soit porté par un Comité tripartite de pilotage, et un Secrétariat technique, ces organes n'ont pas fonctionné, coupant le programme d'une véritable guidance et des valeurs ajoutées qui devaient en découler, comme une bonne coordination et une certaine capacité de mobilisation de ressources.

x. **Constat #7** : Au niveau opérationnel, toutefois, des effets de leviers notables ont été observés sur les ressources rares du programme. A titre d'illustration les ressources engagées dans les formations GERME ont eu un coefficient de génération d'emplois deux fois plus élevé au Burundi qu'ailleurs : 84% des bénéficiaires de formation ont créé leur activité, contre une moyenne de 44% en règle générale (Source PRODEFI, Etude d'impact BIT, 2018).

#### ◆ Durabilité

xi. **Constat #8** : Les outils et organes de gestion en matière d'emploi, de protection sociale et de gouvernance tripartite du travail, ont vocation à être des sédiments solides dans l'environnement de prise en charge de ces problématiques. Toutefois, leur véritable pérennité est à l'épreuve de la capacité du milieu à les opérationnaliser pour en retirer durablement les plus values escomptées. A titre d'illustration, l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes accompagne environ 500 jeunes par an, dont environ 40% trouvent un emploi in fine, ce qui est assez disproportionné par rapport aux milliers de jeunes qui arrivent régulièrement dans le marché de l'emploi. Au niveau des outils, le premier d'entre eux, la politique nationale de l'emploi, a aussi besoin de ressources pour incarner ses ambitions. Un défi général de ressources se pose à tous ces mécanismes et entités pour s'émanciper comme de véritables vecteurs de développement sur les questions d'emploi, de protection et de gouvernance sociale.

#### ◆ Impacts

xii. **Constat #9** : Dans le domaine de l'emploi, les différents cadres et outils de gestions, nouveau ou rénovés, mis en place ont encore des effets limités dans un contexte économique sous contraintes de ressources. Avec une croissance négative du produit intérieur brut encore négative à près de -4% en 2015, l'économie burundaise, n'a pas reconquis dans la période sous revue les ressources économiques nécessaires à de vraies dynamiques de créations d'emplois productifs. Les près de 16 000 emplois créés dans le cadre du projet PRODEFI, montrent à très faible échelle pour le moment, ce qu'il serait possible de faire à plus grande échelle avec les outils développés mais sous condition de ressources.

xiii. **Constat #10** : Dans le domaine de la protection sociale, si le système formel classique est encore très peu transformé, le socle de protection sociale au sens large se consolide, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Le régime formel reste toujours bloqué à hauteur de 10% de couverture de la population répartis entre 8% de bénéficiaires publics et 2% de bénéficiaires privés, avec des niveaux de prestation jugés très faibles car non réévalués depuis plusieurs décennies. L'accès aux services d'éducation et de santé, composantes essentielles du socle de protection sociale, s'élargit cependant. Le taux de scolarisation a gagné 3 points entre 2012 et 2015, passant de 94% à 97%, même si ce résultat est obtenu avec un développement de la double vacation et un relèvement des ratios maître/élèves, synonymes de moindre qualité d'apprentissage.

xiv. Dans le secteur sanitaire, le Burundi a par exemple amélioré ses ratios infrastructurels et de personnels de santé : de 1 centre de santé pour de 14 011 habitants en 2012, le pays est passé à 1 pour 9 377 habitants en 2015, faisant mieux que la norme OMS qui est de 1 centre de santé pour 10 000 habitants ; la disponibilité des formations hospitalières est passé de 1 hôpital pour 152 672 habitants à 1 pour 128 486, s'approchant de la norme OMS de 1 point de service de cette sorte pour 100 000 habitants. L'accessibilité économique des soins est par

ailleurs favorisée par la mise en place de dispositifs spéciaux comme la carte d'assistance médicale qui permet en 2015 à 10% de ménages burundais d'accéder au service avec un ticket modéré à 20% du coût réel. Pour autant les problèmes de qualité persistent dans le secteur, confronté par exemple à des déficits d'équipements biomédicaux et à des ruptures de stocks de médicaments récurrents (42% des approvisionnements satisfaits en moyenne, selon le Bilan du CSLP II, daté de Décembre 2016).

xv. **Constat #11** : *La gouvernance tripartite se consolide avec l'opérationnalisation d'un Comité National de Dialogue Social, véritable creuset tripartite et véritable creuset de recherches de solutions sociales.* Les partenaires sociaux y discutent de problèmes d'intérêt partagé qui ne font plus l'objet de plaintes au niveau de l'OIT qu'à défaut de solutions appropriées au sein du CNDS. Ce dernier prend aussi des initiatives sociales, comme les évaluations qu'il a faites sur les disparités salariales dans le secteur public et qui ont conduit le gouvernement à prendre une série de 4 Ordonnances pour les résorber. L'espace tripartite s'est globalement assaini, et le Burundi est à jour de ses rapports sur les conventions internationales qu'il a ratifiées.

xiv. Malgré tout des défis de gouvernance demeurent. Le pays n'a plus ratifié de nouvelle convention depuis 2002, et a dénoncé une parmi les conventions anciennement ratifiées. Le tripartisme lui-même heurte parfois à ce que les partenaires sociaux caractérisent comme une forme d'unilatéralisme de la part du gouvernement. C'est ainsi que les moyens de financement des ordonnances d'ajustement des salaires par des coupes dans le régime indemnitaire des travailleurs, n'aurait pas été discuté avec les organisations de travailleurs, selon ces dernières. Les partenaires sociaux considèrent également qu'ils ne sont pas assez impliqués dans la nomination des premiers responsables des organismes paritaires de sécurité sociale.

## 5. Leçons apprises

xvi. **Leçon apprise #1** : *Au niveau stratégique, si l'assistance technique du Programme, au côté d'autres interventions programmatique, a aidé le pays à consolider ses cadres et instruments de gestion en matière d'emploi, leur opérationnalisation complète reste confrontée à des défis de ressources eux-mêmes liés au contexte de crise économique que connaît le pays.* Par exemple, alors que l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes, l'Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre sont en principe des bras techniques ayant vocation à jouer un rôle important dans la fluidification du marché du travail et l'amélioration de son accessibilité à cette importante partie de la population active que sont les jeunes, le manque de ressources adéquates empêche encore ces structures de réaliser complètement leur potentiel.

xvii. **Leçon apprise #2** : *Dans un registre plus opérationnel, les renforcements de capacités apparaissent constituer un puissant levier de création d'emplois, en tout cas dans des proportions plus importantes qu'ailleurs. L'évaluation d'impact effectuée sur les formations GERME administrées dans le cadre du Projet PRODEFI, révèle que 84% de bénéficiaires ont par la suite créé leur activité, alors que la moyenne générale de ce ratio est seulement de 44%. En attendant que la réflexion en cours finisse par mieux éclairer les facteurs explicatifs intrinsèques de ce seuil de performance, cette dimension se positionne déjà comme un levier important des politiques et stratégies en matière d'emploi.*

xviii. ***Leçon apprise #3 : Dans le domaine de la protection sociale, si le système formel classique se transforme peu, la réflexion stratégique accompagnée par l'OIT et les autres partenaires, favorise la consolidation du socle de protection social autour de dimension clés comme l'accès à l'éducation et à la santé.*** L'institution d'un cycle fondamental cohérent et une politique ambitieuse de construction d'infrastructures ont contribué à rapprocher le pays de la scolarisation universelle (97% en 2015), bien que des défis de qualité d'apprentissage demeurent. En matière d'infrastructures de santé, le pays se rapproche des prescriptions de l'Organisation Mondiale de la Santé et les dépasse parfois : il atteint en 2015 le ratio 124 000 habitants pour 1 hôpital, contre une norme OMS de 100 000 habitants pour un hôpital selon l'OMS ; le pays est déjà passé sous le ratio OMS de 10 000 habitants pour un centre de santé. L'accessibilité économique des soins de santé est quant à elle favorisée par des dispositifs dédiés comme la l'assistance médicale d'Etat qui, en 2015, permet à 10% des ménages burundais de bénéficier de soins de santé à un coût modéré à 20% du prix réel du service. Ces évolutions se font cependant dans un contexte marqué par des gaps de qualité : ruptures dans les approvisionnements en médicaments, insuffisance des équipements biomédicaux, etc.

xix. ***Leçon apprise #4: La gouvernance du monde du travail est traversée par une contradiction notable entre la prévalence d'un esprit de tripartisme remarquable et la persistance d'une prééminence du partenaire étatique dans des segments importants de la décision publique.*** Cette situation s'expliquerait par le fait qu'alors que le tripartisme se pratique pleinement et en toute confiance entre le ministère chargé du travail et les partenaires sociaux, des décisions de gestion importantes, elles, seraient plutôt prises dans d'autres instances gouvernementales. La mesure de faire financer l'équité salariale dans le secteur public par le gel des indemnités des travailleurs, par exemple, n'aurait pas été négociée avec les partenaires sociaux.

xx. ***Leçon apprise #5 : La non mise en œuvre des arrangements de gestion a été un handicap important pour le programme.*** Alors qu'il était prévu dans le document de programmation que le PPTD serait porté au niveau national par un Comité de Pilotage de composition tripartite, et son Secrétariat technique, ces organes n'ont pas été mis en place, du moins pas dans la durée. Les mandats se souviennent d'avoir été conviés à quelques réunions de début de cycle qui ont vite cessé, à la faveur sans doute des changements de responsables au niveau du Ministère chargé du travail. Cette lacune, exacerbée par la non présence du BIT au Burundi et la non mise à contribution de l'Equipe Pays du SNU à Bujumbura, a valu au Programme un manque de lisibilité d'ensemble et une impuissance à mobiliser des ressources.

## **6. Recommandations**

***Recommandation #1, adressée aux mandants et au BIT: Mettre en place un cadre de gestion opérationnel pour porter le programme.***

xxi. Cette recommandation est ancrée dans le **Constat #6** qui montre que le Comité de Pilotage et le Secrétariat technique qui étaient prévus n'ont pas fonctionné et ont empêché le PPTD d'avoir une véritable âme et des moyens institutionnels pour effectuer une réelle mobilisation de ressources. Si le concept d'un Comité de pilotage ayant comme bras armé un Secrétariat technique, fait sens, les conditions de sa mise en œuvre doivent être mieux garanties en tenant compte des contraintes du milieu, notamment le fait que le BIT est une agence non-résidente au Burundi et les phénomènes de discontinuité qui peuvent intervenir lorsque le ministère chargé du travail change de titulaire. En tout état de cause un point focal basé dans, ou en dehors, d'un projet serait de nature à faciliter l'institutionnalisation, la visibilité et la cohérence de la mise en œuvre du programme.



***Recommandation #2, adressée aux mandants et au BIT : Développer une stratégie de mobilisation de ressources portée par le cadre institutionnel visé dans la recommandation précédente.***

xxii. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #6** qui montre que l'absence d'organes de pilotage a empêché la mobilisation de ressources. Le programme est un cadre d'intervention global en faveur du travail décent qui a vocation à rechercher des financements adéquats pour que le pays investisse et progresse dans ce domaine. Une fois des organes de gouvernance en place, une stratégie de mobilisation de ressources en bonne et due forme leur permettra d'être plus efficaces dans la levée de fonds pour financer des projets portés par les différents instruments et cadres de promotion du travail décent au Burundi.

***Recommandation #3, adressée au BIT : Améliorer l'écriture logique du programme, pour en faciliter la mise en œuvre et favoriser son évaluabilité.***

xxiii. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #2** qui montre que la matrice des résultats du Programme connaît des limites techniques dans sa partie Indicateurs de progrès : ces derniers n'existent que sur les résultats intermédiaires (Réalizations) et guère sur les produits qui sont pourtant les extrants tangibles du Programme ; de surcroît, les indicateurs articulés sur les résultats n'ont ni situation de référence ni cible à atteindre et ne sont pas interprétables en lien avec les produits. Une batterie d'indicateurs complète et smart concourt à un bon encadrement de la mise en œuvre des activités programmatiques et garantit l'évaluabilité du programme.

***Recommandation #4, adressée aux mandants et au BIT : Inclure dans le nouveau programme des projets et des moyens dédiés à l'opérationnalisation des cadres et instruments de pilotage déjà en place, tout en amplifiant les dynamiques de renforcement de capacité.***

xxiv. Cette recommandation est ancrée dans les **constats # 4, 8 et 9** qui montrent que les structures mises en place ne sont pas encore à leur plein rendement par manque de moyens, et que les outils stratégiques comme la Politique nationale de l'emploi ne sont pas, non plus, pleinement mis en œuvre. Par exemple, des projets spécifiques sur les données et la connaissance fine du marché de l'emploi pourraient être ancrés à l'OBEM, et des mécanismes d'appui plus massif à l'emploi des jeunes intégrés à l'ABEJ, etc. Le besoin d'amplification des dynamiques de renforcement de capacités fait écho au **constat # 7** qui montre que dans le cas des formations GERME, par exemple, l'effet de levier a été le double de ce qu'il est généralement ailleurs.

## 1. Contexte national

### 1.1. Caractéristiques physique et socioéconomiques

1. Situé dans la région des Grands, le Burundi couvre une superficie de 27 834 kilomètres carrés. Il est limité bordé à l'Ouest par la République Démocratique du Congo, au Nord par le Rwanda et, à l'Est comme au Sud par la Tanzanie. Sans accès à la mer, le pays est baigné par le lac Tanganyika, le second plus étendu en Afrique après le lac Victoria, qu'il surpasse toutefois en volume du fait d'une profondeur unique sur le continent. Selon le dernier recensement général de 2008, la population du Burundi s'élève 8.053.574 habitants, avec une estimation à 11,1 millions en 2016<sup>1</sup>. Avec une croissance démographique de 3,1% par an, la population pourrait tripler d'ici 2050<sup>2</sup>. Elle est très jeune, composée à 66% de moins de 25 ans.

### 1.2. Données socioéconomiques

2. L'économie burundaise se heurte à d'importantes rigidités structurelles, telles qu'une agriculture vivrière dominante mais à très faible productivité, bien que fournissant 90% d'emplois et plus de 90%<sup>3</sup> des recettes en devises. La sécurité alimentaire n'est pas assurée dans ce contexte aggravé par ailleurs par la rareté des terres qui entraîne leur surexploitation, leur fragmentation et la fragilisation des sols. On note enfin une intensification des chocs climatiques (pluies torrentielles, températures extrêmes). En avril 2016, presque un ménage sur deux (46%) était en insécurité alimentaire dont 5.9% en insécurité alimentaire sévère et 40.1% en insécurité alimentaire modérée<sup>4</sup>.

### 1.3. Contexte thématique d'ancrage du programme<sup>5</sup>

3. **Emploi** : La prédominance du secteur agricole caractérisé par un sous-emploi important rend peut parlant le taux de chômage global, au sens du BIT. Les données parcellaires disponibles indiquent que le taux de chômage en milieu urbain serait de l'ordre de 11.7% en amont du programme, avec une incidence féminine plus forte à 13.5% contre 10% pour les hommes. Là aussi le sous-emploi élevé en ville, jusqu'à 53,5%, relativisait la signification de ces ratios. Les jeunes représentent 60% de la population, trois chômeurs sur cinq sont aussi des jeunes.

4. **Protection sociale** : Le système formel couvre environ 10% de la population, et exclut les travailleurs informels et ruraux, dont certains utilisent des dispositifs alternatifs (mutuelles de santé communautaires, systèmes de solidarités à l'échelle familiale ou territoriale, divers réseaux confessionnels ou professionnels, etc.). Le cadre institutionnel de la protection sociale, comporte : les systèmes d'assurance sociale financés par l'employeur et l'employé : régimes gérés par l'INSS, la MFP et l'ONPR ; les systèmes de prestations universelles et ou d'assistance sociale subventionnés par les impôts : gratuité scolaire de l'école primaire et les soins médicaux des enfants de moins de 5 ans et de maternité, l'assistance des soins de santé des indigents et la subvention de la carte d'assistance maladie ; les systèmes de micro assurance sociale : les mutuelles de santé communautaire, les fonds d'épargne pension et les

---

<sup>1</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>

<sup>2</sup> ISTEEDU – Projection des données du dernier recensement de 2008

<sup>3</sup> Plan Sectoriel d'Intégration de la Biodiversité du MINAGRIE (v)

<sup>4</sup> PAM – Analyse de la sécurité alimentaire d'urgence au Burundi - mai 2016, p 18

<sup>5</sup> Source ; Document de programme 2012-2015

systèmes d'assurance maladie privés. Ces systèmes constituent une réponse nationale pour la réduction de l'impact d'un faible niveau de couverture en protection sociale.

5. **Dialogue social** : Le Burundi s'est doté d'une « Charte de Dialogue Social » qui contribue à instaurer un climat apaisé en milieu du travail, et a abouti à la mise en place d'un Comité National de Dialogue Social. Cet organe aide à gérer les relations professionnelles et à régler les conflits entre les mandants. D'autres besoins des mandants concernent la promotion des Conventions collectives, la mise en place d'un Conseil supérieur de la Fonction publique, la dynamisation du Conseil national du travail, et la promotion du dialogue social, en particulier pour le secteur informel. Les partenaires sociaux n'ont pas des capacités suffisantes en matière de négociation et ne mettent pas toujours en œuvre les accords conclus. Ils déplorent le manque de représentation de leurs organisations au Conseil Economique et Social et au Cadre de Dialogue et de Concertation entre le secteur public et privé.

6. **Normes internationales de travail** : Le Burundi a ratifié toutes les conventions fondamentales de l'OIT. Sur les 31 Conventions ratifiées toutefois, 30 seulement sont en vigueur, une, la convention C059 ayant été dénoncée par le pays. Il n'y a pas eu de nouvelle ratification depuis 2002. Par ailleurs, les mandants éprouvaient des difficultés en ce qui concerne la préparation des rapports sur l'application des normes en ce qui concerne les conventions ratifiées. La révision du code du travail du Burundi débutée en 1993 n'a pas été achevée car ses textes d'application n'ont pas été harmonisés.

7. Au total, le Burundi étant un état fragile, se caractérise par un environnement très changeant et l'insuffisance des capacités nationales et locales, ce qui rend très difficile la gestion de véritables stratégies de développement. Les risques stratégiques inhérents à un tel programme, malheureusement non identifiés pendant sa phase de planification, ont notamment trait à de possibles gaps de ressources difficiles à trouver étant donné les suspensions de coopération de la part de partenaires clés, et à des insuffisances probables en matière de mise en œuvre et suivi d'interventions coordonnées.

## 2. Description du Programme

### 2.1. Contenu stratégique

8. Le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD 2012-2015) au Burundi a été élaboré à travers un processus de planification participative impliquant tous les mandants de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), au niveau national, à savoir le gouvernement à travers le ministère chargé du travail, les partenaires sociaux (la Confédération des Syndicats de Burundi – COSYBU-, et la Confédération Syndicale du Burundi – CSB -, et l'Association des Employeurs du Burundi (AEB). Le PPTD a mis l'accent sur trois domaines prioritaires déclinés en douze résultats opérationnels, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Matrices des priorités et des résultats du PPTD		
Priorité 1 : La population burundaise, en particulier les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables ont accès à plus d'opportunités d'emplois décents et durables dans un	Priorité 2 : Les travailleurs du Burundi bénéficient d'une protection sociale qui offre des prestations de qualité et étendues à une plus grande proportion de la population et tenant de compte de la	Priorité 3 : Les travailleurs et les travailleuses du Burundi bénéficient d'une gouvernance tripartite plus efficace du monde du travail

contexte de consolidation de la paix et de croissance économique	dimension genre	
Réalisation 1.1 Les capacités de l'administration et des établissements en charge de la formation professionnelle sont renforcées pour offrir des compétences et de qualifications répondant mieux aux besoins du marché du travail et dans les secteurs porteurs d'emplois.	Réalisation 2.1 Les cadres réglementaire et institutionnel de la protection sociale sont renforcés	Réalisation 3.1 Les structures de prévention et de gestion des conflits sociaux sont renforcées et améliorent la gouvernance du dialogue social
Réalisation 1.2 Les institutions du marché du travail sont plus performantes pour mieux répondre aux problèmes d'insertion des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables	Réalisation 2.2 Les capacités du système de sécurité sociale sont renforcées pour offrir plus d'opportunités de protection aux travailleurs et travailleuses non couverts	Réalisation 3.2 L'administration du travail et l'inspection du travail sont plus performantes dans la réalisation de leurs missions respectives
Réalisation 1.3 Les institutions nationales publiques et privées assurent plus efficacement la réinsertion professionnelle durable des femmes et des hommes les plus affectées par la crise	Réalisation 2.3 Les capacités des mandants tripartites sont renforcées pour intensifier la lutte contre le VIH/SIDA sur le lieu de travail	Réalisation 3.3 Les services chargés du processus de ratification et d'établissement des rapports sur l'application des conventions internationales du travail sont plus performants
Réalisation 1.4 Les capacités des institutions nationales au niveau central et décentralisé sont renforcées pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de création d'emploi et d'auto-emploi tenant compte des spécificités liées au genre	Réalisation 2.4. Les conditions salariales de travail sont plus équitables dans les secteurs public et privé	Réalisation 3.4 Les enfants, filles et garçons, du Burundi sont mieux protégés contre les pires formes du travail

### 2. 3. Cadre de mise en œuvre

9. Le Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD 2012-2015) au Burundi devait être mis en œuvre par un cadre institutionnel composé notamment : (i) un Comité National de Pilotage ; (ii) un Secrétariat Technique. Ces deux organes devaient être composés de manière paritaire, par des représentants de l'Etat et des partenaires sociaux, et organiser et suivre la mise en œuvre des activités programmatiques. Des rapports périodiques devaient être produits et circularisés auprès des parties prenantes.

### 2.4. Cadre budgétaire

10. Selon le document de Programme 2012-2015, le PPTD devait être porté par un portefeuille de projets démarrés ou en vue, d'un budget consolidé de 13,548,006<sup>1</sup> dollar américain. Ce budget prévisionnel n'était toutefois acquis ex ante que dans une faible proportion, puisque 92% était à rechercher dans le cycle de vie du programme.

## **2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre**

11. Le programme n'a pas connu de révision formelle de son cadre stratégique en cours de route.

## **3. But, portée, clients et objectifs de l'évaluation**

### **3.1. But de l'évaluation**

12. Le but de l'évaluation du "Programme par Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) au Burundi, est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : l'Organisation Internationale du Travail, les parties prenantes au tripartisme : le Gouvernement de la République du Burundi et les représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi la société civile et les populations burundaises d'une manière plus générale. Précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements et recommandations à en tirer pour mieux aller de l'avant dans le cadre d'interventions de même nature.

### **3.2. Portée de l'évaluation**

13. En termes de portée, La revue couvre toutes les activités mises en œuvre au Burundi dans le cadre du PPTD, entre 2012 et 2015, par le BIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes). Elle couvre également toutes les interventions du BIT (projets, actions financées sur toutes sources de financement), l'appui technique, les formations, etc., fournis par le Siège du BIT, le Bureau Régional, le Bureau de pays, et le Centre de Turin. Les projets centralisés, régionaux ou sous régionaux couvrant le Burundi sont également examinés pour évaluer la contribution (ou non) aux résultats du PPTD. Le niveau et les modalités de mise en œuvre sont examinés dans le cadre des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, notamment. L'évaluation s'intéresse au genre comme thématique transversale dans le programme.

### **3.3. Clients de l'évaluation**

14. La revue a vocation à fournir des informations et des éléments d'appréciation aux parties prenantes suivantes :

- Bureau de pays de l'OIT pour la Tanzanie, le Burundi, le Kenya, l'Ouganda et le Rwanda
- Le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique (RPU), aussi bien que le Département de PROGRAM à Genève ;
- Mandants de l'OIT au Burundi : la Confédération des syndicats du Burundi (COSYBU) compte 36 syndicats affiliés et la Confédération des syndicats du Burundi (CSB) ; Association des employeurs du Burundi (AEB), Centrale syndicale des

---

<sup>1</sup> Y compris une composante de 808,000 EUR, que l'Évaluateur a convertie en dollar au cours de Décembre 2011 (1.2959 dollar pour 1 Euro : <https://www.x-rates.com/historical/?from=EUR&amount=808000&date=2011-12-31> ).

employeurs du Burundi (CESEBU) et Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale.

- Autres parties prenantes et / ou partenaires de mise en œuvre concernés. Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre de la prochaine phase du PPTD de Burundi

### **3.4. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes**

15. L'évaluation poursuit les objectifs spécifiques suivants, selon les termes de référence de la mission :

- Examiner la pertinence du document et vérifier sa conformité avec le contexte et les besoins du pays
- Analyser l'efficacité des stratégies et des partenariats ainsi que les différentes contraintes incluant l'aspect genre
- Analyser les progrès enregistrés par rapport aux réalisations initialement définies
- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, les produits et les stratégies des PPTD avec l'Agenda du travail décent ainsi que le programme et budget de l'OIT, déterminer si le PPTD était en cohérence avec les cadres nationaux et internationaux y compris le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement,
- Evaluer les capacités organisationnelles des Ministères en charge du Travail et de l'Emploi, les partenaires sociaux en matière de mise en œuvre et de coordination du programme
- Analyser les capacités d'appui du Bureau de Pays de l'OIT et du comité national de pilotage dans la coordination et le suivi de la mise en œuvre du PPTD.
- Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour le prochain PPTD.

## **4. Méthodologie de l'évaluation**

16. La méthodologie utilisée est articulée autour d'une *revue documentaire* et *d'entretiens*, avec les parties prenantes au programme : OIT, Entités gouvernementales et administratives du Burundi, Représentants des employeurs et Représentants des travailleurs, ainsi que tous autres partenaires de mise en œuvre comme les agences du Système des Nations Unies au Burundi. La dimension genre est prise en compte dans cette approche, bien qu'elle se heurte parfois aux limites structurelle de cette question dans l'environnement interne du Burundi.

### **4.1. Revue documentaire**

17. La revue documentaire, dont le détail des supports est versé aux Annexes de ce rapport, a porté sur les types de ressources ci-dessous :

- Documents contextuels du Burundi, notamment le Cadre Stratégique de Lutte contre la pauvreté, dans sa deuxième génération contemporaine de la formulation du second Programme par Pays de Promotion du Travail Décent au Burundi, et qui sert de matrice globale des stratégies de développement dans le pays.
- Publications thématiques sur la problématique de l'emploi et du travail en République du Burundi

- Documents de programmation et de mise en œuvre du Programme par Pays de Promotion du Travail décent au Burundi : à cet égard, il s'agit essentiellement du Document de Programme ; en matière de mise en œuvre aucun document de suivi ou rapport de progrès n'a été rendu disponible à l'évaluation, ce qui est un facteur de gêne de l'évaluabilité du programme.

18. L'exploitation de ces documents a donné une première visibilité sur le programme et son opérationnalisation, et permis par après une approche efficace des sources primaires, en application du tripartisme qui est à la base du programme.

#### 4.2. Entretiens

19. Les entretiens ont concerné les groupes d'acteurs ci-dessous, dont le détail de la composition est donné dans les annexes de ce rapport :

- ◆ Entités Etatiques : Ministères et administrations
- ◆ Représentants des employeurs
- ◆ Représentants des travailleurs
- ◆ Entités tripartites (Etat, Employeurs, Travailleurs)
- ◆ BIT et autres entités partenaires au sein du SNU local

#### 4.3. Echantillonnage

20. La revue documentaire couvre l'ensemble du portefeuille du programme. Les entretiens, en revanche, portent sur un échantillon de personnes choisies par les entités parties prenantes elles-mêmes : le consultant a sollicité les parties prenantes et chacune a librement choisi en son sein les acteurs qu'elle jugeait pertinents pour rencontrer l'évaluateur qui a lu en retour comment le genre était reflété dans ces différents choix.

#### 4.4. Cadre d'analyse

21. L'analyse est basée sur les critères d'évaluation visés dans les termes de référence de la mission : la *pertinence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, la *durabilité*, et l'*impact*, mais aussi la prise en compte des thématiques stratégiques transversales, en fonction de leur pertinence dans le projet, mais le genre en tout état de cause. Elle débouche sur des *constats et leçons clés*, et des *recommandations*, dans une logique d'*apprentissage* en perspective d'un nouveau cycle de programmation sur la promotion du travail décent au Burundi.

22. L'analyse est par ailleurs portée par un système de notation des performances illustré dans le tableau ci-dessous : il est assorti d'une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : un seuil "Elevé" (au moins 75% de l'objectif), un seuil "Moyen" (au moyen 50% mais inférieur à 75%), et un seuil "Faible-Nul" (entre 0 et 50%).

Tableau 1 : Maquette des matrices de mesure de performances du projet											
Niveau 3 Résultat de développement			Niveau 2 Produits contributeurs aux Résultats de développement				Niveau 1 Activités génératrices des Produits				
Résultat <sub>(1-5)</sub>	Rating			Produits <sub>(1-n)</sub>	Rating			Activités <sub>(1-n)</sub>	Rating		
	E	M	F		E	M	F		E	M	F

#### 4.5. Assurance qualité sur l'évaluation

23. L'assurance qualité sur les produits de la mission est assurée à plusieurs niveaux. A l'interne de l'évaluation, le Consultant s'est appuyé sur son expertise et son expérience de missions similaires pour dérouler les méthodes appropriées, collecter des données de qualité, puis conduire des analyses robustes. Il a régulièrement pratiqué l'auto-contradiction pour tester la solidité de ses analyses.

24. A l'externe, les échanges entre l'Évaluateur et le cadre de gestion mis en place par l'OIT et ses partenaires au Burundi, dans le cadre d'un dispositif dynamique de révision et de validation de produits, ont naturellement contribué à la stabilisation d'un rapport de qualité.

#### 4.6. Ethique et responsabilité

25. Le Consultant s'est entièrement conformé aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, avec acception totale et respect de son Code de conduite y afférent, à travers notamment les comportements ci-dessous :

- Egal respect des parties prenantes interviewées
- Respect de la liberté de parole des interlocuteurs
- Respect de la diversité des acteurs et reflet de cette diversité à travers un échantillonnage inclusif
- Positionnement dans une neutralité et une transparence entières entre les différentes parties prenantes pour recueillir leur feedback avec professionnalisme et confidentialité si nécessaire
- Rejet de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

#### 4.7. Limitations de l'évaluation et mesures de mitigation

26. L'évaluabilité du programme a été minorée par l'absence totale de rapports d'exécution des activités programmées pendant toute la période de mise en œuvre. Cette situation est elle-même la conséquence du non fonctionnement du cadre de mise en œuvre qui était prévu pour le programme, à savoir un Comité national de pilotage et un Secrétariat technique. Pour contourner cette lacune, l'Évaluateur a mis l'accent sur les sources de données primaires en rencontrer le maximum possible de parties prenantes dans le respect du tripartisme à la base du programme.

#### 4.8. Calendrier de la mission

27. La mission d'évaluation s'est déroulée du 13 Janvier au 05 Février 2019, suivant le chronogramme ci-dessous, selon les trois phases et le chronogramme détaillés ci-après :

N°	Etapes /Activités	Jours	Mois	Année
.1.	Arrivée à Bujumbura	13	Janvier	2019
.2.	Revue documentaire	14-29		
.3.	Collecte de données primaires : Entretiens	14-22		
.4.	Dépouillement et analyses préliminaires	22-29		
.5.	Atelier tripartite de débriefing	30		
.7.	Départ de Bujumbura	31	Février	
.8.	Elaboration du Rapport	2-7		
.9.	Transmission Rapport Provisoire	8		



## **5. Résultats de l'Évaluation : analyse de performances**

### **5.1. Pertinence**

#### **5.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités nationales du pays et du SNU**

28. Le Programme était aligné sur les priorités nationales, notamment le cycle 2 du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) qui couvrait la période 2012-2016 et était donc en vigueur pendant la vie du PPTD. La Priorité 1 du PPTD sur l'accès aux emplois décents rentrait dans l'Axe 2 du CSLP II : "Transformation de l'économie burundaise pour une croissance forte créatrice d'emplois" ; la Priorité 2/PPTD sur l'accès à la protection sociale s'inscrivait dans l'Axe 1 du CSLP II : " Amélioration de l'Accessibilité et de la Qualité des Services de Base et Renforcement de la Solidarité Nationale" ; la priorité 3/PPTD sur la gouvernance tripartite était une dimension de l'Axe 1 du CSLP II : "Renforcement de l'Etat de Droit, Consolidation de la Bonne Gouvernance et Promotion de l'Égalité du Genre". Au-delà de cette mise en relation des deux documents, en fait les produits spécifiques indentés dans le PPTD dessinent des liaisons plus denses avec tous les axes du CSLP II. Par exemple, la dimension genre visée dans l'Axe I du CSLP est présente de manière transversale dans les 3 priorités du PPTD et la quasi-totalité de leurs produits respectifs.

29. Le PPTD était également aligné sur la Stratégie révisée d'Assistance des Nations Unies au Burundi, dans la période 2012-2016. Lui-même ancrée dans les orientations stratégiques du nouveau Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, l'UNDAF 2012-2016 était articulé sur trois Axes d'intervention : l'Axe 1, "Renforcement de l'état de droit, consolidation de la bonne gouvernance et promotion de l'égalité du genre", auquel se rattachait la Priorité 3 du PPTD sur la gouvernance tripartite ; l'Axe 2, "Transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emplois", qui polarisait la Priorité 1 du PPTD sur l'accès à l'emploi décent ; et l'Axe 3, "Amélioration des taux d'accès et de la qualité des services de base et renforcement du socle de la protection sociale", auquel se rattachait la Priorité 2 du PPTD sur l'accès à la protection sociales.

30. Enfin, le PPTD 2012-2016 était parfaitement ancré dans l'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015, dont le portefeuille de mesures de mise en œuvre comportait les 3 Axes prioritaires ci-dessous, "Plein emploi productif et le développement des entreprises" ; "Protection sociale pour tous" ; et "Amélioration de la gouvernance dans le monde du travail et sur le marché du travail".

#### **5.1.2. Pertinence logique : qualité du cadre de performances**

31. L'analyse du cadre logique du programme montre globalement de bonnes correspondances techniques entre les résultats attendus et les produits qui devraient contribuer à les réaliser, mais aussi des liaisons insuffisantes entre ces produits opérationnels et les indicateurs de mesure des résultats. Il est aussi observé une lacune systématique au niveau desdits indicateurs de performance, dont les situations de référence (ligne de base) et les cibles ne sont pas déterminées dans le document de programme. Il existe aussi des situations de confusion entre les Résultats spécifiques, dénommés "Réalizations" dans la matrice.

32. Par exemple, les Réalisations 1.2, "*Les institutions du marché du travail sont plus performantes pour mieux répondre aux problèmes*", et 1.4, "*Les capacités des institutions nationales au niveau central et décentralisé sont renforcées pour concevoir et mettre en*

*œuvre des programmes de création d'emploi et d'auto-emploi tenant compte des spécificités liées au genre*", se recouvrent dans une très large mesure. Plus précisément, la première énoncée est littéralement incluse dans la seconde.

### **5.1.3. Pertinence opérationnelle**

33. Dans quelle mesure les contenus pratiques donnés au programme dans la mise en œuvre ont-ils été adaptés ? Les activités opérationnelles menées ressortent de grande valeur ajoutée pour le pays. Les appuis techniques ont contribué à aider le pays à se doter de moyens institutionnels et stratégiques accrus pour mieux gérer le secteur de l'emploi : plusieurs structures ont été mises en place dans ce cadre. Sur le terrain de la création d'emplois, bien que les ressources disponibles aient été modestes comparativement aux besoins, elles ont été d'une grande efficacité marginale. Le réseau de formateurs GERME a accompagné la création de près de 16 000 emplois<sup>1</sup>, essentiellement au profit des jeunes et des femmes en milieu rural. Cette approche se découvre particulièrement pertinente au regard du ratio de 84% de jeunes formés qui sont parvenus à créer leur entreprise, ce taux étant quasiment moitié inférieur dans d'autres contextes.

34. Les arrangements de gestion prévus étaient un Comité National de Pilotage et un Secrétariat technique. Cette superstructure de gouvernance s'est révélée fort inadéquate puisque les parties n'ont pas pu la mettre en œuvre, ôtant au programme à la fois son âme d'ensemble et une partie de ses moyens. Sans instance de gouvernance intégrée, le programme n'a pas eu de communication d'ensemble (certaines parties prenantes indiquent même avoir pris part à des activités sans savoir qu'elles exécutaient le PPTD !). La non-existence de ces organes de pilotage stratégique et technique a par ailleurs desservi la mobilisation de ressources pour un programme dont l'essentiel du budget était à rechercher. Le cadre de mise en œuvre du PPTD n'était donc pas pertinent en l'état, puisque n'ayant pu être durablement mis en place.

## **5.2. Efficacité**

### **5.2.1. Efficacité stratégique**

#### **5.2.1.1. Priorité 1 : Accès à des emplois décents**

35. La priorité 1, "*La population burundaise, en particulier les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables ont accès à plus d'opportunités d'emplois décents et durables dans un contexte de consolidation de la paix et de croissance économique*", était poursuivie à travers les quatre résultats spécifiques (Réalisations) ci-après :

- (i) Les capacités de l'administration et des établissements en charge de la formation professionnelle sont renforcées pour offrir des compétences et de qualifications répondant mieux aux besoins du marché du travail et dans les secteurs porteurs d'emplois
- (ii) Les institutions du marché du travail sont plus performantes pour mieux répondre aux problèmes d'insertion des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables

---

<sup>1</sup> Source : Entretien FIDA/PRODEFI, Janvier 2019.

- (iii) Les institutions nationales publiques et privées assurent plus efficacement la réinsertion professionnelle durable des femmes et des hommes les plus affectées par la crise
- (iv) Les capacités des institutions nationales au niveau central et décentralisé sont renforcées pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de création d'emploi et d'auto-emploi tenant compte des spécificités liées au genre

36. Au titre de la réalisation attendue 1, le décret no 100/147 portant organisation et développement des curricula de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle, date de Juillet 2017, mais a été le résultat des réflexions stratégiques conduites en amont. Au niveau opérationnel, il y a eu déploiement d'un réseau de 36 maîtres formateurs aux outils GERME du Bureau International du Travail. In fine ces maîtres formateurs ont formé quelque 6 952 jeunes, parmi lesquels figuraient 34% de jeunes femmes. De manière structurelle, les capacités du système de formation à rencontrer les besoins du marché restent à améliorer. A titre d'illustration, l'Agence Nationale de promotion de l'Emploi des Jeunes, est obligée d'améliorer l'employabilité des ses bénéficiaires en les faisant passer par un circuit de mise en position de stage dans des entreprises et organismes : après cet accompagnement environ 40% d'entre eux trouvent un emploi.

37. Au titre des réalisations attendues n°2&3, l'environnement institutionnel a été enrichi de structures nouvelles majeures, dédiées à la promotion de l'emploi, sur des segments différents mais complémentaires: l'Observatoire Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre (OBEM) et l'Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes (ABEJ), notamment. La première s'efforce de construire de la visibilité et de la fluidité entre les acteurs du marché du travail ; la seconde se focalise sur la cible jeune qu'elle accompagne dans le circuit de la qualification par des stages en environnement de travail : environ 500 jeunes diplômés accueillis par an, parmi lesquels 40% arrivent finalement à trouver un emploi ; les femmes représentent environ 30% de ces effectifs.

38. Au titre de la Réalisation n°4, l'élaboration participative et endogène de la Politique nationale de l'emploi et de sa Stratégie de mise en œuvre, est un acquis important, que le BIT a accompagné. A un niveau plus opérationnel, et au sein du département chargé de l'Agriculture, le projet PRODEFI, financé par le FIDA et le BIT a contribué à créer quelque 15 666 emplois pour les jeunes dans deux provinces du pays. 38% de ces emplois ont bénéficié à des femmes. Dans le cadre de la consolidation de la paix, le BIT a aussi mis en place un financement pour appuyer le PB. Le tableau de performances en annexe 1 donne l'exhaustivité des réalisations enregistrées par le pays dans le cadre de la première priorité du PPTD.

39. Les défis persistants dans le cadre de la Priorité n°1 ont trait à l'opérationnalisation des structures et outils créés. L'OBEM et l'ABEJ, bien qu'opérationnels, sont en attente de consolider leur potentiel de soutiens à l'emploi. L'insuffisance des budgets courants que leur alloue l'Etat bride encore leurs initiatives d'amélioration de la qualité du marché du travail en général, pour l'un, et de promotion de l'emploi jeune en particulier, pour l'autre. Les deux entités attendent toujours de pouvoir se déployer confortablement au niveau provincial comme prévu dans les textes qui les ont créés.

#### **5.2.1.2. Priorité 2 : Accès à la protection sociale**

40. La Priorité 2, " *Les travailleurs du Burundi bénéficient d'une protection sociale qui offre des prestations de qualité et étendues à une plus grande proportion de la population et*

*tenant de compte de la dimension genre.*", était poursuivie à travers les quatre résultats spécifiques (Réalizations) ci-après :

- (i) Les cadres réglementaire et institutionnel de la protection sociale sont renforcés
- (ii) Les capacités du système de sécurité sociale sont renforcées pour offrir plus d'opportunités de protection aux travailleurs et travailleuses non couverts
- (iii) Les capacités des mandants tripartites sont renforcées pour intensifier la lutte contre le VIH/SIDA sur le lieu de travail
- (iv) Les conditions salariales de travail sont plus équitables dans les secteurs public et privé

41. Dans le cadre du Résultat spécifique n°1, l'environnement institutionnel et réglementaire de la protection sociale a bien connu une consolidation avec la création d'un Comité National de Protection Sociale qui a élaboré une Stratégie nationale de protection sociale, et son plan d'action de mise en œuvre. Le Comité s'est également déployé aux niveaux provincial et communal. Au titre du second résultat intermédiaire, les capacités du système formel sont lentes à s'améliorer. Dans le cadre de la stratégie de protection sociale, les institutions nationales, jusque-là en difficulté pour la plupart ont été l'objet d'études diagnostiques et actuarielles pour redéfinir leurs modalités de survie. Des initiatives de filets sociaux se mettent par ailleurs progressivement en place, dont le plus en vue a pour cadre un projet soutenu par la Banque Mondiale. L'Etat finance aussi des mécanismes de gratuité ou de modération des coûts d'accès aux services de santé et de santé, pour certaines franges de la population.

42. En rapport avec le troisième résultat spécifique sous la seconde Priorité du PPTD, la lutte contre le VIH-SIDA en milieu professionnel est restée moins allante que dans le cycle précédent. En effet, si les parties ont eu un projet dédié à la problématique dans la période précédente, il n'a pas été reconduit en tant que tel, par manque de ressources, dans le cycle objet de cette évaluation. Toutefois, certaines actions de lutte contre la pandémie se sont poursuivies : des ateliers de diffusion de la Recommandation 200 sur le VIH /SIDA ont été organisés avec les partenaires sociaux et le Projet CNLS du Ministère de la santé ; opérationnalisation des unités sectorielles de lutte contre le VIH/SIDA surtout dans la période 2012-2014. Enfin, le quatrième et dernier résultat spécifique de la Priorité n°2, a connu une certaine avancée avec la prise et la mise en œuvre d'une série de 4 Ordonnances de résorption des disparités salariales. Le tableau de performances en annexe 1 donne l'exhaustivité des réalisations enregistrées par le pays dans le cadre de la seconde priorité du PPTD.

43. Le défi persistant en matière de protection sociale reste autant l'extension de l'accès que l'amélioration de la qualité du système formel. La couverture sociale des travailleurs reste toujours bloquée autour de 10% (source, Comité National de Protection Sociale), répartis entre 8% pour les agents de l'Etat et 2% pour les travailleurs du secteur privé, l'informel continuant d'être pour l'essentiel exclu du système. Le niveau des prestations ressort, de son côté, très faible (interviews), et les organismes de gestion se trouvent dans des situations financières délicates justifiant d'ailleurs que les parties les aient soumises à des évaluations actuarielles qui attendent d'être suivies par des mesures de redressement.

### **5.2.1.3. Priorité 3 : Amélioration de la gouvernance tripartite du monde du travail**

44. La Priorité 3, " *Les travailleurs et les travailleuses du Burundi bénéficient d'une gouvernance tripartite plus efficace du monde du travail.* ", était poursuivie à travers les quatre résultats spécifiques (Réalizations) ci-après :

- (i) Les structures de prévention et de gestion des conflits sociaux sont renforcées et améliorent la gouvernance du dialogue social
- (ii) L'administration du travail et l'inspection du travail sont plus performantes dans la réalisation de leurs missions respectives
- (iii) Les services chargés du processus de ratification et d'établissement des rapports sur l'application des conventions internationales du travail sont plus performants
- (iv) Les enfants, filles et garçons, du Burundi sont mieux protégés contre les pires formes du travail

45. Au titre du résultat spécifique n°1 de cette Priorité, un Comité National de Dialogue Social est en place. Cet organe entretient une interface utile entre les acteurs du tripartisme burundais. Les partenaires sociaux y posent leurs sujets de préoccupation avec l'Etat et en débattent avec lui, avant de penser, s'il y a lieu, à les adresser à l'Organisation Internationale du Travail, sous la forme de plaintes formelles. Sous les second et troisième résultats spécifiques relatifs aux capacités des institutions impliquées dans l'administration du travail, elles ont connu un renforcement de leurs compétences. Les cadres du ministère chargé du travail ont bénéficié d'une assistance technique qui a permis au Burundi d'être à jour de ses rapports et des réponses dues sur les interpellations des partenaires sociaux. Le parlement de son côté a aussi été outillé techniquement sur les normes et leur ratification (*Source : Entretiens Mandats, Janvier 2019*). Enfin, s'agissant de la protection des enfants contre les pires formes de travail, objet du dernier résultat spécifique sous cette priorité, le renforcement des capacités des services d'inspection du travail, visé plus haut devrait y contribuer en principe : dans la réalité, la mesure dans laquelle ces services par ailleurs en manque de moyens d'intervention opérationnelle, réinvestissent leurs acquis de compétences sur le terrain, reste à déterminer. Le tableau de performances en annexe 1 donne le détail des réalisations obtenues dans le cadre de la troisième Priorité du Programme.

46. Il subsiste en tout état de cause des défis substantiels de gouvernance concertée, bien que le pays baigne déjà dans une bonne atmosphère de tripartisme. Si les partenaires sociaux font valoir que les relations sont très bonnes avec le Ministère chargé du travail, ils considèrent aussi que des décisions unilatérales sont parfois prises à d'autres niveaux de l'appareil étatique. C'est ainsi, par exemple, que la décision de geler les indemnités des travailleurs pour financer la résorption des disparités salariales aurait été prise par l'Etat sans concertation avec les intéressés à travers leurs organisations. Une autre décision de l'Etat est également jugée non concertée par les partenaires : le prélèvement sur les salaires de contributions au financement des élections nationales en vue. Les partenaires sociaux considèrent aussi n'avoir pas été impliqués suffisamment tôt dans la formulation du draft du nouveau code du travail en cours d'examen. Enfin, les nominations aux fonctions exécutives des organismes de protection sociales seraient faites par l'Etat de façon unilatérale.

### **5.2.2. Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion**

47. Au niveau local, le Programme devait être placé sous l'autorité d'un Comité National de Pilotage tripartite, assisté d'un Secrétariat technique (voir document de programme). Ces deux organes n'ont pas été mis en place par les parties. Leur défaut a eu des conséquences lourdes sur les capacités du programme. En effet, celui-ci a manqué d'une âme globale, se ramenant à des actions successives et relativement isolées, à tel point que des acteurs

rencontrés sur le terrain ont fait valoir qu'ils participaient à des activités du BIT sans réaliser que cela s'inscrivait dans la programme par pays. Il n'y pas eu une communication institutionnelle sur le programme, non seulement en direction des mandants, mais aussi vers la communauté des partenaires au développement qui pouvait contribuer à financer les projets. Au sein même de l'Equipe Pays des Nations Unies au Burundi (UNCT), le programme n'est pas bien appréhendé, malgré son alignement sur l'UNDAF de la même période dont l'OIT était signataire en tant qu'Agence non résidente.

48. Dans ce contexte, le programme n'a pas pu dérouler une réelle stratégie de mobilisation de ressources. Pourtant, faut-il rappeler, comme indiqué plus haut, son budget prévisionnel de 13,5 millions de dollar devait être mobilisé à 92% auprès des partenaires techniques et financiers. Sans que des données financières consolidées ne soient pas disponibles à l'évaluation, les parties conviennent que les financements ont manqué dans le programme. Cette situation a été toutefois compensée par des réalisations directement financées par les mandants ou leurs partenaires, mais sans ces ressources ne soient retracées dans la matrice formelle du programme. Cette contrainte était aussi notée dans le programme précédent et avait fait l'objet d'une leçon apprise pour le programme, qui n'a manifestement pas, une fois de plus, réussi à la surmonter.

49 Le BIT n'étant pas présent sur place en tant qu'agence résidente, le Burundi a régulièrement reçu une assistance technique en provenance du Bureau Pays basé à Dar es Salam, du Siège, du Bureau Pays de Kinshasa et de l'Equipe d'appui technique de Yaoundé. Le Centre de formation de Turin, Italie, a également porté cette assistance en recevant des représentants de mandants dans le cadre de processus de renforcement de capacités. Le suivi consolidé de ces appuis et la conservation d'une mémoire documentaire systémique fait défaut. Il n'y a pratiquement pas de données de base disponibles à l'évaluation sur l'activité de l'OIT dans le pays dans la période sous revue, ce qui dénote d'un suivi-évaluation non satisfaisant.

### **5.2.3. Genre**

50. Le Burundi dispose d'un cadre légal incitatif pour la participation politique et économique des femmes. Un quota d'au moins 30% de femmes au gouvernement et dans les postes électifs du niveau central jusqu'au niveau communal, est inséré dans la Constitution. Suite aux élections de 2015, 36,4% des députés sont des femmes, et 42% des sénateurs sont des femmes. La représentation féminine dans les exécutifs communaux est, quant à elle, de 32,6%.

51. Ce quota constitutionnel restreint à l'espace politique, n'a qu'un effet d'exemplification dans les autres compartiments de l'environnement socioéconomique, où il n'est donc pas de rigueur. Selon le diagnostic fait dans le cadre de l'élaboration du document de Politique nationale d'emploi, les disparités restent importantes en ce qui concerne l'emploi des jeunes : alors que 66,4% de jeunes hommes sont en emploi, seulement 33,6% de jeunes femmes le sont<sup>1</sup>. Dans l'espace de gestion du tripartisme, les entités se positionnent différemment en termes de prise en compte ou de mise en avant de la promotion des femmes.

---

<sup>1</sup> Ministère de la fonction Publique et de la Protection sociale, Document de politique nationale de l'emploi, novembre 2014.

52. Au Ministère chargé du Travail, c'est une femme qui est titulaire du poste de Secrétaire Permanente. La Direction Générale de la Fonction Publique est également placée sous l'autorité d'une femme. Au niveau de la Direction Générale du Travail et de l'Emploi, sur trois Directions techniques (dont deux sont opérationnelles au moment de l'évaluation du PPTD) l'une, la Direction de l'Administration du Travail et des Relations Professionnelles, est gérée par une femme.

53. Dans les structures étatiques de gestion de l'emploi, l'Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes, est dirigée par un homme mais affiche un taux de présence féminine de 40% environ dans son encadrement. Un effort est également fait pour avoir une présence féminine dans les effectifs de jeunes coachés : le résultat serait plus modeste à ce niveau, contraint par le faible niveau de représentation des filles dans les populations de diplômés ciblés par l'Agence. La situation des femmes à l'Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre, est d'un profil (Directrice du Perfectionnement et de la Reconversion Professionnelle) sur les cinq constitutifs du top management de l'organisme.

54. Les créations d'emplois suscitées par le programme aux côtés du FIDA, à travers la première phase du PRODEFI, ont bénéficié à quelque 15 666 jeunes, parmi lesquels 38% sont des femmes. Là aussi, un effort est fait par les gestionnaires de ce programme projet pour inclure un nombre important de femmes. Par cet effet de gouvernance, sur les différents services offerts en amont aux jeunes ruraux par le projet, les femmes sont toujours positionnées au dessus du tiers : 34% des bénéficiaires de formations GERME ; 35% des initiateurs d'activités génératrices de revenus accompagnés ; 33% des bénéficiaires de microcrédit.

55. Plus globalement, le plan d'actions quinquennal 2012-2016 de la Politique Nationale Genre (PNG) de 2003, a été actualisé et validé, et accompagné de la prise d'un décret créant un forum national des femmes, pour promouvoir l'épanouissement de la femme, y compris sur le plan économique. L'accès équitable des femmes et des hommes aux facteurs de production est également et surtout porté des initiatives comme l'octroi de crédits aux associations féminines. Le projet "Automatisation des femmes" est, par exemple, un cadre de facilitation de l'accès des femmes aux microfinancements et aux processus de renforcement de capacités de gestion d'activités génératrices de revenus. Un fonds de garantie lié à ce projet a couvert quelque 139 groupements féminins, accompagnés par ailleurs dans l'organisation d'une exposition-vente qui a constitué une réponse aux problèmes de commercialisation rencontrés par les femmes (Source : CSLP II, Bilan, Décembre 2016).

56. Dans la protection sociale, la focalisation du système sur le secteur formel est encore un handicap pour les femmes. Le secteur non formel est l'espace privilégié d'activité professionnelle des femmes. Il n'est malheureusement pas encore vraiment inséré dans les instruments de protection sociale, à l'exception des filets sociaux comme celui que le Comité National de Protection Sociale devrait démarrer incessamment dans le cadre d'un partenariat avec la Banque Mondiale au Burundi. Les dispositifs de gratuité ou de modération de coûts d'accès aux services sociaux de base touchent aussi les femmes, l'un d'entre eux portant même sur la gratuité de soins pour les femmes enceintes.

57. Au niveau des partenaires sociaux, la problématique du genre reste un défi important. Dans le monde des employeurs, peu de femmes émergent encore, ce qui induit des difficultés dans leur représentation au niveau de l'organisation de la profession. Au sein du Comité National de Dialogue Social, tous les 7 représentants de l'Association des Employeurs du

Burundi, sont des hommes. Les travailleurs sont représentés par 1 femme et 6 hommes, tandis que l'Etat est représenté par 3 femmes et 4 hommes, et dépasse donc le quota de 30%<sup>1</sup>.

### **5.3. Efficience**

58. En l'absence de données budgétaires, il est impossible de se prononcer sur l'efficience financière entendue comme l'optimisation des moyens utilisés pour aboutir aux résultats présentés dans les sections précédentes. L'efficience stratégique du programme ressort, elle, entravée par le fait que le cadre global de mise en œuvre n'a pas bien fonctionné. Le Comité national de pilotage et le Secrétariat technique qui devaient gérer le programme au niveau national n'ont pas été mis en place et le PPTD s'est donc coupé des externalités qui devaient provenir de ce dispositif institutionnel.

59. La conséquence de ce manque de gouvernail est que le programme n'a pratiquement pas été tenu sur le terrain, n'existant qu'à travers des interventions éparses portées par le siège ou le Bureau pays, tous distants. Les mandants rencontrés font valoir qu'il n'y a pas eu de communication stratégique sur le programme, ce qui a induit une absence de visibilité globale. Dans un tel contexte, où le pays est par ailleurs en situation fragile avec des suspensions de sa coopération avec nombre de ses partenaires extérieurs, la mobilisation de ressources est décrite comme inexistante, en tout état de cause très inefficace. Le co

60. Au sein même de l'Equipe Pays des Nations Unies au Burundi, le programme n'est pas connu, bien qu'il soit techniquement articulé sur le cycle correspondant du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement dans le pays (UNDAF). Alors que le BIT est une agence non résidente, la recherche d'efficience stratégique commandait d'appuyer plus lisiblement le PPTD sur le cadre de gestion de l'UNDAF. La seule coopération inter agences que l'évaluation a pu retracer est le fonds d'appui que le programme a fait exécuter par le FIDA. Une partie de cette ressource a servi à cofinancer la formulation de la politique nationale de l'emploi, aux côtés d'entités comme le Programme des Nations Unies pour le Développement, mais sans interrelation directe et connue, comme cela ressort des entretiens avec cette agence. Le BIT a aussi conduit un autre programme global financé par USDOL et géré directement par le Siège (Fundamentals) par lequel il a travaillé avec l'UNICEF à la mise en place du Comité National de Lutte contre le travail des enfants. Mais sur cette intervention ressortie en phase de révision du rapport d'évaluation, il n'a pas non plus de données supports.

### **5.4. Durabilité**

61. Les acquis du Burundi dans la problématique de l'emploi et de la protection sociale sont essentiellement de nature stratégique et ancrés dans des structures nationales qui ont vocation à en garantir la pérennité. L'Observatoire Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre, et l'Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes, ainsi que les Comités nationaux de Protection Sociale et de Dialogue Social, ou encore la nouvelle Direction de l'Emploi au sein du Ministère chargés du Travail, sont bien installés dans le paysage institutionnel du pays, et dotés de ressources publiques pour s'assurer un certain fonctionnement.

62. Si rien ne menace leur durabilité dans le principe, ces structures sont encore confrontées au défi de la diversification et de l'extension de leurs ressources opérationnelles,

---

<sup>1</sup> Le quota n'est pas directement visé dans les deux décrets créant et organisant le CNDS, mais la constitution où il est acté est visée dans les considérants des deux textes.



seules en mesure de leur conférer une réelle efficacité. La nouvelle Direction de l'Emploi attend même d'être opérationnalisée. Par ailleurs, toutes ces entités devraient trouver entre elles, dans le cadre des textes qui les instituent, des interfaces cohérentes pour organiser des complémentarités et des subsidiarités optimales sur les problématiques de l'emploi, de la protection sociale et du dialogue social. De telles intelligences institutionnelles leur permettront de maximiser leurs valeurs ajoutées respectives sur ces thématiques.

63. Les outils de pilotage à la production desquels sont, notamment : une politique nationale d'emploi et sa stratégie de mise en œuvre, une stratégie de protection sociale et son plan d'action, des études diagnostiques et actuarielles mettant en perspective la viabilité des organismes de protection sociale, et un nouveau Code du travail encore en débat. La véritable pérennité de ces instruments n'est pas uniquement dans leur existence matérielle, mais dans la capacité de l'environnement à en faire des outils de transformation de la réalité. Eux aussi sont interpellés par le défi des ressources nécessaires à leur véritable mise en œuvre.

64. Les compétences techniques acquises par les mandats dans l'animation du tripartisme, celles du Ministère chargé du travail en particulier dans l'élaboration des rapports sur les conventions internationales et des réponses aux interpellations des partenaires sociaux, sont ancrées dans des structures stables (Ministère, AEB, COSYBU, etc.) en mesure de les pérenniser en les bonifiant.

65. Le réseau de trente-six (36) maîtres formateurs GERME déployés par le programme est une valeur ajoutée durable dans l'environnement. Il a, au demeurant, déjà survécu au projet qui l'a généré : les formateurs sont à présent mobilisés dans une nouvelle phase du PRODEFI élargie à de nouvelles communes et provinces, pour former d'autres jeunes. Pour rappel, au Burundi les formations GERME ressortent très efficaces, dans la mesure où elles affichent un taux de création de création d'entreprises de 84% des bénéficiaires (contre un ratio analogue de 44% dans d'autres parties du monde).

66. Les 15 666 emplois créés dans le cadre du PRODEFI entre 2013 et 2017 n'ont pas encore fait l'objet d'une évaluation pour déterminer statistiquement leur taux de survie. Le maintien de ces emplois est surdéterminé, en dernière instance, par la qualité d'un environnement économique qui connaît tout de même des contraintes.

## **5.5. Impacts**

67. Cette section examine les effets, en termes de changement, qui sont en cours dans le pays et dans le cadre global des priorités du PPTD qui, il faut le rappeler sont aussi et avant tout les priorités que le pays s'est données en matière de travail décent dans son Cadre Stratégique de Lutte contre le Pauvre de seconde génération contemporain du programme. S'agissant spécifiquement des apports du BIT dans ce registre général d'impact, ils sont essentiellement de l'ordre de l'accompagnement stratégique : développement de capacités, études techniques, orientations, fourniture de cadres normatifs, revue de projets de documents et textes de référence, notamment.

68. L'appui du programme, aux côtés du pays et d'autres partenaires au développement a ainsi contribué à la formation de trois types de valeurs ajoutées qui sont autant d'effets tangibles repérables dans l'environnement burundais. Le cadre institutionnel de gestion de l'emploi, de la protection sociale et de la gouvernance tripartite, est doté de nouvelles entités. Dans le domaine de la gestion des questions d'emplois, un Observatoire de l'Emploi et de la

Main Œuvre a été mis en place ; une Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes a été créée ; une nouvelle Direction de l'Emploi a été instituée au sein du ministère chargé du Travail. En matière de protection sociale, un Comité National de Protection Sociale décliné à l'échelle provinciale et communale a été créé. Enfin, un Comité National de Dialogue Social, est en place pour améliorer la qualité de la gouvernance tripartite du secteur.

69. Les contributions du programme ont également eu une résonance en termes d'outils de pilotage. Des documents de politique et de stratégie, et autres plans de mise en œuvre ont été élaborés dans ce cadre : une Politique nationale d'emploi et sa Stratégie de mise en œuvre, d'une part ; une Stratégie de protection sociale et son Plan d'action, d'autre part. A un niveau plus opérationnel, des études actuarielles et autres diagnostics institutionnels existent sur les organismes de protection sociale, qui éclairent les stratégies à mettre en place pour restaurer leur viabilité. Quatre Ordonnances d'ajustement ont été prises par le gouvernement pour résorber les disparités entre salaires dans le secteur public. Enfin, un nouveau Code du travail est dans le circuit de la négociation entre les mandants.

70. L'assistance technique du BIT au gouvernement a contribué à fixer dans l'administration des compétences spécifiques en matière de gestion des diligences mandataires, comme la production régulière de rapports sur la mise en œuvre des conventions internationales, et les réponses aux interpellations soumises à l'OIT par les partenaires sociaux. Il en est notamment résulté une interface de qualité, bien au net, entre le pays et l'Organisation, propice au renforcement de la coopération entre les deux parties. Le tripartisme lui-même trouve là un terreau favorable pour se consolider.

71. Sur le terrain de la création d'emplois, le partenariat entre le BIT, le FIDA et l'Etat a généré des effets tangibles. Dans le cadre du projet PRODEFI, le BIT a constitué un réseau de 36 maîtres formateurs GERME, qui ont eux-mêmes formé 6952 jeunes, parmi lesquels 34% de jeunes femmes. L'évaluation d'impact conduite sur ces formations a montré que 84% des bénéficiaires sont parvenus à mettre en place leur entreprise, contre une moyenne de 44% dans d'autres environnements où le BIT a mené cette approche. (Source : PRODEFI, entretien 2019). Plus globalement, le partenariat BIT/FIDA/Etat s'est traduit par la création de 15 666 emplois dans les deux provinces d'intervention de Bubanza et Ngozi, à fin novembre 2018. (Source PRODEFI). Les femmes ont été bénéficiaires de ces emplois à concurrence de 38%.

72. En dehors de cette expérience limitée, les perspectives de l'emploi au Burundi souffrent du contexte économique globalement morose et dans la durée. La croissance économique, levier de la création d'emplois, est préoccupante : elle a même été négative à -3,9% entre 2014 et 2015 (Source : Bilan CSLP II, Décembre 2016). L'investissement souffre d'un manque de ressources, tant inférieures qu'extérieures. Entre 2012 et 2015, les ressources intérieures sont passées de 204 à 184 millions en équivalent dollar américain, soit une érosion de 10%. Dans la même période l'aide publique au développement est tombée de 296 à 148 millions de dollar américain, ce qui représente un affaïssement de moitié (CSLP II, Bilan). L'investissement direct étranger s'est élevé à seulement 300 000 dollar en 2018 (Jeune Afrique Economie : Bilan économique Afrique, Décembre 2018). Dans ces conditions l'économie n'a pas assez de ressorts propices à la création d'emplois.

73. Dans le domaine de la protection sociale, l'assiette de la sécurité sociale classique reste peu transformée, à environ 10% de couverture nationale répartie entre 8% pour le secteur public et 2% pour le secteur privé, l'informel restant le grand exclu du système. Le socle de protection sociale, au sens large, enregistre cependant certaines évolutions. La

gratuité de l'éducation de base qui a accompagné l'institution d'un cycle d'apprentissage fondamental cohérent, et la politique de construction d'infrastructures, ont amélioré le taux d'accès à l'éducation. Entre 2010 et 2015, le taux de solarisation est passé de 94% à 97,2%. (CSLP II Bilan de mise en œuvre, Burundi/PNUD, Décembre 2016). Le taux d'achèvement a également progressé dans la même période, passant de 47,7% à 73%. Ce dernier progrès est toutefois, essentiellement, la résultante de mesures institutionnelles comme la limitation des redoublements et la double vacation dans de nombreuses écoles primaires. Cette double vacation, synonyme de fait de réduction du quantum horaire et de surcharge de travail pour les enseignants, jointe à l'insuffisance de manuels scolaires, et à un ratio élèves/ classe encore élevé, concourt à une détérioration de la qualité malgré les progrès enregistrés en matière d'accès.

74. Dans le domaine sanitaire, le pays a progressé dans le raccourcissement de la distance entre les populations et les points de service, rencontrant même certaines normes édictées par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). En effet, entre 2012 et 2015, le Burundi est passé de 14 011 habitants à 9 377 habitants pour un centre de santé, ce qui représente un niveau de confort au dessus de la norme OMS de 10 000 habitants pour un point de service de cette nature. En revanche, s'il a progressé 152 672 à 128 486 habitants pour un hôpital, toujours entre 2012 et 2015, le pays reste sous la norme OMS en la matière qui est de 100 000 habitants pour une formation hospitalière. A 0,56 médecin pour 10 000 habitants, le Burundi est à peine à moitié du ratio de 1 médecin pour 10 000 habitants établi par l'OMS. Le ratio infirmier est meilleur mais non satisfaisant, à 0,83 infirmier, contre 1 pour 3000 habitants selon la prescription de l'OMS.

75. La carte sanitaire souffre également de disparités géographiques importantes, mais aussi de déficits d'équipements biomédicaux et de capacités d'hospitalisation. L'approvisionnement en produits pharmaceutiques reste aussi un défi important : "Les ruptures de stocks récurrentes en médicaments essentiels sont régulièrement observées, conduisant à une disponibilité moyenne de 42% aussi bien dans le secteur public, privé et le secteur confessionnel. Le nombre réduit de fournisseurs opérationnels est en partie à l'origine de ces difficultés d'approvisionnement." (CSLP II, Bilan de mise en œuvre 2016). La situation erratique du paludisme, première cause de mortalité dans le pays et cristallisant 40% des consultations en centre de santé, est emblématique des insuffisances structurelles du secteur : de 47% en 2012, le taux de prévalence paludique est tombé à 36% en 2014, avant de s'envoler encore à 54% en 2015.

76. L'accessibilité économique des services est favorisée par la mise en place de dispositifs de protection des plus vulnérables. En 2015, une carte d'assistance médicale acquise à 3000 francs burundais par an donne droit à 10% des ménages à des prestations de soins modérées à seulement 20% de leur coût réel. Cette formule d'assurance maladie, qui se heurte encore à un problème de financement de la contrepartie étatique, cohabite avec d'autres dispositifs d'aide à la couverture du risque sanitaire, dont la Mutuelle de la Fonction Publique, mais aussi la gratuité des soins liés à la grossesse et à l'accouchement ainsi que pour les enfants de moins de cinq ans.

77. A côté de ces initiatives, l'Etat subventionne par ailleurs les médicaments antipaludiques (y compris les tests de diagnostic rapide), les antirétroviraux (ARV), les antituberculeux et d'autres molécules de traitement des maladies tropicales négligées dont l'onchocercose, la bilharziose et les verminoses pour les enfants de 1 à 14 ans. Enfin, le gouvernement déploie, avec les communautés, une stratégie de création de mutuelles de base

qui touchent en 2015 environ 2% de la population. Malgré tous ces efforts, et même si le budget général de la santé a tendu à augmenter dans la période 2012-2015, à 10% des dépenses sanitaires totales, la part de l'Etat dans le financement du secteur reste en deçà de l'objectif d'Abuja établi à 15%. (CSLP II, Bilan de mise en œuvre, Décembre 2016).

78. Bien qu'il n'y ait pas d'éclairage sur le sujet en milieu de travail, la lutte contre le VIH SIDA connaît un certain progrès dans la période sous revue, fruit d'une approche multidimensionnelle. Les actions dans ce domaine ont eu pour cadre le Plan Stratégique National de Lutte contre le Sida validé pour la période 2014-2017 : l'intensification des programmes de sensibilisation, de dépistage, de traitement et de mise à disposition d'ARVs pour les nouveaux patients. La proportion de personnes ayant accès aux ARV est passée de 61,9% à 62,1% pour les adultes entre 2013 et 2014, et de 17,6% à 20,4% pour les enfants au cours de la même période. Cette évolution positive s'est également observée au niveau de la couverture PTME qui est passée à 62% en 2014, contre 58% en 2013.

79. La gouvernance du monde du travail s'est bonifiée avec la mise en place et l'opérationnalisation du Comité National de Dialogue Social constitué sur une base tripartite. Les mandats discutent dans ce cadre des problématiques d'intérêt commun. Les partenaires sociaux y portent leurs préoccupations en première instance, avant d'en saisir l'Organisation Internationale du Travail s'ils ne reçoivent pas de solutions appropriées. Le CNDS fait aussi des recommandations documentées dont certaines ont été appliquées par l'Etat au profit du monde travail. Les études menées par le CNDS l'ont conduit à recommander la résorption des disparités salariales dans le secteur public. L'Etat a pris une série de quatre Ordonnances d'ajustement pour donner suite à cette recommandation.

80. La gouvernance du monde du travail n'en continue moins de connaître des défis importants, portant notamment sur la qualité du dialogue entre les parties, et la persistance, de l'avis de travailleurs, d'une certaine forme d'unilatéralisme de la part du partenaire étatique. Organisations d'Employeurs et de Travailleurs illustrent cette difficulté en invoquant la révision en cours du Code du travail : elles n'auraient été impliquées dans le processus qu'à l'étape d'une version déjà très avancée du projet. Le financement des ajustements de salaires par le gel des indemnités est une autre décision que les travailleurs considèrent comme une mesure non préalablement négociée avec eux. Enfin, Employeurs et travailleurs considèrent n'avoir toujours pas assez de responsabilité dans la désignation des premiers responsables des organismes nationaux de protection sociale.

## Conclusion

### 1. Constatations clés

#### ◆ Pertinence

81. Constat #1 : Le programme montrait une bonne pertinence stratégique en étant notamment aligné sur les priorités nationales du Burundi et les cadres de planification des ses partenaires au développement. Le CSLP II 2012-2016 qui offrait un bon ancrage au PPTD à travers ses trois axes stratégiques portant sur la gouvernance et l'égalité de genre ; la transformation économique et la création d'emplois ; l'accès aux services sociaux de base. Le PPTD était également parfaitement articulé sur les trois axes prioritaires de l'Agenda du Travail décent en Afrique 2007-2015 : "Plein emploi productif et le développement des entreprises" ; "Protection sociale pour tous" ; et "Amélioration de la gouvernance dans le

monde du travail et sur le marché du travail". Enfin, au niveau local, le Programme s'inscrivait aussi bien dans la matrice de l'UNDAF qui était elle-même articulée sur celle du CSLP II rappelée ci-avant.

82. **Constat #2** : Quelques limites de pertinence ont prévalu au niveau logique et opérationnel. Les indicateurs de performance attachés aux résultats intermédiaires sont sans lien direct avec les produits devant générer ces résultats ; les indicateurs ne sont pas non plus smart car n'étant pas assortis de situations de référence et de cibles mesurables, du fait de gaps de données critiques dans le pays. Au niveau opérationnel, la pertinence, bien que robuste du point de vue des activités programmées, a été affaiblie par des arrangements institutionnels qui se sont révélés inappropriés si l'on en juge par leur non opérationnalité : Ni le Comité National de Pilotage, ni le Secrétariat Technique, qui devaient assurer la guidance et la gestion au quotidien du Programme n'ont pu fonctionner normalement.

#### ◆ Efficacité

83. **Constat #3** : Avec l'appui stratégique du programme, entre autres soutiens, le pays a amélioré ses outils de gestion en matière d'emploi décent, de protection sociale et de gouvernance du travail. Des documents de politiques et de stratégie et leurs plans de mise en œuvre ont été élaborés. Des structures de gestion et de promotion ont également vu le jour : l'Office Burundais de L'Emploi et de la Main d'œuvre, l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes, notamment, en faveur de l'Emploi ; le Comité National de Protection Sociale et autres structures de mutualisation des risques, dans le domaine de la sécurité sociale ; le Comité National de Dialogue Social, dans le domaine de la gouvernance tripartite du travail. Des textes structurants sont également en cours de formulation (Code de protection sociale) ou de révision (Code du travail).

84. **Constat #4** : Toutefois, les instruments et cadres de gestion nouvellement créés ou révisés peinent à induire des valeurs ajoutées, surtout en matière d'emploi et de système formel de protection sociale. La crise économique que connaît le pays, et son corollaire de gaps de ressources ne permet pas de tirer les plus-values escomptées de ces dispositifs. Le pays a connu une croissance économique négative à -3,9%, ce qui signifie un manque de base de production pour créer des emplois et offrir des services sociaux de base.

85. **Constat #5** : Le programme a été entravé par l'absence de ressources sur une grande partie de sa programmation opérationnelle : 92% du budget prévisionnel devait être mobilisé auprès de partenaires. Le fait que les organes de pilotage du PPTD n'ont pas fonctionné n'a pas permis cette mobilisation de ressources, qui a par ailleurs été rendue plus difficile par la suspension de coopération entre le Burundi et nombre de ses partenaires au développement.

#### ◆ Efficience

86. **Constat #6** : Globalement, l'efficience du Programme a souffert de ses lacunes de pilotage au niveau national. Alors qu'il était prévu que le PPTD soit porté par un Comité tripartite de pilotage, et un Secrétariat technique, ces organes n'ont pas fonctionné, coupant le programme d'une véritable guidance et des valeurs ajoutées qui devaient en découler, comme une bonne coordination et une certaine capacité de mobilisation de ressources.

87. **Constat #7** : Au niveau opérationnel, toutefois, des effets de leviers notables ont été observés sur les ressources rares du programme. A titre d'illustration les ressources engagées

dans les formations GERME ont eu un coefficient de génération d'emplois deux fois plus élevé au Burundi qu'ailleurs : 84% des bénéficiaires de formation ont créé leur activité, contre une moyenne de 44% en règle générale (Source PRODEFI, Etude d'impact BIT, 2018).

#### ◆ Durabilité

88. **Constat #8** : Les outils et organes de gestion en matière d'emploi, de protection sociale et de gouvernance tripartite du travail, ont vocation à être des sédiments solides dans l'environnement de prise en charge de ces problématiques. Toutefois, leur véritable pérennité est à l'épreuve de la capacité du milieu à les opérationnaliser pour en retirer durablement les plus values escomptées. A titre d'illustration, l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes accompagne environ 500 jeunes par an, dont environ 40% trouvent un emploi in fine, ce qui est assez disproportionné par rapport aux milliers de jeunes qui arrivent régulièrement dans le marché de l'emploi. Au niveau des outils, le premier d'entre eux, la politique nationale de l'emploi, a aussi besoin de ressources pour incarner ses ambitions. Un défi général de ressources se pose à tous ces mécanismes et entités pour s'émanciper comme de véritables vecteurs de développement sur les questions d'emploi, de protection et de gouvernance sociale.

#### ◆ Impacts

89. **Constat #9** : Dans le domaine de l'emploi, les différents cadres et outils de gestion, nouveau ou rénovés, mis en place ont encore des effets limités dans un contexte économique sous contraintes de ressources. Avec une croissance négative du produit intérieur brut encore négative à près de -4% en 2015, l'économie burundaise, n'a pas reconquis dans la période sous revue les ressorts économiques nécessaires à de vraies dynamiques de créations d'emplois productifs. Les près de 16 000 emplois créés dans le cadre du projet PRODEFI, montrent à très faible échelle pour le moment, ce qu'il serait possible de faire à plus grande échelle avec les outils développés mais sous condition de ressources.

90. **Constat #10** : Dans le domaine de la protection sociale, si le système formel classique est encore très peu transformé, le socle de protection sociale au sens large se consolide, notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Le régime formel reste toujours bloqué à hauteur de 10% de couverture de la population répartis entre 8% de bénéficiaires publics et 2% de bénéficiaires privés, avec des niveaux de prestation jugés très faibles car non réévalués depuis plusieurs décennies. L'accès aux services d'éducation et de santé, composantes essentielles du socle de protection sociale, s'élargit cependant.

91. **Constat #11** : La gouvernance tripartite se consolide avec l'opérationnalisation d'un Comité National de Dialogue Social, véritable creuset tripartite et véritable creuset de recherches de solutions sociales. Les partenaires sociaux y discutent de problèmes d'intérêt partagé qui ne font plus l'objet de plaintes au niveau de l'OIT qu'à défaut de solutions appropriées au sein du CNDS. Ce dernier prend aussi des initiatives sociales, comme les évaluations qu'il a faites sur les disparités salariales dans le secteur public et qui ont conduit le gouvernement à prendre une série de 4 Ordonnances pour les résorber. L'espace tripartite s'est globalement assaini, et le Burundi est à jour des ses rapports sur les conventions internationales qu'il a ratifiées.

92. Malgré tout des défis de gouvernance demeurent. Le pays n'a plus ratifié de nouvelle convention depuis 2002, et a dénoncé une parmi les conventions anciennement ratifiées. Le

tripartisme lui-même heurte parfois à ce que les partenaires sociaux caractérisent comme une forme d'unilatéralisme de la part du gouvernement. C'est ainsi que les moyens de financement des ordonnances d'ajustement des salaires par des coupes dans le régime indemnitaire des travailleurs, n'aurait pas été discuté avec les organisations de travailleurs, selon ces dernières. Les partenaires sociaux considèrent également qu'ils ne sont pas assez impliqués dans la nomination des premiers responsables des organismes paritaires de sécurité sociale.

## 2. Enseignements clés

93. **Leçon apprise #1 :** Au niveau stratégique, si l'assistance technique du Programme, au côté d'autres interventions programmatique, a aidé le pays à consolider ses cadres et instruments de gestion en matière d'emploi, leur opérationnalisation complète reste confronté à des défis de ressources eux-mêmes liés au contexte de crise économique que connaît le pays. Par exemple, alors que l'Agence Burundaise de l'Emploi des Jeunes, l'Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre sont en principe des bras techniques ayant vocation à jouer un rôle important dans la fluidification du marché du travail et l'amélioration de son accessibilité à cette importante partie de la population active que sont les jeunes, le manque de ressources adéquates empêche encore ces structures de réaliser complètement leur potentiel.

94. **Leçon apprise #2 :** *Dans un registre plus opérationnel, les renforcements de capacités apparaissent constituer un puissant levier de création d'emplois, en tout cas dans des proportions plus importantes qu'ailleurs. L'évaluation d'impact effectuée sur les formations GERME administrées dans le cadre du Projet PRODEFI, révèle que 84% de bénéficiaires ont par la suite créé leur activité, alors que la moyenne générale de ce ratio est seulement de 44%. En attendant que la réflexion en cours finisse par mieux éclairer les facteurs explicatifs intrinsèques de ce seuil de performance, cette dimension se positionne déjà comme un levier important des politiques et stratégies en matière d'emploi.*

95. **Leçon apprise #3 :** Dans le domaine de la protection sociale, si le système formel classique se transforme peu, la réflexion stratégique accompagnée par l'OIT et les autres partenaires, favorise la consolidation du socle de protection social autour de dimension clés comme l'accès à l'éducation et à la santé. L'institution d'un cycle fondamental cohérent et une politique ambitieuse de construction d'infrastructures ont contribué à rapprocher le pays de la scolarisation universelle (97% en 2015), bien que des défis de qualité d'apprentissage demeurent. En matière d'infrastructures de santé, le pays se rapproche des prescriptions de l'Organisation Mondiale de la Santé et les dépasse parfois : il atteint en 2015 le ratio 124 000 habitants pour 1 hôpital, contre une norme OMS de 100 000 habitants pour un hôpital selon l'OMS ; le pays est déjà passé sous le ratio OMS de 10 000 habitants pour un centre de santé. L'accessibilité économique des soins de santé est quant à elle favorisée par des dispositifs dédiés comme la l'assistance médicale d'Etat qui, en 2015, permet à 10% des ménages burundais de bénéficier de soins de santé à un coût modéré à 20% du prix réel du service. Ces évolutions se font cependant dans un contexte marqué par des gaps de qualité : ruptures dans les approvisionnements en médicaments, insuffisance des équipements biomédicaux, etc.

96. **Leçon apprise #4:** La gouvernance du monde du travail est traversée par une contradiction notable entre la prévalence d'un esprit de tripartisme remarquable et la persistance d'une prééminence du partenaire étatique dans des segments importants de la décision publique. Cette situation s'expliquerait par le fait qu'alors que le tripartisme se pratique pleinement et en toute confiance entre le ministère chargé du travail et les partenaires

sociaux, des décisions de gestion importantes, elles, seraient plutôt prises dans d'autres instances gouvernementales. La mesure de faire financer l'équité salariale dans le secteur public par le gel des indemnités des travailleurs, par exemple, n'aurait pas été négociée avec les partenaires sociaux.

97. ***Leçon apprise #5 : La non mise en œuvre des arrangements de gestion a été un handicap important pour le programme.*** Alors qu'il était prévu dans le document de programmation que le PPTD serait porté au niveau national par un Comité de Pilotage de composition tripartite, et son Secrétariat technique, ces organes n'ont pas été mis en place, du moins pas dans la durée. Les mandats se souviennent d'avoir été conviés à quelques réunions de début de cycle qui ont vite cessé, à la faveur sans doute des changements de responsables au niveau du Ministère chargé du travail. Cette lacune, exacerbée par le fait que le BIT n'est pas une agence résidente au Burundi, a valu au Programme un manque de lisibilité d'ensemble et une impuissance à mobiliser des ressources.

### **3. Recommandations**

***Recommandation #1, adressée aux mandants et au BIT : Mettre en place un cadre de gestion opérationnel pour porter le programme.***

98. Cette recommandation est ancrée dans le **Constat #6** qui montre que le Comité de Pilotage et le Secrétariat technique qui étaient prévus n'ont pas fonctionné et ont empêché le PPTD d'avoir une véritable âme et des moyens institutionnels pour effectuer une réelle mobilisation de ressources. Si le concept d'un Comité de pilotage ayant comme bras armé un Secrétariat technique, fait sens, les conditions de sa mise en œuvre doivent être mieux garanties en tenant compte des contraintes du milieu, notamment la non présence du BIT au Burundi et les phénomènes de discontinuité qui peuvent intervenir lorsque le ministère chargé du travail change de titulaire. En tout état de cause un point focal basé dans, ou en dehors, d'un projet serait de nature à faciliter l'institutionnalisation, la visibilité et la cohérence de la mise en œuvre du programme.

***Recommandation #2, adressée aux mandants et au BIT : Développer une stratégie de mobilisation de ressources portée par le cadre institutionnel visé dans la recommandation précédente.***

99. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #6** qui montre que l'absence d'organes de pilotage a empêché la mobilisation de ressources. Le programme est un cadre d'intervention global en faveur du travail décent qui a vocation à rechercher des financements adéquats pour que le pays investisse et progresse dans ce domaine. Une fois des organes de gouvernance en place, une stratégie de mobilisation de ressources en bonne et due forme leur permettra d'être plus efficaces dans la levée de fonds pour financer des projets portés par les différents instruments et cadres de promotion du travail décent au Burundi.

***Recommandation #3, adressée au BIT : Améliorer l'écriture logique du programme, pour en faciliter sa mise en œuvre et favoriser son évaluabilité.***

100. Cette recommandation est ancrée dans le **constat #2** qui montre que la matrice des résultats du Programme connaît des limites techniques dans sa partie Indicateurs de progrès : ces derniers n'existent que sur les résultats intermédiaires (Réalizations) et guère sur les produits qui sont pourtant les extrants tangibles du Programme ; de surcroît, les indicateurs articulés sur les résultats n'ont ni situation de référence ni cible à atteindre et ne sont pas



interprétables en lien avec les produits. Une batterie d'indicateurs complète et smart concourt à un bon encadrement de la mise en œuvre des activités programmatiques et garantit l'évaluabilité du programme.

***Recommandation #4, adressée aux mandants et au BIT : Inclure dans le nouveau programme des projets et des moyens dédiés à l'opérationnalisation des cadres et instruments de pilotage déjà en place, tout en amplifiant les dynamiques de renforcement de capacité.***

101. Cette recommandation est ancrée dans les **constats # 4, 8 et 9** qui montrent que les structures mises en place ne sont pas encore à leur plein rendement par manque de moyens, et que les outils stratégiques comme la Politique nationale de l'emploi ne sont pas, non plus, pleinement mis en œuvre. Par exemple, des projets spécifiques sur les données et la connaissance fine du marché de l'emploi pourraient être ancrés à l'OBEM, et des mécanismes d'appui plus massif à l'emploi des jeunes intégrés à l'ABEJ, etc. Le besoin d'amplification des dynamiques de renforcement de capacités fait écho au **constat # 7** qui montre que dans le cas des formations GERME, par exemple, l'effet de levier a été le double de ce qu'il est généralement ailleurs.

## **ANNEXES**

## 1. Audi-trail : journal des observations sur le rapport provisoire et des réponses de l'Évaluateur

N°	Commentaires	Auteurs	Références initiales	Réponses de l'Évaluateur
<b>Commentaires spécifiques en track dans le texte</b>				
1.	Commentaires de forme	Tous	◆ Document	Commentaires pris en compte et coquilles nettoyées !
2.	Veillez à mettre le logo du BIT à gauche et celle du pays à droite	NPB	◆ Page 1	Commentaire accepté : Changement effectué !
3.	Veillez souligner brièvement l'objet, les clients et la portée de l'évaluation dans le résumé. Vous devez également souligner brièvement la méthodologie suivie. En un mot, la présentation du résumé doit se faire selon les critères d'évaluation		◆ Résumé exécutif	Commentaire accepté : ajouts effectués !
4.	Ajout de CSB dans les mandants	KK	◆ Résumé exécutif	Commentaire accepté : ajout effectué !
5.	"Création d'emplois productifs et décents" en remplacement de "accès au travail décent"	KK	◆ Résumé exécutif	Commentaire accepté !
6.	En quoi y a-t-il un lien entre le fonctionnement des organes et la mobilisation des ressources ?	KK	◆ §vii	Le lien est réel : le Comité de Pilotage avait vocation à gérer le programme et donc, aussi bien, à concourir à rechercher des ressources et à intégrer les différentes actions contributives au programme !
7.	"84% des bénéficiaires de formation ont créé leur activité, contre une moyenne de 44% en règle générale" : Ceci mérite d'être ressorti comme « success story »	KK	◆ §viii	Oui, cette réussite est l'objet du Constat #7 et de la Leçon apprise #2
8.	C'est un projet « hors PPTD »	KK	◆ §x	Le BIT a financé le PRODEFI pour 103 000 USD, dont une partie a été utilisée dans la formulation de la Politique Nationale de l'Emploi ; l'autre partie a financé les formations GERME et la mise en place d'un réseau de 36 maîtres formateurs qui ont eux-mêmes formé 6952 jeunes en recherche d'activités : c'est pour toutes ces raisons que cette intervention est partiellement (volet GERME et ses effets !) couverte par l'évaluation (conformément aux TDR d'ailleurs).
9.	"Au niveau stratégique, si l'assistance technique du Programme, au côté d'autres interventions programmatique, a aidé le pays à consolider ses cadres et instruments de gestion en matière d'emploi, leur opérationnalisation complète reste confronté à des défis de ressources eux-mêmes liés au contexte de crise économique que connaît le pays."...Ceci n'apparaît pas comme une leçon apprise !		◆ §xv	Au contraire, il s'agit d'une leçon critique pour le pays : les instruments sont créés mais fonctionnement sous le niveau de leurs ambitions respectives, faute de moyens ! Par exemple, l'Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes a des ressources régulières pour encadrer 350 jeunes par an (budget national, à quoi on ajoute un concours ponctuel du PRODEFI pour couvrir 150 autres jeunes sur une période moitié plus courte !), dont 40% trouvent un emploi : c'est là une réalisation limitée par rapport aux milliers de jeunes qui arrivent sur le marché du travail par an ! Donc il faut attirer l'attention sur ce gap !
10.	"Leçon apprise #4: La gouvernance du monde du travail est traversée par une contradiction notable entre la prévalence d'un esprit de tripartisme remarquable et la persistance d'une prééminence du partenaire étatique dans des segments importants de la décision publique."...Cette leçon n'est-elle pas en contradiction avec le Constat #11?	NPB	◆ §xviii	Au contraire, le Constat#11 est l'une des racines de cette leçon : le constat dit qu'il y a bien un esprit de tripartisme ancré dans l'environnement, et la leçon apprise dit que malgré cet esprit tripartite il persiste encore un certain unilatéralisme de la part de l'Etat !
11.	Pour chaque recommandation, prière d'indiquer à qui elle est destinée (BIT ?, Gouvernement ?, Mandants tripartites ? ou tous à la fois	JMM	◆ Section 4 : Recommandations	Commentaire accepté !
12.	Le BIT est au présent au Burundi à travers ses projets et ses missions d'appui conseil. Je suggérerais de reformuler pour. Par exemple «,... notamment du fait que le BIT est une Agence Non Résidente au Burundi... »	JMM	◆ §xviii	Commentaire accepté ! C'est bien l'idée de non résidence qui était visée dans le propos !
13.	IL faut restructurer l'introduction suivant la structure proposée dans les TdR	NPB	◆ Section Introduction	Commentaire accepté : restructuration effectuée et inspirée du canevas inséré dans les TDR

14.	IL serait important de préciser les périodes au cours desquelles vous avez effectué la recherche documentaire, organisé les entrevues...Bref préciser pour chacun des éléments la période de mise en œuvre. Cela aura pour avantage de ne pas avoir une section à part entière dédiée au calendrier (section 5.5)	NPB	◆ Section Méthodologie	Dates précises données dans la section "Calendrier" comme suit :		
				Tableau 1 : Chronogramme		
				Etapes /Activités	Jours	Mois
				Arrivée à Bujumbura	13	Janvier
				Revue documentaire	14-29	
				Collecte de données primaires : Entretien	14-22	
				Dépouillement et analyses préliminaires	22-29	
				Atelier tripartite de débriefing	30	
				Départ de Bujumbura	31	Février
				Elaboration du Rapport	2-7	
Transmission Rapport Provisoire	8					
15.	A (chronogramme) incorporer sous les différentes sections de la méthodologie	NPB	◆ Section Calendrier	Observation non pertinente car n'apportant rien de plus au sujet : au contraire, pour être précis un calendrier doit toujours être systématisé et faire l'objet d'une section spécifique de clôture ! D'ailleurs même dans les TDR le calendrier est l'objet d'une section séparée !		
16.	Ajouter la CSB	KK	◆ §23	Commentaire accepté : CSB ajoutée !		
17.	Cette partie n'est pas abordée dans le texte des para 30 et 31	KK	◆ Section 2.5.2. pertinence logique	Au contraire, les §§ 30-31 ne parlent que du cadre logique et des instruments de mesure des performances du programme. l'expression "cadre des résultats et des ressources" employée au sens de cadre logique, n'est peut-être pas familière aux relecteurs : elle est à présent supprimée !		
18.	"Il est aussi observé une lacune systématique au niveau desdits indicateurs de performance, dont les situations de référence (ligne de base) et les cibles ne sont pas déterminées dans le document de programme"... de quoi s'agit-il ?	KK	◆ §30	La lacune en question est que pour un indicateur, la matrice ne dit pas où le pays en était début 2012 et où le programme voudrait qu'il arrive en fin 2015. Ces indicateurs ne sont donc pas opérationnels ! Un autre commentaire confirme d'ailleurs ce constat en faisant valoir, à juste raison, que la situation de référence du pays est rendue difficile par le déficit en données !		
19.	Le consultant doit tenir compte de la nomenclature propre au cadre de résultat des PPTD	KK	◆ §30	C'est bien ce qui est fait dans cette formule qui parle de "Résultats spécifiques, dénommés "Réalizations" dans la matrice du PPTD" !!		
20.	"...près de 16 000 emplois créés ..." : Source ?	KK	◆ §32	Source rappelée en note de bas de page : Entretien FIDA/PRODEFI, Janvier 2019.		
21.	"Sans instance de gouvernance intégrée, le programme n'a pas eu de communication d'ensemble (certaines parties prenantes indiquent même avoir pris part à des activités sans savoir qu'elles exécutaient le PPTD !)"...Ceci pose le problème récurrent de la déconnexion entre le PPTD et les programmes et plans de travail des mandants.	KK	◆ §33	En phase avec le commentaire : il y a donc pertinence à réussir prochainement la mise en place d'organes de pilotage opérationnels !		
22.	Il faut consacrer un paragraphe à l'appui du BIT dans le cadre de la consolidation de la paix. L'évaluation mentionne très peu de PBF qui, pourtant, a été un cadre d'intervention du BIT au Burundi. Le BIT a même mis en place un financement RBSA pour appuyer le PBF.	KK	◆ §34	Ce paragraphe reproduit les 4 Réalisations telles que données dans le PPTD : on ne peut donc y insérer un appui particulier : il est donc tenu compte de cette remarque en insérant la suggestion plus bas dans la partie revue de ce qui est ! Cela dit, sur le principe, l'information sur cet aspect PBF ne nous est pas parvenue, malgré une demande expresse adressée au Bureau Pays !		
23.	"...formé quelque 6 952 jeunes, parmi lesquels figuraient 34% de jeunes femmes"... Plus haut, on parle de 16000 emplois. Veiller sur la cohérence	KK	◆ §35	Les deux occurrences parlent de deux choses différentes, complémentaires et non contradictoires : ici il est question de 6952 jeunes formés en GERME, alors que plus haut on parlait de "près de 16 000 emplois créés" justement suite à ces formations !		
24.	"... l'élaboration de la Politique nationale de l'emploi et de sa Stratégie de mise en œuvre, est un acquis important, que le BIT a accompagnée"...Ce processus mérite d'être plus documenté car il a été une expérience participative et intégrée	KK	◆ §37	La dimension participative et endogène de l'exercice de formulation de la Politique est à présent insérée dans le paragraphe. Pour le reste, la Politique nationale d'emploi est aussi mentionnée plus tard dans les impacts tout en n'omettant de dire que le défi de sa mise en œuvre continuait de se poser ! Donc l'enjeu y relatif est bien ressorti dans le rapport !		
25.	Je voudrais suggérer que tous les tableaux de ce type soit envoyés en annexe. Par ailleurs il faut donner un titre expressif au tableau	NPB	◆ Section Efficacité	Suggestion acceptée : en fait les tableaux sont déjà en annexe avec mention des niveaux de performance : ils étaient gardés comme survivance provisoire dans le corps du texte pour amener les relecteurs à les parcourir et posséder l'exhaustivité des résultats relevés ! A cette étape, ils peuvent effectivement être supprimés du corps du texte et ne plus être visibles qu'en annexe !		

26.	En plus du Prodefi, il y a le projet PBF et le RBSA mis en place. Il faut ici mentionner la mise en œuvre de la politique des Nations Unies pour la création d'emploi dans les pays affectés par les conflits	KK	◆ Section Efficacité	Commentaire accepté : insertions faites dans le tableau correspondant !
27.	"Le parlement de son côté a aussi été outillé techniquement sur les normes et leur ratification. "... à quelle occasion ?	KK	◆ §44	Oui tous les mandants rencontrés ont indiqué qu'il y a eu une session de formation des parlementaires en processus de ratification des conventions OIT ! Source à présent insérée dans le paragraphe !
28.	" Au niveau local, le Programme était placé sous l'autorité d'un Comité National de Pilotage tripartite, assisté d'un Secrétariat technique. Ces deux organes n'ont pas été mis en place par les parties "... Les deux phrases me semblent contradictoires. Est-ce que vous voulez dire que le Programme devrait être sous l'autorité d'un CP qui n'a pas été créé ?	NPB	◆ §46	Oui, confusion levée à présent : ce qui devait être institué (Organes de gestion) et qui n'a pas été mis en place : Paragraphe réécrit dans ce sens !
29.	En réalité, les mandants ont mis en œuvre des actions avec des ressources mobilisées sans que celles-ci soient comptabilisées au titre du PPTD. Le PPTD devrait intégrer aussi bien les ressources du BIT que celles mobilisées par les mandants au titre des résultats du PPTD	KK	◆ §47	Commentaire pertinent, confirmant, a contrario, l'absence des organes de pilotage déplorée plus haut : ces organes devaient réaliser l'intégration des ressources et des actions, pour tous les mandants, au sein du programme ! Cette mention des autres financements est à présent insérée dans le paragraphe.
30.	En plus du BP Kinshasa et de l'Equipe d'appui technique de Yaoundé	KK	◆ §48	Commentaire accepté : lesdites sources d'appui sont à présent insérées dans le paragraphe !
31.	Qu'on parle de la distance du Siège et du BP est correct en certaines circonstances. Mais j'aimerais que le consultant indique que le Burundi a vécu une période d'instabilité institutionnelle qui a placé le pays dans une forme d'ostracisme vis-à-vis des bailleurs de fonds, notamment de l'UE, avec la suspension de la coopération. Bon gré malgré, le BIT avait ouvert, avec les fonds PBF, un projet avec une équipe de 4 personnes dont un expert international qui a poussé plusieurs dossiers d'intérêt du PPTD. Il faut souligner que la mise en place des comités et autres structures est une décision externe au BIT qui devrait être réalisée par le Gouvernement préoccupé par d'autres contingences politiques et sécuritaires. Il n'a pas été facile de faire pousser les questions connexes à l'Agenda du TD.	RN	◆ §58	Commentaire accepté : cette contrainte de contexte est à présent insérée dans le paragraphe ; elle était, au demeurant, évoquée ailleurs, à propos des difficultés de financement.
32.	Ce n'est pas vrai. Le BIT a conduit un autre programme global financé par USDOL et géré directement par le Siège (Fundamentals) par lequel le BIT, à travers une équipe de projet sur place, a travaillé avec l'UNICEF pour la mise en place du Comité National de Lutte contre le travail des enfants. Il faut ajouter que pendant la période considérée, il n'a pas été facile d'intervenir au Burundi. L'instabilité des institutions, pas seulement, mais aussi du staff des agences des NU avec des réclamations diverses liées au paiement des indemnités en fin contrat du BNUB, la non participation des agences aux invitations d'autres agences, le déficit en personnel, etc. ont fait que par plusieurs fois, travailler ensemble au Burundi dans le cadre du One UN a été un défi réel pour qui connaît le contexte national !	RN	◆ §59	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informations insérées dans le paragraphe !</li> <li>▶ Toutefois, sur le principe, bien vouloir noter que j'ai écrit et relancé l'OIT pour obtenir toutes informations et tous documents disponibles sur les projets exécutés en général, les projets conjoints au sein de UNCT/Burundi en particulier. En vain ! (mails disponibles). Tous les documents d'exécution exploités, je les ai eus de mon entourage personnel à Bujumbura. La Coordination UN, du moins l'équipe actuelle, ne connaît pas le programme.</li> <li>▶ Tout ceci est favorisé par le fonctionnement des organes de gestion qui auraient dû construire et sauvegarder la mémoire-projet du programme !</li> <li>▶ La fin du commentaire va d'ailleurs dans le sens de l'idée du paragraphe en soulignant le contexte qui n'était pas propice à une bonne intégration des intervenants au sein de UNCT</li> </ul>
33.	Les impacts vont au-delà des résultats du PPTD. Comme il s'agit d'une contribution, l'évaluation devrait démontrer le lien entre le PPTD et ces effets de plus grande portée	KK	◆ Section Impacts	Commentaire pertinent : un paragraphe nouveau est inséré pour établir les liaisons !
34.	C'est vrai. Mais les situations de référence ne pouvaient être connues faute des données de base dans le contexte ayant prévalu. Il est notoire que les statistiques sont un vrai défi pour les pays fragiles et une alternative crédible devrait être dégagée pour corriger la situation dans le futur. Pour des raisons externes au projet, le plaidoyer développé pour la mise en place du Comité de pilotage du PPTD n'a jamais porté les fruits escomptés malheureusement	RN	◆ §80	En phase avec le commentaire ! Une mention est insérée sur le gap de données de base dans le pays.
35.	Le Comité est nommé par le Gouvernement qui ne l'a pas mis en place en dépit du plaidoyer engagé !	RN	◆ §84	Oui, l'explication est dans le corps du rapport : c'est l'instabilité institutionnelle qui a eu raison du cadre de pilotage installé par le Ministère au tout début du cycle de vie du programme !
36.	Même paragraphe que paragraphe 72. Est-ce nécessaire de répéter ?	KK	◆ §89	Commentaire tenu en compte : paragraphe à présent allégé dans la conclusion !
37.	Voir nos commentaires ci-dessus sur le sujet.	MJJM	◆ §96	Commentaire pris en compte !
38.	Je suggère d'annexer également la liste des projets de Coopération techniques actifs au Burundi au cours	MJJM	◆ Annexes	Commentaire accepté : liste de projets annexée !

de la période 2012-2015				
Commentaires généraux résumant et transmettant les commentaires spécifiques en track				
39.	Je peux dire que le Burundi a été un des rares pays où j'ai vu un réel engagement des mandants tripartites dans le PPTD	KK	◆ Document	Le rapport en convient aussi, et ajoute que le non fonctionnement des organes de pilotage sur le terrain n'a pas permis au programme de retirer les meilleures valeurs ajoutées de cette qualité d'interface entre mandants !
40.	Sur le fond, j'aurais bien aimé que le contexte soit plus étoffé. Le Burundi étant un état fragile, et comme tout état fragile, il se caractérise par un environnement très changeant et l'insuffisance des capacités nationales et locales, ce qui rend très difficiles l'élaboration de stratégies, la mise en œuvre des programmes et le suivi des performances. Cela devrait amener le consultant à faire le lien avec les risques inhérents à un tel programme qui malheureusement n'ont pas été identifiés pendant la phase de planification.	OIT	◆	Commentaire pris en compte malgré le besoin de concision. Ceci est à présent inséré en conclusion du contexte : " <i>Au total, le Burundi étant un état fragile, se caractérise par un environnement très changeant et l'insuffisance des capacités nationales et locales, ce qui rend très difficile la gestion de véritables stratégies de développement. Les risques stratégiques inhérents à un tel programme, malheureusement non identifiés pendant sa phase de planification, ont notamment trait à de possibles gaps de ressources difficiles à trouver étant donné les suspensions de coopération de la part de partenaires clés, et à des insuffisances probables en matière de mise en œuvre et suivi d'interventions coordonnées.</i> "
41.	Il y a une apparente « contradiction » entre les performances du PPTD, tel que cela ressort du rapport, et la faible mobilisation des ressources mentionnée par le consultant. En réalité, le problème n'est pas celui du sous-financement du PPTD, mais celui du manque d'intégration des budgets BIT et des ressources mobilisés par les mandants. Cette déconnexion (qui n'est pas propre au Burundi) fait que les mandants déplorent le faible financement du PPTD alors qu'ils sont partie prenante du programme	OIT	◆	Commentaire pris en charge dans le nouveau texte !
42.	L'évaluateur a accordé une mention spéciale au PRODEFI. En plus de cet important projet, les appuis du BIT dans le cadre du PBF devraient aussi être mentionnés, surtout eu égard au contexte de post-conflit. Si mes archives le permettent, je pourrai envoyer au consultant les éléments sur le projet PBF et le RBSA associé	OIT	◆	Commentaire pris en charge dans le nouveau texte !
43.	Sur le plan institutionnel, le processus PNE du Burundi mérite aussi d'être mentionné avec plus d'emphase. C'est un processus participatif qui a mobilisé même la Présidence de la République et le SNU (implication de la Coordination du SNU). Le processus a été financé par le PNUD et soutenu par la BAD et le FIDA	OIT	◆	Commentaire pris en charge dans le nouveau texte !
44.	J'ai parcouru rapidement ce rapport d'évaluation qui me semble être bien fait. Mes quelques Inputs sont repris en track change. Grossomodo, le consultant doit intégrer des variables contextuels importants dans son évaluation. Le Burundi a traversé un moment qui a fait de ce pays, pendant un long moment couvert par le PPTD, un pays en déliquescence avec la Communauté internationale pour des considérations politiques et sécuritaires. Ce qui a fait que certaines actions de la responsabilité des autorités politiques et du Gouvernement n'ont pu avancer.	OIT	◆	Commentaire pris en charge dans le nouveau texte !
45.	Il en est de même de la situation de référence qui a manqué si souvent faute des statistiques fiables et actualisées. IL est nécessaire de trouver une manière de faire dans le contexte des pays africains fragiles qui se retrouvent dans la même situation que le Burundi.	OIT	◆	Commentaire pris en charge dans le nouveau texte !
46.	Je note aussi, sauf omission de ma part, que le consultant n'a pas abordé la question du travail des enfants qui est recurente dans le contexte du Burundi. Des études et même un plan d'action nationale de lutte contre el TE était élaboré. Un partenariat fort entre le BIT, l'UNICEF et le BNUB était actif. Un Comité était en place. L'évaluation n'en a pas parlé. Il serait intéressant pour lui de compléter ces informations.	OIT	◆	Les données de base sur cette intervention ont manqué et manquent encore : mais le projet en tant que tel est à présent inséré dans le tableau et dans les analyses subséquentes !

## 2. Tableau général des performances sur les Produits attendus du programme

Priorité 1					
"La population burundaise, en particulier les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables ont accès à plus d'opportunités d'emplois décentes et durables dans un contexte de consolidation de la paix et de croissance économique"					
Programmation		Performances		Rating	
Réalisations	Produits		E	M	F-N
1. Les capacités de l'administration et des établissements en charge de la formation professionnelle sont renforcées pour offrir des compétences et de qualifications répondant mieux aux besoins du marché du travail et dans les secteurs porteurs d'emplois.	P.1.1.1. Une Politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle est élaborée. Elle intègre les questions d'égalité de chance et de traitement entre femmes et hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique nationale d'emploi et Stratégie de mise en œuvre en place</li> <li>▪ Politique nationale de la jeunesse mise en place</li> <li>▪ Intégration de la composante emploi-jeunes ruraux dans le programme de développement des filières agricoles.</li> <li>▪ Mise en place du décret no 100/147 du 28 juillet 2017 portant organisation et développement des curricula de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle</li> <li>▪ Un réseau de 36 maîtres formateurs GERME mis en place : 6952 jeunes (dont 34% de filles) formés dans ce cadre</li> </ul>	Elevé		
	P.1.1.2. Les capacités techniques et pédagogiques du système de formation professionnelle et technique sont renforcées et les curricula développés en adéquation avec les besoins réels du marché de l'emploi ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction de 129 CEM dans toutes les communes du pays ;</li> <li>▪ Mise en place de la filière agri-élevage dans tous les CEM du pays ;</li> <li>▪ Le nombre et les capacités des formateurs des CEM et CEFP ont été renforcés</li> <li>▪ Introduction du cours d'entrepreneuriat dans l'enseignement secondaire</li> <li>▪ Mise en place d'un répertoire des métiers au Burundi (2018)</li> <li>▪ Mise en place des centres d'enseignement des métiers dans toutes les communes du pays.</li> </ul>	Elevé		
	P.1.1.3. Une stratégie nationale de la formation et de certification des compétences acquises par l'apprentissage formulée et validée ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Classification des emplois du secteur public</li> <li>▪ La politique nationale de l'insertion des lauréats des CEM et CEFP ainsi que sa stratégie ont été élaborées</li> <li>▪ Mise en place du décret no 100/147 du 28 juillet 2017 portant organisation et développement des curricula de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle</li> </ul>	Elevé		
	P.1.1.4. Un Protocole de partenariat entre les institutions de formation, les entreprises, les organisations de travailleurs et les services publics de l'emploi est élaboré et intègre des incitations à la création d'emplois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Protocole de partenariat entre les institutions de formation, les entreprises, les organisations de travailleurs et les services publics de l'emploi a été élaboré et intègre des incitations à la création d'emplois.( convention cadre de partenariat entre l'Etat Burundais et le secteur privé en matière d'enseignement et de formation technique et professionnelle pour une meilleure adéquation formation-emploi ,juillet 2014) ;</li> <li>• Convention de partenariat public-privé de l'adéquation formation emploi signée en tripartite en 2014,</li> <li>• L'ABEJ a déjà signé des conventions de partenariat avec quelques entreprises du secteur privé</li> <li>• Mise en place d'un protocole d'entente entre les institutions en charge de l'enseignement des métiers et les artisans.</li> </ul>	Elevé		
2. Les institutions du marché du travail sont plus performantes pour mieux répondre aux problèmes d'insertion des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables	P.1.2.1. Une base de données sexo-spécifique compilant les indicateurs du marché du travail est élaborée, validée et mise à la disposition de l'ONEF en vue de la production de rapports périodiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observatoire de l'Empli et de la Main d'œuvre créé et opérationnel</li> <li>▪ Agence Nationale de l'Emploi des Jeunes créée et opérationnalisée</li> <li>▪ Restructuration du département en charge de l'emploi</li> <li>▪ Une base des données sur le volet activité-emploi et chômage au Burundi disponible au sein de l'OBEM,</li> <li>▪ Une base des données sur le chômage des jeunes dans les provinces BUBANZA, NGOZI, MURAMVYA disponible à l'OBEM</li> </ul>		Moyen	
	P.1.2.2. Législation et	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouveau Code du Travail non disponible, bien</li> </ul>			Faible

	réglementation du marché du travail actualisées et/ou renforcées, qui prennent en compte l'égalité de chance et de traitement entre les femmes et les hommes.	qu'en cours de révision			
	<b>P.1.2.3.</b> Une étude d'évaluation des capacités assortie d'un plan de renforcement des institutions d'orientation et de placement élaborée et validée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non réalisé</li> </ul>			Nul
3. Les institutions nationales publiques et privées assurent plus efficacement la réinsertion professionnelle durable des femmes et des hommes les plus affectés par la crise	<b>P.1.3.1.</b> Bonnes pratiques en matière de réinsertion identifiées et capitalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observatoire de l'Emploi et de la Main d'œuvre créé et opérationnel</li> <li>Agence Nationale de l'Emploi des Jeunes créée et opérationnelle</li> <li>Création d'un Service de volontariat national</li> <li>Une banque pour les jeunes entrepreneurs est en cours de création ;</li> <li>Création d'un département chargé de la reconversion et le perfectionnement professionnel au sein de l'OBEM,</li> <li>Création d'un département de volontariat des jeunes (Ministère jeunesse)</li> <li>Octroi des stages de premier emploi aux jeunes stagiaires diplômés</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.1.3.2.</b> Programmes et projets de réinsertion des personnes affectées par les crises, sensibles au genre, formulés et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet PRODEFI : 15 652 emplois jeunes créés en milieu rural : dont 38% de femmes</li> <li>Projet PBF et le RBSA mis en place</li> <li>Mise en œuvre de la politique des Nations Unies pour la création d'emploi dans les pays affectés par les conflits</li> </ul>		Moyen	
	<b>P.1.3.3.</b> Programmes de reconversion professionnelle des travailleurs affectés par les crises dans les entreprises, sensible au genre, formulés et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des programmes de reconversion professionnelle inclus dans la Stratégie de la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi : mise en œuvre mitigée</li> </ul>			Moyen
4. Les capacités des institutions nationales au niveau central et décentralisé sont renforcées pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de création d'emploi et d'auto-emploi tenant compte des spécificités liées au genre	<b>P.1.4.1.</b> Etudes sur les créneaux porteurs, sensibles au genre, réalisées et validées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une nouvelle Direction de l'Emploi au sein de la Direction Générale du Travail</li> <li>15652 emplois jeunes créés en milieu rural par le projet PRODEFI : dont 38% de femmes</li> </ul>			Moyen
	<b>P.1.4.2.</b> Capacités des prestataires de service d'appui à la création d'emploi et à l'entrepreneuriat renforcées et bonnes pratiques recensées et capitalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de l'Observatoire national de l'Emploi et de la Formation (ONEF) ;</li> <li>Création des observatoires locaux de l'emploi et de la formation(OEF) dans les provinces de BUBANZA et NGOZI</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.1.4.3.</b> Développement de l'entrepreneuriat féminin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès équitable des femmes et des hommes aux facteurs de production et aux revenus se concrétise petit à petit : octroi des crédits aux associations féminines et d'assistance de femmes vulnérables (projet automatisation des femmes : accès aux microcrédits et renforcement des capacités managériales et d'entrepreneuriat)</li> <li>Mise en place d'un fonds de garantie par le projet « Autonomisation des femmes » : 139 groupements de femmes couverts</li> <li>38% de femmes dans les bénéficiaires des 15652 emplois jeunes créés en milieu rural par le projet PRODEFI</li> <li>Environ 30% de femmes dans les emplois facilités par l'ABEJ</li> </ul>			Moyen
<b>Priorité 2</b>					
<b>"Les travailleurs du Burundi bénéficient d'une protection sociale qui offre des prestations de qualité et étendues à une plus grande proportion de la population et tenant de compte de la dimension genre."</b>					
<b>Programmation</b>		<b>Performances</b>		<b>Rating</b>	
<b>Réalisations</b>	<b>Produits</b>			<b>E</b>	<b>M</b>
1. Les cadres réglementaire et institutionnel de la protection sociale sont renforcés.	<b>P.2.1.1.</b> Code de sécurité sociale et décret sur les associations mutualistes révisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'Comité National tripartite de protection sociale, au niveau national et provincial</li> <li>Elaboration d'un Code de protection sociale</li> <li>Evaluation actuarielles des institutions de protection sociale réalisées</li> <li>Adoption de la Politique Nationale de Protection Sociale</li> <li>Elaboration de la Stratégie Nationale de Protection Sociale</li> </ul>		Elevé	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet du code de Protection Sociale est en cours d'adoption (incluant la révision du code et le décret des Mutualités)</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.2.1.2.</b> Capacités techniques et professionnelles des institutions de protection sociale renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en place des organes de la Commission Nationale de Protection Sociale chargés de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Protection notamment :</li> <li>Le Comité Nationale composé par 11 Ministres et présidé par S E le Président de la République</li> <li>Le Comité Technique composé des experts issus des Ministères et structures sectoriels</li> <li>Les comités Provinciaux présidés par les Gouverneurs</li> <li>Les Comités Communaux présidés par les administrateurs</li> <li>La mise en place du Secrétariat Exécutif Permanent (SEP/CNPS) qui appui techniquement les organes de la Commission</li> <li>La mise en place d'un Fonds d'Appui à la Protection Sociale qui finance les Programmes</li> <li>Les membres des organes de la CNPS a bénéficié de renforcement de capacités (formation sur les Métiers de la Protection Sociale, formation sur le suivi et évaluation du secteur de Protection sociale</li> </ul>	Elevé		
2. Les capacités du système de sécurité sociale sont renforcées pour offrir plus d'opportunités de protection aux travailleurs et travailleuses non couverts	<b>P.2.2.1.</b> Un plan stratégique et opérationnel de mise en œuvre de la politique nationale de protection sociale, sensible au genre, élaboré et validé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie nationale de protection élaborée</li> <li>Plan d'action de mise en œuvre de la stratégie de protection sociale élaborée</li> <li>Un Projet d'Appui aux filets sociaux « MERANKABANDI » qui octroie les transferts monétaires réguliers à 48milles ménages les plus vulnérables des 4 provinces du Pays (GITEGA, KARUZI, RUYIGI et KIRUNDO)</li> <li>Un cadre de suivi des Résultats de la Stratégie de protection Sociale a été élaborée sur le financement de l'Unicef</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.2.2.2.</b> Etude de faisabilité des mutuelles ou des structures de micro-assurance dans le secteur informel et rural tenant compte des besoins spécifiques des femmes réalisées et validées ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les termes de Références pour élaborer les normes prudentielles des Mutuelles sociales ont été validés et soumis aux bailleurs pour le financement</li> <li>La création des Mutuelles de santé (123 mutuelles de santé sont agréées et fonctionnelles)</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.2.2.3.</b> Programmes ou projets pilotes d'appui aux mutuelles de santé et au développement de l'économie solidaire, sensibles au genre, formulés et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes pilotes de prise en charges des soins de santé de 2500 ménages vulnérables et 3500 personnes âgées à travers les Mutuelles de santé et la carte d'assistance ont été mises en place</li> <li>Le programme d'appui au développement des organisations de l'Economie Solidaire a été mise en place par le SEP/CNPS</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.2.2.4.</b> Audits des institutions de sécurité sociale existantes dans la perspective d'une intégration des secteurs privés structurés et informels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude d'Analyses institutionnelles, organisationnelles et financières des organismes de Sécurité Sociale en mars 2018</li> <li>Diagnostic Institutionnel, Organisationnel et Fonctionnel du Secteur de la Protection Sociale en mai 2018</li> <li>Etudes actuarielles réalisées par les organismes de Sécurité Sociale INSS, ONPR et MFP</li> </ul>	Elevé		
3. Les capacités des mandants tripartites sont renforcées pour intensifier la lutte contre le VIH/SIDA sur le lieu de travail	<b>P.2.3.1.</b> Plan d'action de mise en œuvre de la politique de lutte contre le VIH-Sida en milieu du travail, sensible au genre, élaboré et adopté	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non disponible</li> </ul>			Nul
	<b>P.2.3.2.</b> Les directives pratiques du BIT et la Recommandation 200 sur le VIH vulgarisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier de diffusion de la Recommandation 200 sur le VIH /SIDA ont été organisés avec les partenaires sociaux et le Projet CNLS du Ministère de la santé</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.2.3.3.</b> Des plans de lutte contre le VIH/SIDA dans les secteurs de l'économie informelle et rurale élaborés et mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unités sectorielles de lutte contre le VIH/SIDA fonctionnelles sur 2012-2014</li> </ul>		Moyen	
4. Les conditions salariales de travail sont plus équitables	<b>P.2.4.1</b> Politique salariale équitale élaborée	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Ordonnances d'ajustement prise pour résorber les disparités salariales</li> </ul>	Elevé		
	<b>P.2.4.2.</b> Textes réglementaires en	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Ordonnances d'ajustement prise pour résorber</li> </ul>		Moyen	

<p>dans les secteurs public et privé</p> <p>Indicateurs :</p>	<p>matière de salaires mis à jour à la lumière de la politique salariale</p>	<p>les disparités salariales</p>				
<b>Priorité 3</b>						
<b>"Les travailleurs et les travailleuses du Burundi bénéficient d'une gouvernance tripartite plus efficace du monde du travail."</b>						
Programmation				Rating		
Réalisations attendues	Produits spécifiques	Performances		E	M	F-N
<p>1. Les structures de prévention et de gestion des conflits sociaux sont renforcées et améliorent la gouvernance du dialogue social</p>	<p><b>P.3.1.1.</b> Les capacités des Cadres (CNDS, CNT, CSFP) et acteurs du Dialogue Social sont renforcées en tenant compte du genre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité National de Dialogue Social mis en place au niveau national et provincial</li> <li>▪ Renforcement des capacités des membres du C</li> <li>▪ NDS, des CPDS et des Comités des branches sur les techniques de dialogue et prévention des conflits de travail;</li> <li>▪ Renforcement des capacités des représentants des parlementaires en matière du fonctionnement du dialogue social par le biais des ateliers de haut niveaux</li> </ul>		Elevé		
	<p><b>P.3.1.2.</b> La Charte de Dialogue Social est vulgarisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plusieurs ateliers de vulgarisation de la charte ont été organisés à travers tout le pays</li> </ul>		Elevé		
	<p><b>P.3.1.3.</b> Un Plan stratégique du Conseil National du Dialogue Social, sensible au genre, est élaboré et adopté</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le CNDS a déjà élaboré et adopté deux plans stratégiques (2014-2016, 2017-2019)</li> </ul>		Elevé		
<p>2. L'administration du travail et l'inspection du travail sont plus performantes dans la réalisation de leurs missions respectives</p>	<p><b>P.3.2.1.</b> Le cadre réglementaire et institutionnel de l'administration du travail est mis à jour</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Code du travail en cours de réforme, mais non encore disponible</li> <li>▪ Politique nationale de réforme administrative élaborée</li> <li>▪ Décision gouvernementale de résorption des disparités salariales</li> <li>▪ OBEM, ABEJ créés</li> <li>▪ Nouvelle Direction de l'Emploi créée au sein du Ministère</li> <li>▪ IGTSS déconcentrée à l'intérieur du pays (18 provinces)</li> </ul>			Moyen	
	<p><b>P.3.2.2.</b> Les structures en charge de l'administration du travail sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OBEM, ABEJ créés</li> <li>▪ Nouvelle Direction de l'Emploi créée au sein du Ministère</li> <li>▪ IGTSS déconcentrée à l'intérieur du pays (18 provinces)</li> </ul>		Elevé		
	<p><b>P.3.2.3.</b> Les capacités de l'inspection du travail sont renforcées notamment en matière de santé et sécurité au travail, de non-discrimination et d'égalité homme-femme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deux formations au CRADAT sur SST</li> <li>▪ Conventions 100 et 111 ratifiées</li> <li>▪ IGTSS déconcentrée à l'intérieur du pays (18 provinces)</li> <li>▪ Deux formations au CRADAT sur SST</li> <li>▪ Conventions 100 et 111 ratifiées</li> </ul>		Elevé		
<p>3. Les services chargés du processus de ratification et d'établissement des rapports sur l'application des conventions internationales du travail sont plus performants</p>	<p><b>P.3.3.1.</b> Nouvelles conventions promues en vue de la ratification (C. 95, C122, C. 142, C. 154, C. 155, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de nouvelles ratifications dans la période</li> <li>▪ Elaboration d'un PAA et mis en place du comité multisectoriel</li> <li>▪ Le Burundi a déjà produit un rapport sur l'application de la C182</li> </ul>				Nul
	<p><b>P.3.3.2.</b> Capacités des mandants renforcées en matière de suivi et d'élaboration des rapports</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistance technique fournie au Ministère chargé de l'emploi en matière de rapports</li> <li>▪ Formation des mandants sur les conventions de l'OIT</li> </ul>		Elevé		
<p>4. Les enfants, filles et garçons, du Burundi sont mieux protégés contre les pires formes de travail</p>	<p><b>P.3.4.1.</b> Le Plan d'action national de lutte contre le travail des enfants est vulgarisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des initiatives de retrait d'enfants de formes de travail inacceptables engagées</li> </ul>			Moyen	
	<p><b>P.3.4.2.</b> Le Comité multisectoriel de lutte contre les pires formes de travail des enfants est opérationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité en demande de redynamisation</li> <li>▪ Des initiatives de retrait d'enfants de formes de travail inacceptables engagées</li> </ul>			Moyen	

*Sources : Document de programme, Rapports d'activités et Interviews des parties prenantes, Janvier 2019*

### 3. Tableau général de renseignement des indicateurs attachés aux résultats attendus

Priorité 1					
"La population burundaise, en particulier les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables ont accès à plus d'opportunités d'emplois décents et durables dans un contexte de consolidation de la paix et de croissance économique"					
Programmation		Performances	Rating <sup>1</sup>		
Réalisations	Produits		E	M	F-N
1. Les capacités de l'administration et des établissements en charge de la formation professionnelle sont renforcées pour offrir des compétences et de qualifications répondant mieux aux besoins du marché du travail et dans les secteurs porteurs d'emplois.	Taux de fréquentation désagrégés par sexe des filières porteuses d'emploi dans les centres de formation et d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données non disponibles</li> </ul>			
	Taux d'insertion des lauréats des institutions d'enseignement et de formation professionnelle désagrégé par sexe et par groupe d'âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données globales non disponibles</li> <li>Sur 500 diplômés encadrés par l'ABEJ, en moyenne 40% trouvent un emploi</li> </ul>			
	Nombre de nouvelles certifications des compétences des travailleurs et travailleuses de l'informel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences non encore certifiées dans l'informel</li> </ul>			
	Existence d'un centre d'évaluation et de certification des compétences de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre non existant</li> </ul>			
	Nombre de jeunes filles insérées dans des formations « non traditionnellement féminines »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données non disponibles</li> </ul>			
2. Les institutions du marché du travail sont plus performantes pour mieux répondre aux problèmes d'insertion des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables	Proportion des cadres des institutions du marché du travail dont les capacités à répondre aux problèmes d'insertion, sensible au genre, ont été mises à jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences des cadres du Ministère chargé du travail renforcés, de l'OBEM et de l'ABEJ, renforcées : proportions encore limitées</li> </ul>			
	Disponibilité d'une base des données sexo-spécifique opérationnelles sur le marché du travail;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de véritable base de données, mais des données compilées par l'OBEM, sur base de l'Enquête ISTEPU de 2013-2014 sur les conditions de vie des ménages</li> </ul>			
	Nombre de rapports périodiques produits à l'aide notamment de la base des données sur le marché du travail et couvrant tous les domaines d'intérêt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de rapports périodiques sur le marché du travail (mais un rapport ad hoc de l'OBEM)</li> </ul>			
3. Les institutions nationales publiques et privées assurent plus efficacement la réinsertion professionnelle durable des femmes et des hommes les plus affectées par la crise	Nombre de bénéficiaires directs et indirects, hommes et femmes, dans les programmes de réinsertion du BIT mis en œuvre au Burundi	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 666 emplois créés dans le cadre du PRODEFI</li> <li>Dont 38% de femmes bénéficiaires</li> </ul>			
	Taux de réussite désagrégé par sexe dans la réinsertion des démobilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données on disponibles</li> </ul>			

<sup>1</sup> Niveaux de performance non décidables compte tenu du fait que les indicateurs n'ont ni situation de référence ni cible, qui permettraient de mesurer l'effort que représente chaque réalisation.

4. Les capacités des institutions nationales au niveau central et décentralisé sont renforcées pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de création d'emploi et d'auto-emploi tenant compte des spécificités liées au genre	Proportion des prestataires de services d'emploi utilisant les outils du BIT en matière de création d'emplois et de genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réseau de 36 maîtres-formateurs GERME mis en place</li> <li>6952 jeunes formés par les maîtres formateurs dans la phase 1 du PRODEFI</li> </ul>			
	Nombre d'emplois directs et indirects créés tenant compte de la dimension genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 666 emplois créés dans le cadre du PRODEFI</li> <li>Dont 38% de femmes bénéficiaires</li> </ul>			

**Tableau 3 : Priorité 2**

**"Les travailleurs du Burundi bénéficient d'une protection sociale qui offre des prestations de qualité et étendues à une plus grande proportion de la population et tenant de compte de la dimension genre."**

Programmation		Performances	Rating		
Réalisations	Indicateurs de résultats spécifiques		E	M	F-N
1. Les cadres réglementaire et institutionnel de la protection sociale sont renforcés.	Disponibilité des cadres réglementaires révisés ou élaborés conformément aux normes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code de protection sociale non encore disponible</li> </ul>			
	Proportion des institutions de protection sociale disposant d'un organigramme, d'un manuel de procédures et d'outils programmatiques actualisés en vue d'une meilleure efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadres de gestion actuels de ces organismes non documentés de manière aussi systématique que voulu par l'indicateur</li> <li>Etude d'Analyses institutionnelles, organisationnelles et financières des organismes de Sécurité Sociale en mars 2018</li> <li>Diagnostic Institutionnel, Organisationnel et Fonctionnel du Secteur de la Protection Sociale en mai 2018</li> <li>Etudes actuarielles réalisées par les organismes de Sécurité Sociale INSS, ONPR et MFP</li> </ul>			
	1. Proportion des personnels des structures en charge de la protection sociale dont les qualifications sont adéquates aux missions des services où ils sont affectés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données non disponibles</li> </ul>			
2. Les capacités du système de sécurité sociale sont renforcées pour offrir plus d'opportunités de protection aux travailleurs et travailleuses non couverts	1. Taux d'affiliation désagrégé par sexe aux systèmes de protection sociale volet santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données globales non disponibles</li> <li>10% de la population générale a accès au système formel de protection sociale</li> <li>10% des ménages bénéficient de l'assurance santé au prix modéré à 20% du coût réel des prestations considérées</li> </ul>			
	2. Taux d'affiliation désagrégé par sexe aux systèmes de protection sociale volet retraite	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données globales non disponibles</li> <li>10% de la population générale a accès au système formel de protection sociale</li> </ul>			
2. Les capacités des mandants tripartites	1. Proportion désagrégée par sexe des points focaux des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données non disponibles</li> </ul>			

sont renforcées pour intensifier la lutte contre le VIH/SIDA sur le lieu de travail	et des organisations de travailleurs qui ont suivi des sessions de formation en matière de lutte contre le VIH et Sida qui intègrent les questions de genre				
	2. Proportion d'entreprises ayant adopté des mesures concrètes de lutte contre le VIH/Sida et la stigmatisation en milieu de travail sur la base des outils du BIT	▪ Données non disponibles			
3. Les conditions salariales de travail sont plus équitables dans les secteurs public et privé	1. Existence d'un rapport sur la réforme de l'administration publique et traitant des questions de salaires ;	▪ Etude du Comité National de Dialogue Social ayant recommandé la résorption des disparités de salaires			
	2. Proportion des statuts harmonisés dans le cadre de la réforme administrative	▪ Données types de l'indicateurs non disponibles ▪ 4 Ordonnances d'ajustement prise pour résorber les disparités salariales			

**Tableau 4 : Priorité 3**

**"Les travailleurs et les travailleuses du Burundi bénéficient d'une gouvernance tripartite plus efficace du monde du travail."**

Programmation		Rating			
Réalisations attendues	Indicateurs de résultats spécifiques	Performances	E	M	F-N
1. Les structures de prévention et de gestion des conflits sociaux sont renforcées et améliorent la gouvernance du dialogue social	Nombre de sessions statutaires du CNDS tenues et ayant produit un rapport d'activité validé en tripartite	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CNDS se réunit régulièrement, aussi bien en Assemblée plénière qu'en comité restreint, et toujours sur une base tripartite</li> <li>▪ Ses réunions sont l'objet de rapports préparés son Secrétariat exécutif qui est opérationnel</li> </ul>			
	Proportion d'entreprises et administrations ayant adopté des mesures concrètes de pratique du dialogue social	▪ Données non disponibles			
	Taux de conflits sociaux de travail réglés par le CNDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données exhaustives sur l'indicateur non disponibles</li> <li>▪ Au moins les Ordonnances de résorption des disparités salariales résultent de recommandations du CNDS</li> </ul>			
	Nombre d'accords collectifs réalisés	▪ Données systématisées non disponibles			
2. L'administration du travail et l'inspection du travail sont plus performantes dans la réalisation de leurs missions respectives	Nombre d'administrateurs et d'inspecteurs du travail ayant des compétences mises à jour, désagrégé par sexe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données exhaustives non disponibles</li> <li>▪ Des cadres administratifs, y compris à l'Inspection du travail a bénéficié de renforcements de capacités</li> </ul>			
	Nombre d'entreprises bénéficiant régulièrement de visites d'inspecteurs du travail ;	▪ Données exhaustives non disponibles			
	Fréquence annuelle des cas de maladie professionnelle et d'accidents de travail	▪ Données non disponibles			
	Nombre de conflits de travail réglés	▪ Données systématisées non disponibles			
3. Les services chargés	Nombre de rapports d'application des	▪ Etat en règle de ses obligations de			

du processus de ratification et d'établissement des rapports sur l'application des conventions internationales du travail sont plus performants	normes élaborés et soumis au BIT dans les délais requis	rapports sur les conventions internationales du travail			
	Processus de ratification de conventions enclenchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de nouvelle ratification de convention depuis 202</li> </ul>			
4. Les enfants, filles et garçons, du Burundi sont mieux protégés contre les pires formes du travail	Nombre d'enfants de deux sexes impliqués dans le travail identifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données non disponibles, bien que des actions de retraits d'enfants des pires formes de travail aient été rapportées</li> </ul>			
	Nombre d'enfants des deux sexes retirés des pires formes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données non disponibles, bien que des actions de retraits d'enfants des pires formes de travail aient été rapportées</li> </ul>			

*Sources : Document de programme, Rapports d'activités et Interviews des parties prenantes, Janvier 2019*

#### **4. Bibliographie**

- *Programme par Pays de promotion du Travail Décent, document de programme, OIT/Burundi, Cycle 2012-2015*
- *Activités Emploi et Chômage au Burundi, Mai 2018, Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi*
- *Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, Burundi, cycle 2012-2016*
- *Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, cycle 2012-2016, Bilan de mise en œuvre, Burundi, Décembre 2016*
- *Appui technique du BIT à la Composante Emplois des jeunes ruraux du PRODEFI au Burundi, Rapport du Séminaire de formation des formateurs en GERME classique et GERME niveau 1 à Ngozi, Février 2014*
- *Appui technique du BIT à la Composante Emplois des jeunes ruraux du PRODEFI au Burundi, Rapport de coaching des formateurs à Ngozi et Bubanza, Mars 2014*
- *Accord en le Gouvernement du Burundi et l'OIT au travers du Programme de Développement des Filières (PRODEFI), Avril 2013*
- *Projet Emploi des jeunes ruraux, Programme PRODEFI, Ministère de l'Agriculture/FIDA, Rapport technique, Mars 2014*
- *PRODEFI , Rapport d'étape, Indicateurs de progrès, Août 2018*
- *PRODEFI , Indicateurs de progrès, Août 2018*
- *ISTEEBU – Projection des données du dernier recensement de 2008*
- *PNUAD/Burundi 2014-2016*
- *Document de politique nationale de l'emploi, Ministère de la fonction Publique et de la Protection sociale, novembre 2014*
- *TDR Atelier PPTD Burundi 2012*

- Atelier PPT Fiche technique Sept 08
- Déclaration tripartite[1]
- Mission PPTD Mars 2012
- PV concertation PPTD
- Rapport atelier validation PPTD Burundi Mars 2012 Gilles kk
- Rapport de mission PPTD Burundi Octobre 2011.KK Njike
- Rapport de mission su Burundi, mars 2012
- TDR Atelier PPTD Burundi septembre 2011
- Rapport de mission su Burundi, Bujumbura, du 10 au 14 septembre 2008
-



#### **4. Liste des personnes rencontrées**

##### **MANDANTS**

- ◆ Ministère de la Fonction Publique du Travail et de l'Emploi
  - M. Félix MPOZERINIGA, Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi
  - M. Didace NZAMBIMANA, Assistant du Ministre
  - Mme Marie Rosette NIZIGIYIMANA, Secrétaire Permanente du Ministère
  - M. Benjamin NKESHIMANA, Directeur Général du Travail et de l'Emploi
  - M. Déogratias NIBAYUBAHE, Directeur des Normes et de la Législation du Travail
  - Mme Nicelate NIBAYUBAHE, Directrice de l'Administration du Travail et des Relations Professionnelles
  - Nadine NIMBABAZI, Directrice Générale de la Fonction Publique
- ◆ Association des Employeurs du Burundi
  - Gaspard NZISABIRA, Secrétaire Exécutif
  - Callixte NKURUNZIZA, Assistant du Secrétaire Exécutif
- ◆ Confédération des Syndicats du Burundi
  - M. Clestin NSAVYIMANA, Vice-Président COSYBU
  - Valentine CIMPAYE, Conseillère Générale
  - Marie BUCARU, Secrétaire Exécutive
  - Authentique NISHIMZE, Trésorier Général

##### **Organismes tripartites**

- ◆ Comité National de Protection Sociale
  - Dr Paul Claudel RUBEYA, Directeur Technique
- ◆ Comité National de Dialogue Social
  - Athanase MBONABUCA, Secrétaire Exécutif Permanent du CNDS

##### **Entités publiques dédiées**

- ◆ Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'œuvre
  - M. Boniface NDAYIRAGIJ, Directeur de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation
- ◆ Agence Burundaise pour l'Emploi des Jeunes
  - Gustave NIYONKURU, Administrateur Directeur Général
  - Justin BIGIRMANA, Conseiller technique

##### **Partenaires**

- ◆ Organisation Internationale du Travail
  - Anthony RUTABANZIBWA, Chargé de programme, Bureau Pays en Tanzanie, Dar es Salam
- ◆ Fonds International pour le Développement Agricole
  - Benoît NDIKUMANA, Responsable du projet emploi des jeunes ruraux au sein du Programme de développement des filières (PRODEFI)
- ◆ Programme des Nations Unies pour le Développement
  - Pascal MUKANYA, Chef Unité Suivi-Evaluation
- ◆ Bureau du Coordonnateur Résident du SNU
  - Pascaline BARANKEBA, Chargée de Planification Stratégique

## 5. Liste des projets en cours et en pipe line 2012-2015, incluse dans le document de programme

Titre du projet	Coût et durée	Statut	Partenaires actuels ou potentiels
Appui à l'insertion /réinsertion des jeunes, des femmes et des personnes vulnérables par l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et de stratégies nationales de formation professionnelle ainsi que par la réhabilitation et la réorientation du Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel de Bujumbura (CFPP) et de ses antennes	808.000 € pour 36 mois	Financement à mobiliser	Coopération Belge, UNFPA, ONU-FEMMES
Programme intégré « consolidation de la paix à travers l'appui à la réintégration socio-économique durable en faveur des personnes affectées par le conflit »	401 000USD pour 24 moisAoût 2011-Août 2013)	Projet en cours d'exécution	PBSO, PNUD, FAO, ONU-FEMMES
Programme Conjoint d'appui au Développement du Marché et la Création d'emplois pour la Population Rurale du Burundi	1 550 000USD sur 4 ans	Financement à mobiliser	PNUD, FAO, ONU-FEMMES, BAD, Union Européenne
Programme de développement des filières(PRODEFI)- Composante emploi des jeunes ruraux (Assistance technique BIT)	722 000 USD (2013-2016)	Financement acquis	FIDA
Formulation de la politique nationale de l'emploi au Burundi	121 000USD pendant 6 mois	Financement à mobiliser	PNUD
Appui à la formulation d'une Politique nationale de Protection sociale et au développement des Mutuelles de Santé au Burundi.	604 000USD sur 24 mois	Financement à mobiliser	PNUD, UNICEF
Aménagement intégré et reboisement du bassin versant du Mumirwa au Burundi	5 747 600USD sur 3 ans	Financement à mobiliser	Banque Mondiale, Union Européenne, BAD
Programme cadre de création d'emplois ruraux et péri-urbains décents à travers l'entrepreneuriat coopératif pour la réintégration socio-économique des sinistres au Burundi (CERPUDEC-Burundi)	3 211 615USD sur 3 ans	Financement à mobiliser	Banque Mondiale, Union Européenne, BAD
Plan d'action globale de lutte contre les pires formes de travail des enfants au Burundi	143 704USD sur 1 an (2012-2013)	Projet en cours d'exécution	BIT/IPEC

## **6. Termes de référence de la mission**



### **TERMES DE RÉFÉRENCE REVUE FINALE DU PROGRAMME PAYS POUR LA PROMOTION DU TRAVAIL DÉCENT (PPTD) 2012-2015 AU BURUNDI**

#### **I- INTRODUCTION**

L'Organisation internationale du Travail utilise l'évaluation comme outil de gestion et d'apprentissage organisationnel afin d'aider ses mandants à promouvoir le travail décent et la justice sociale. L'évaluation constitue un moyen essentiel pour améliorer la prise de décision, capitaliser les connaissances au sein de l'organisation et apporter des preuves vérifiables d'efficacité. Elle permet d'apprécier les résultats, analyser les raisons de réussite et d'échec, vérifier si la meilleure démarche a été choisie et si elle a été mise en œuvre de manière optimale. Au sein de l'OIT, il existe plusieurs types d'évaluation dont la revue interne du PPTD introduite en 2007 par l'Unité EVAL de l'OIT pour compléter les évaluations de haut niveau.

Cette revue interne des PPTD est particulièrement régie par le guide spécifique No.17 du Bureau d'Evaluation de l'OIT de septembre 2015 qui donne les orientations nécessaires sur la manière de mener cet exercice. Contrairement à l'évaluation indépendante gérée par EVAL, ce type de revue s'avère être moins formel et est axé sur la mesure des progrès, l'ajustement des actions sur la base des contraintes de mise en œuvre, l'amélioration de la performance, la recommandation des stratégies futures plus efficaces pour la gestion optimale du Programme.

#### **II- CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Le programme pays 2012-2015 pour le travail décent au Burundi a été élaboré à travers un processus de planification participative impliquant tous les mandants de l'OIT au Burundi, à savoir le gouvernement à travers le ministère chargé du travail, les partenaires sociaux (COSYBU et CSB). Le PPTD a mis l'accent sur trois principaux domaines d'intervention comme indiqué à la table 1. Ces priorités étaient conformes au Plan national de développement et à l'UNDAF pour le Burundi.

Au cours de son élaboration, un Comité de Pilotage National (CPN) a été chargé de formuler le PPTD et d'en superviser la mise en œuvre. Il était prévu que les mécanismes réguliers de présentation de rapports renforceraient l'appropriation par les mandants. Les priorités et les résultats du PPTD 2012-2015 pour le Burundi étaient les suivants.

**Table 1 : Priorités et résultats du PPTD 2012-2015**

<p><b>Priorité 1 : La population burundaise, en particulier les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables ont accès à plus d'opportunités d'emplois décents et durables dans un contexte de consolidation de la paix et de croissance économique</b></p>	<p><b>Priorité 2 : Les travailleurs du Burundi bénéficient d'une protection sociale qui offre des prestations de qualité et étendues à une plus grande proportion de la population et tenant de compte de la dimension genre</b></p>	<p><b>Priorité 3 : Les travailleurs et les travailleuses du Burundi bénéficient d'une gouvernance tripartite plus efficace du monde du travail</b></p>
<p>Réalisation 1.1 Les capacités de l'administration et des établissements en charge de la formation professionnelle sont renforcées pour offrir des compétences et de qualifications répondant mieux aux besoins du marché du travail et dans les secteurs porteurs d'emplois.</p>	<p>Réalisation 2.1 Les cadres réglementaire et institutionnel de la protection sociale sont renforcés</p>	<p><b>Réalisation 3.1</b> Les structures de prévention et de gestion des conflits sociaux sont renforcées et améliorent la gouvernance du dialogue social</p>
<p>Réalisation 1.2 Les institutions du marché du travail sont plus performantes pour mieux répondre aux problèmes d'insertion des jeunes, des femmes et des autres groupes vulnérables</p>	<p>Réalisation 2.2 Les capacités du système de sécurité sociale sont renforcées pour offrir plus d'opportunités de protection aux travailleurs et travailleuses non couverts</p>	<p><b>Réalisation 3.2</b> L'administration du travail et l'inspection du travail sont plus performantes dans la réalisation de leurs missions respectives</p>
<p>Réalisation 1.3 Les institutions nationales publiques et privées assurent plus efficacement la</p>	<p>Réalisation 2.3 Les capacités des mandants tripartites sont renforcées pour intensifier la lutte contre le VIH/SIDA</p>	<p><b>Réalisation 3.3</b> Les services chargés du processus de ratification et d'établissement des rapports sur l'application des conventions internationales du</p>

réinsertion professionnelle durable des femmes et des hommes les plus affectées par la crise	sur le lieu de travail	travail sont plus performants
Réalisation 1.4 Les capacités des institutions nationales au niveau central et décentralisé sont renforcées pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de création d'emploi et d'auto-emploi tenant compte des spécificités liées au genre	Réalisation 2.4. Les conditions salariales de travail sont plus équitables dans les secteurs public et privé	<b>Réalisation 3.4</b> Les enfants, filles et garçons, du Burundi sont mieux protégés contre les pires formes du travail

Au cours de la période couverte par le PPTD (2012-2015), le Burundi a connu des changements politiques, sociaux et économiques significatifs qui ne se sont pas traduits par plus d'emplois sur le marché du travail ou une réduction des niveaux de pauvreté jugés élevés sur le plan social. Pourtant, le PPTD avait mis l'accent sur les domaines qui faisaient partie intégrante du programme national de développement, et tous cherchaient à améliorer les moyens de subsistance des hommes et des femmes qui travaillent.

La mise en œuvre du PPTD a commencé en 2012 et a expiré en 2015. Sa mise en œuvre n'a jamais fait l'objet d'un examen par le comité qui permettrait de déterminer les progrès et les performances. Il importe donc de fournir une évaluation objective et complète de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché, d'apprécier l'apport que représente, pour les programmes nationaux de développement et/ou les stratégies nationales de développement, l'action engagée par l'OIT en faveur du travail décent avec la collaboration des mandants. En effet, cette revue finale doit permettre de tirer les leçons apprises du PPTD 2012-2015 et d'éclairer la formulation du nouveau PPTD en mettant l'accent sur des objectifs nationaux non seulement dans le monde du travail mais aussi les objectifs de développement durable (ODD), le cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2019-2023), les stratégies nationales telles que la Vision Burundi 2025.

La revue est un moyen utile par lequel les mandants et les autres agences partenaires pourraient fournir leurs commentaires concernant la collaboration et la cohérence en ce qui concerne les actions déployées sur le terrain dans un contexte multi-agences plus large. La revue permettrait également aux mandants et aux partenaires d'examiner les stratégies et les actions à venir.

### **III- BUT, PORTEE ET CIBLE DE LA REVUE**

#### **Objectif global**

La Revue finale du PPTD 2012-2015 du Burundi répond à la politique du BIT en matière d'évaluation. Elle poursuit trois objectifs : l'amélioration, l'apprentissage et la redevabilité. Elle fournira des preuves et des données pour éclairer les décisions afin d'améliorer la performance et l'efficacité des futurs programmes. L'examen évaluera également les collaborations et la cohérence découlant du retour d'information des mandants et de la détermination des stratégies et des actions nécessaires pour améliorer à l'avenir la cohérence des interventions. Les conclusions de l'examen contribueront à l'élaboration du prochain programme par pays de promotion du travail décent, qui devrait être lancé en 2019.

#### **Objectifs spécifiques**

L'objectif global se décompose comme suit :

- examiner la pertinence du document et vérifier sa conformité avec le contexte et les besoins du pays
- analyser l'efficacité des stratégies et des partenariats ainsi que les différentes contraintes incluant l'aspect genre
- analyser les progrès enregistrés par rapport aux réalisations initialement définies
- examiner le degré de cohérence entre les résultats, les produits et les stratégies des PPTD avec l'Agenda du travail décent ainsi que le programme et budget de l'OIT, déterminer si le PPTD était en cohérence avec les cadres nationaux et internationaux y compris le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement,
- évaluer les capacités organisationnelles des Ministères en charge du Travail et de l'Emploi, les partenaires sociaux en matière de mise en œuvre et de coordination du programme
- analyser les capacités d'appui du Bureau de Pays de l'OIT et du comité national de pilotage dans la coordination et le suivi de la mise en œuvre du PPTD.
- Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour le prochain PPTD.

#### **Portée et étendue de la revue**

En ce qui concerne le calendrier, l'examen couvrira la période allant de l'adoption du PPTD en 2012 à 2015 au Burundi.

La revue couvre toutes les activités mises en œuvre au Burundi dans le cadre du PPTD depuis 2012 jusqu'à ce jour par le BIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes). Elle couvre également toutes les interventions du BIT (projets, actions financées sur fonds RBSA,

RBTC ou d'autres sources de financement), l'appui technique, les formations, etc., fournis par le Siège du BIT, le Bureau Régional, le Bureau de pays, et le Centre de Turin. Les projets centralisés, régionaux ou sous régionaux couvrant le Burundi seront également examinés pour évaluer la contribution (ou non) à l'atteinte des résultats du PPTD

### **Clients de la revue**

- L'examen sera effectué pour fournir des informations au groupe cible de parties prenantes suivant :
- Bureau de pays de l'OIT pour la Tanzanie, le Burundi, le Kenya, l'Ouganda et le Rwanda
- Le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique (RPU), aussi bien que le Département de PROGRAM à Genève ;
- Mandants de l'OIT au Burundi : la Confédération des syndicats du Burundi (COSYBU) compte 36 syndicats affiliés et la Confédération des syndicats du Burundi (CSB) ; Association des employeurs du Burundi (AEB), Centrale syndicale des employeurs du Burundi (CESEBU) et Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale.
- Autres parties prenantes et / ou partenaires de mise en œuvre concernés. Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre de la prochaine phase du PPTD de Burundi

### **IV- MÉTHODOLOGIE**

La revue sera effectuée par un consultant indépendant sous la supervision du bureau de pays de l'OIT.

Le consultant effectuera ce qui suit :

- Revue documentaire
- Entretiens et / ou discussions de groupe avec les principales parties prenantes
- Atelier de restitution

La revue sera basée sur l'examen des documents, complétés par divers rapports sur les produits livrés (et non atteints), des réunions, des entretiens individuels et de groupe de travail avec toutes les principales parties prenantes, y compris le gouvernement (les Ministères en charge du travail et de l'emploi, les ministères techniques, institutions de sécurité sociale, etc.) et les partenaires sociaux. Le consultant devra aussi interviewer les agences partenaires du système des Nations Unies, et d'autres organisations non gouvernementales, en cas de besoin. Le directeur Bureau de pays de l'OIT à Dar es Salam, le responsable de la programmation, le personnel des projets dont le Burundi est bénéficiaire, les spécialistes de l'ETD/ Pretoria et autres personnels pertinents de l'OIT qui sont impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PPTD et des programmes et projets au Burundi.

La dimension genre devra être une dimension transversale dans la collecte et l'analyse des données sur les résultats et le rapport final de la revue. Ceci signifie que les hommes et les femmes devraient être impliqués dans les consultations. Les données collectées par l'évaluateur

devront être désagrégées par sexe et sur cette base l'analyse devrait évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des réalisations autant pour les hommes que pour les femmes. Les recommandations devront refléter cette analyse qui devra être incluse dans le rapport intérimaire et le rapport final, et devrait être répondre aux préoccupations liées à l'égalité homme-femme.

A partir des données collectées lors de la revue documentaire et des interviews, le consultant préparera un draft de rapport préliminaire qui sera présenté à l'atelier des parties prenantes. Sur la base des contributions des participants à l'atelier, le consultant rédigera le rapport de la revue et le soumettra au responsable de l'évaluation qui va diffuser le rapport aux principales parties prenantes, au bureau de pays de l'OIT au Burundi, à l'ETD Pretoria, au Bureau régional de l'OIT et aux autres partenaires concernés pour commentaires.

## V- CRITERES ET QUESTIONS CLES DE LA REVUE

Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'exercice de collecte et d'analyse des informations, les conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Critère	Questions clés
<b>Pertinence et cohérence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le PPTD était-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?</li> <li>• Les priorités et réalisations du PPTD étaient-elles pertinentes par rapport aux objectifs de développement national tel que définies dans la stratégie nationale de développement ?</li> <li>• Les activités menées dans le cadre du PPTD et les résultats observés étaient-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation de l'agenda du travail décent au Burundi</li> <li>• Les activités menées dans le cadre du PPTD et les résultats observés étaient-elles compatibles avec les priorités et les réalisations escomptées ?</li> <li>• Le travail de l'OIT constitue-t-il un appui direct aux partenaires nationaux dans la réalisation des priorités pour le travail décent dans le pays ?</li> <li>• Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et l'UNDAF ?</li> <li>• Dans quelle mesure les mandants tripartites se sont-ils appropriés le PPTD ?</li> <li>• Dans quelle mesure les priorités du PPTD sont-elles toujours valides ?</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Burundi ont-ils été atteints ?</li> <li>• Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?</li> <li>• Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD</li> </ul>



Critère	Questions clés
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?</li> <li>• Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé</li> </ul>
<b>Efficiences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?</li> <li>• Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?</li> <li>• Le PPTD du Burundi a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficacité au vu des autres possibilités existantes ?</li> <li>• Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Burundi ?</li> </ul>
<b>Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?</li> <li>• Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ?</li> <li>• Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?</li> <li>• Un système de suivi-évaluation était-il mis en place ? Dans quelle mesure était-il efficace ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?</li> <li>• Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis dans le PPTD ?</li> <li>• Les ressources techniques et financières allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ?</li> <li>• Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?</li> </ul>
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les conséquences du PPTD et comment s'expliquent-elles ?</li> <li>• Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Burundi ?</li> <li>• Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?</li> </ul>
<b>Viabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ?</li> <li>• Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Burundi ?</li> <li>• Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?</li> <li>• Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?</li> </ul>

## **VI- GESTION DE LA REVUE ET DELAIS**

### **Bureau de Pays**

- Elaborer le contrat du consultant
- Fournir tous les documents pertinents et proposer la liste des personnes à interviewer au consultant
- Appuyer l'organisation de l'atelier de présentation et de validation du rapport de revue
- Contribuer aux appuis techniques et logistiques nécessaires dans le cadre du processus de revue

### **Task force OIT**

Ce comité composé des représentants du Bureau Régional pour l'Afrique et du Bureau de Pays à Dar es Salam aura pour rôle de :

- Coordonner la revue et la finalisation du rapport ;
- Approuver les TDR et la sélection du consultant ;
- Assurer le briefing du consultant ;
- Surveiller le processus, y compris la suite à donner.
- Gérer les activités en coordination avec le consultant ;
- Faire un briefing aux partenaires sur le processus et leur participation ;
- Compiler la documentation pertinente, les informations des programmes et projets incluant les plans de travail, les rapports de progrès, les évaluations, les communications clés, etc. et fournit tous les documents et contacts au consultant ;
- Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la revue du PPTD ;
- Disséminer le rapport de la revue aux partenaires et parties prenantes clés.

### **Le consultant :**

Réaliser toutes les tâches décrites dans les présents termes de référence en considérant le plan de travail au point 7 ci-dessous.

## **VII- RESULTATS ESCOMPTES AU TERME DE LA REVUE DU PPTD**

### **Les produits attendus du consultant**

- Une note méthodologique actualisée avec le planning de la mission
- Un rapport préliminaire de revue du PPTD que la task force va partager avec les mandants tripartites et les parties prenantes clés ;
- Une présentation PowerPoint en français pour l'atelier avec la partie nationale ;
- L'animation de la session portant sur la présentation de l'évaluation lors de l'atelier avec la partie nationale, et ;
- Une version finale du rapport de revue du PPTD intégrant les commentaires faits dans le rapport préliminaire.

## Structure du rapport

Il est suggéré ce qui suit pour le rapport final :

- i. Page de couverture avec les informations de base sur la revue
- ii. Table des matières (1 page)
- iii. Résumé exécutif (pas plus de 3 pages)
- iv. Table des acronymes et abréviations
- v. Description du PPTD et sa logique d'intervention (1-2 pages)
- vi. But, objectifs, champ et destinataires de la revue (1 page)
- vii. Méthodologie de la revue et ses limites (1 page)
- viii. Résultats de la revue (selon les questions d'évaluation), environ 25 pages
- ix. Conclusions
- x. Recommandations
- xi. Leçons apprises et bonnes pratiques
- xii. La réponse du Bureau de pays
- xiii. Les annexes : incluant (i) Une matrice de synthèse indiquant pour chaque produit s'il a été réalisé, consommé, induit des changements ; (ii) La matrice du plan de suivi des indicateurs de réalisation indiquant les progrès accomplis ; (iii) Les termes de référence ; (iv) Le plan de travail durant la revue ; (v) Les personnes rencontrées ; (vi) Les références bibliographiques, et ; (vii) Tout autre élément pertinent.

## Durée de la mission du consultant et proposition de plan de travail

Cette revue sera conduite pendant une durée de 20 jours ouvrés conformément au plan de travail ci-dessous :

Activités	Responsables	Durée (Homme/Jour)
Revue documentaire	Unité de Programmation/Projets DC du Dar Es Salam, task force	3 jours
Préparation et envoi de la note méthodologique actualisée avec le planning de la mission		1 jour
Entretiens, réunions groupe de travail avec toutes les principales parties prenantes : a) Gouvernement (les Ministères en charge du travail et de l'emploi, les ministères techniques, institutions de sécurité sociale, etc.) ; b) Les partenaires sociaux ; Agences partenaires du système des Nations Unies, et d'autres organisations non gouvernementales, en cas de besoin. c) Le directeur Bureau de pays de l'OIT à Dar es	Consultant	7 jours

Activités	Responsables	Durée (Homme/Jour)
Salam, le responsable de la programmation, le personnel des projets dont le Burundi est bénéficiaire, les spécialistes de l'ETD/ Pretoria et autres personnels pertinents de l'OIT qui sont impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PPTD et des programmes et projets au Burundi.		
Elaboration du draft de rapport et préparation de la présentation	Consultant	4 jours
Envoi de la proposition au task force, OIT, secrétariat permanent	Consultant	
Préparation et facilitation de l'atelier de présentation et de validation des résultats et recommandations préliminaires aux parties prenantes	Consultant, Secrétariat technique, BP-Antananarivo	2 jours
Circulation du draft de rapport pour commentaires et envoi au consultant	Task force	15 jours
Finalisation du rapport en tenant compte des recommandations de l'atelier de revue et des divers commentaires	Consultant	3 jours
Envoi du rapport final au task force/OIT et au secrétariat technique pour derniers commentaires et validation	Consultant	
Total jours prestés par le consultant		20 jours

### VIII- PROFIL DU CONSULTANT

Pour mener à bien cette mission, le consultant devra avoir le profil suivant : avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en Economie ou dans un domaine similaire. Justifier de plusieurs années d'expériences confirmées dans le domaine d'évaluation, notamment dans l'évaluation des stratégies-pays ou sectorielles, avoir une bonne connaissance du contexte burundais. Le consultant doit en outre avoir une forte capacité d'analyse et de rédaction, une aptitude à synthétiser les recherches et à tirer des recommandations, et des connaissances et expériences dans le domaine de l'emploi et du travail décent.