



CTB BURUNDI - MFPDE
Projet Marchés Publics



RAPPORT DES RESULTATS 2014

« APPUI A L'AMELIORATION DU
SYSTEME DES MARCHES PUBLICS AU
BURUNDI »

BDI 12 073 11



ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION	6
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE	7
1.3.1 <i>Pertinence</i>	7
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS	9
2 MONITORING DES RESULTATS.....	10
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	10
2.1.1 <i>Contexte général</i>	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	10
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	12
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	12
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	13
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	14
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	14
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	15
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	16
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	17
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	19
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	19
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	20
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4	22
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	22
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	22
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
2.7 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5	24
2.7.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	24
2.7.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	24
2.7.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	24
2.8 THEMES TRANSVERSAUX	26
2.8.1 <i>Travail décent et droits de l'enfant</i>	26
2.8.2 <i>Environnement</i>	26
2.8.3 <i>Genre</i>	26
2.9 GESTION DES RISQUES.....	27
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	33
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	33
3.2 RECOMMANDATIONS	33
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES	34
4 ANNEXES	35
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	35
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	38
4.3 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	40
4.4 APERÇU DES MORE RESULTS	40

4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	46
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	49

Acronymes

2VP	Deuxième Vice-Présidence du Burundi
AC	Autorité Contractante
AMBABEL	Ambassade de Belgique à Bujumbura
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
ATI	Assistant technique international
ATN	Assistant technique national
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BST	Backstopping
CASR	Cellule d'Appui au Suivi des Réformes
CCAG	Cahier des Clauses Administratives Générales
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés Publics
CPAR	Country Procurement Assessment Report
CR ARMP	Conseil de Régulation de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
CTB HQ	Siège de la CTB à Bruxelles
DAO	Dossiers d'Appel d'Offres
DI	Direction de l'intervention
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DTF	Dossier Technique et Financier
EAC	East African Community
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ERP	Entreprise Resource Planning
EST	Expertise sectorielle et transversale (département CTB HQ)
FCE	Fonds commun de l'éducation
FMI	Fonds Monétaire International
GIDA	Gestion intégrée des documents d'archive
HIMO	Haute intensité de main d'œuvre
M&E	Monitoring et évaluation
MDC	Ministère de Développement Communal
MEBSEMFPFA	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
MFPDE	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
MINAGRIE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MOC	Maitrise d'ouvrage communale
MONOP	Outil monitoring opérationnel trimestriel des interventions CTB
MP	Marchés publics
MSPLS	Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida
OBR	Office Burundais des Recettes
OCDE	Organisation pour la Coopération au Développement Economique
PAC	Parcours d'acquisition des compétences
PADLPC	Projet d'appui au développement local et à la participation citoyenne en province de Cibitoke (intervention sous financement belge – mise en œuvre CTB)
PAEX	Programme d'appui en expertises (intervention sous financement belge – mise en œuvre CTB)

PAORC	Programme d'Appui à l'Organisation du Renforcement des Capacités (intervention sous financement belge – mise en œuvre CTB)
PEFA	Public Expenditures and Finance Accountability
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRC	Plans de renforcement des capacités
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAFI	Responsable administration et finances international
RC	Renforcement des capacités
REPBDI	Représentation de la CTB au Burundi
ROI	Règlement d'ordre intérieur
SGFP	Stratégie de Gestion des Finances Publiques
SNBGLC	Stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption
SMCL	Structure mixte de concertation locale (comité de pilotage du projet)
SSPRC	Structure de suivi de la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités
TIC	Technologies de l'information et de la communication
ToC	Theory of Change (Théorie du changement)

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Appui à l'amélioration du système des marchés publics au Burundi
Code de l'intervention	BDI 12 073 11
Localisation	Burundi
Budget total	2.650.000 €
Institution partenaire	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
Date de début de la Convention spécifique	28/02/2013
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	01/10/2013 : entrée en fonction de l'ATI 01/12/2013 : entrée en fonction du directeur d'intervention 18/12/2013 : Date SMCL 0
Date prévue de fin d'exécution	30/09/2017
Date de fin de la Convention spécifique	28/02/2018
Groupes cibles	Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP - MFPDE) Cellules de Gestion des Marchés Publics (CGMP - MINAGRIE ; MSPLCS ; MEBSEMFBA) Cellule d'Appui au Suivi des Réformes (CASR - MFPDE) 6 communes de la Province de Cibitoke Ministère du Développement Communal (MDC)
Impact¹	La gouvernance économique est améliorée
Outcome	Le système des marchés publics est amélioré
Outputs	Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.
	Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées
	L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPA) sont significativement améliorées
	La coordination des interventions liées à l'amélioration du système MP est assurée dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de Gestion des Finances Publiques
	La déconcentration des instances chargées de la passation et du contrôle des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke
Année couverte par le rapport	2014

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Total	2.650.000	2013 : 127.901	393.522	2.128.577	20%
Output 1	212.000	2013 : 4.067	20.026	187.907	11%
Output 2	214.000	2013 : 0	88.976	125.024	42%
Output 3	749.620	2013 : 15.145	75.315	659.160	12%
Output 4	46.000	2013 : 4.614	0	41.386	10%
Output 5	235.000	2013 : 0	0	235.000	0%
Réserve	12.300	2013 : 0	0	12.300	0%
Moy. Gén.	1.181.080	2013 : 104.076	209.204	867.800	27%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Cette intervention s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale de gestion des finances publiques (SGFP) et dans la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption (SNBGLC), et contribue ainsi à la mise en œuvre du CSLP. En tant que tels, les marchés publics, ou plus largement les finances publiques, ne constituent pas un secteur de concentration de la Belgique à proprement parler, mais le fait que la CTB s'aligne sur le système national des MP, conjugué à cet alignement du projet sur les stratégies nationales et sur la volonté de renforcer certains droits humains de 3^{ème} génération prônés par la nouvelle loi belge sur la coopération (droit au développement), permettent d'avoir à la fois un impact sur l'amélioration de la gouvernance économique du pays tout en contribuant à faciliter la mise en œuvre des autres interventions et en répondant aux nouvelles orientations de la politique belge en matière de coopération au développement

Au niveau de la logique de l'intervention, l'approche systémique prévue s'adapte pleinement à la réalité institutionnelle des marchés publics en s'adressant aux 3 niveaux existants que sont la passation, le contrôle et la régulation. S'ajoute à cela la volonté d'intervenir aux 3 niveaux de développement que sont le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau individuel, auxquels vient s'ajouter une intervention au niveau de coordination. La combinaison de ces deux approches complémentaires rend ce projet relativement holistique et permet de multiples entrées pour stimuler le changement. La logique est en ce sens tout à fait adéquate. Il n'en reste pas moins que certains indicateurs choisis sont largement insuffisants et trop aléatoires, notamment au niveau de l'objectif spécifique, et que l'analyse approfondie démontre des risques importants en matière de leadership et de volonté de changement.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	A

L'analyse des risques et l'identification de l'ensemble des hypothèses de changement ont été dressées avec beaucoup de sérieux par la direction de l'intervention en début de

projet. La visibilité que cette analyse a procuré sur les risques existants et sur les conditions de succès, combinée et la bonne connaissance conjointe du contexte par la direction de l'intervention, font que globalement l'avancement du projet peut être qualifiée de souple et dynamique par rapport aux évolutions du contexte. Cette souplesse est également rendue possible par les multiples entrées que permet l'approche systématique et holistique du projet, autorisant ainsi la direction à régulièrement modifier ou revoir ces approches en fonction des évolutions contextuelles. Cette souplesse est de surcroît renforcée par la définition en début de projet d'une feuille de route limitée par rapport à l'ensemble des ambitions, mais constituée d'actions à entreprendre jugées substantielles sur les court et moyen termes.

En outre, bien que la volonté de changement puisse parfois être remise en question au niveau du management de chaque structure partenaire, l'ancrage au niveau de la CASR du MFPDE confère au projet une légitimité indiscutable et lui permet de bénéficier, pour l'instant, d'un appui politique sans faille. En d'autres termes, bien que des freins au changement puissent apparaître au niveau de certaines structures, l'ancrage du projet à un niveau plus macro, soutenu par une réelle volonté politique de changement dans la gestion des finances publiques, constitue un atout important en termes d'efficacité.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

L'étude réalisée en début de projet portant bilans des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles du système des marchés et proposant des plans de renforcement des capacités à ces 3 niveaux a révélé un nombre très important d'activités à mener, sur les court, moyen et long termes. Parmi celles-ci, une sélection a été faite et une feuille de route générale dressée par le projet pour les 4 années d'intervention. Dans la limite de ces choix, le budget semble tout à fait adéquat et permettra très certainement la réalisation d'un nombre important d'activités substantielles de changement.

D'un point de vue opérationnel, la première année (2014) aura essentiellement servi à dégager des visions et des stratégies pour le changement. L'exercice n'a pas été simple mais a débouché sur l'identification d'étapes clés à franchir. Fin 2014, le respect des délais par rapport aux étapes fixées est globalement bon. Nous soulignons toutefois que certains facteurs exogènes importants peuvent potentiellement entraver le respect des délais dans les mois à venir, notamment la tenue des élections en 2015, qui impliquera très certainement un ralentissement important des activités des structures partenaires pendant plusieurs semaines/mois, auquel s'ajouteront de très probables changements importants au niveau du management de chacune d'elles, imposant de ce fait le passage par une nouvelle phase de contact et de mise en confiance.

Le mode de gestion du projet est également efficace et la traduction actuelle dans les faits du principe de cogestion s'avère très optimale. Le projet dispose de l'ensemble des ressources techniques et financières (inputs) nécessaires pour mener à bien ses objectifs. Seul peut être pointé du doigt un certain déséquilibre dans la répartition budgétaire entre outputs qui, à terme, nécessitera très certainement un réajustement budgétaire.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	C

En termes budgétaires, les perspectives économiques du Burundi, conjuguées à la situation existante en matière de moyens financiers au niveau de chaque structure partenaire n'incite pas nécessairement à l'optimisme. Il n'est ainsi pas certain qu'au terme du projet, si aucun ajustement du budget national alloué au niveau des structures

appuyées n'est fait, la durabilité financière de l'intervention puisse être assurée. Précisons à cet égard qu'un pas très important doit absolument être franchi en rétablissant l'autonomie financière de l'ARMP, telle que prévue par la loi.

En termes d'appropriation, la réalité des faits révèle une réticence notoire d'implication au niveau essentiellement de l'ARMP. L'implication des PRMP des 3 CGMP n'est pas optimale non plus. A ce stade, et dans l'optique des élections à venir, il n'est pas exclu que cette situation puisse évoluer, en bien comme en mal, mais il est certain que cette réticence d'appropriation, conjuguée aux lacunes importantes en matière de management, si elles perdurent, constituent un frein très important au changement. Le passage systématique par la SMCL ou la SSPRC pour contraindre la participation de ces managers ne constitue pas une solution viable sur les moyen et long termes.

Comme indiqué plus haut, l'ancrage du projet au niveau de la CASR du MFPDE lui confère une légitimité et un soutien politique efficace et sans faille jusqu'ici. Il n'en reste pas moins que la CASR en tant que telle est une structure amenée à disparaître à long terme et que dans l'absolu, en cas de continuité d'une telle intervention, et sous réserve que les conditions de succès soient réunies (portage politique, collaboration entre structures, etc...), un ancrage au niveau de l'ARMP pourrait être envisagé, étant entendu que le renforcement et l'amélioration du système des marchés publics constitue une mission qui lui est explicitement confiée par la loi.

1.4 Conclusions

Globalement, la direction du projet relève un niveau de performance plutôt satisfaisant, tout en reconnaissant que l'appropriation constitue à ce stade le principal risque d'échec. Il ressort de la présente autoévaluation que le lecteur doit principalement garder à l'esprit les recommandations/observations suivantes pour maintenir, voire améliorer, la performance de cette intervention :

- L'indicateur de changement au niveau de l'objectif spécifique est insuffisant. Des propositions pour un meilleur monitoring du changement à ce niveau ont été proposées par le projet (évaluation CPAR), mais nécessite un engagement sur la réalisation d'une évaluation similaire 2 à 3 ans après la fin de l'intervention.
- Un rééquilibrage des ressources financières par résultat semble à terme inévitable. Les résultats 3 et 5 étant particulièrement dotés par rapport au résultat 2.
- Des mesures doivent être envisagées pour s'assurer de l'appropriation des activités du projet par certains bénéficiaires, dont principalement l'ARMP. Si aucune évolution n'est observée au niveau du management de ces structures réticentes dans un proche avenir, une diminution de l'impact de l'intervention doit être envisagée.
- La pérennité financière des structures appuyées doit être assurée et renforcée pour les années à venir, notamment au niveau des moyens de fonctionnement. L'inadéquation entre les moyens alloués (hors salaires) et le rôle attendu de l'ARMP et la DNCMP est trop important pour espérer un certain niveau d'efficacité. L'autonomie financière de l'ARMP doit absolument être rétablie.
- Sous réserve de l'atteinte de résultats et pour autant que les problèmes de durabilité soient maîtrisés, considérant la pertinence d'une telle intervention, une continuité doit être envisagée pour la mise en œuvre des mesures moyen et long termes non repris dans la feuille de route.

Fonctionnaire exécution nationale Théodore BAHORI	Fonctionnaire exécution CTB Nicolas OEBEL
	

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Les principales évolutions observées dans le contexte général ayant un impact sur le projet sont de trois ordres et sont liés à la SGFP.

La première évolution, à l'impact positif, concerne la volonté exprimée dans la SGFP de procéder à la décentralisation de l'ordonnancement au niveau de chaque ministère sectoriel et technique, accroissant ainsi son autonomie de gestion. Une telle volonté se traduit par des expériences pilotes menées au sein du MINAGRIE, du MSPLS et du MEBSEMFPFA, qui constituent également les ministères pilotes sélectionnés dans le cadre du projet pour le renforcement des capacités en matière de MP. Il en ressort une véritable opportunité de synergies et d'harmonisation entre les actions menées dans le cadre de la mise en œuvre de la SGFP et celles liées au projet.

La seconde évolution, à l'impact négatif, consiste en la centralisation des comptes publics dans le cadre de la restructuration de l'OBR. Il en a résulté la suppression de la quasi-totalité des comptes propres liés aux administrations personnalisées à autonomie de gestion, dont l'ARMP. Aujourd'hui, cette suppression constitue un problème majeur au niveau de l'autonomie réelle de l'ARMP et remet en question son indépendance effective.

La troisième évolution, à l'impact potentiellement négatif bien que louable dans l'intention, consiste en le développement d'un logiciel intégré de gestion des marchés publics au sein d'une sorte d'ERP gestion des finances publiques, dont la mise en œuvre et le caractère obligatoire de son utilisation élargie risquent, si les conditions de succès ne sont pas réunies rapidement (compétences, matériel, paramétrage correct,...), de constituer une entrave importante à la passation des MP et l'exécution budgétaire qui en découle.

2.1.2 Contexte institutionnel

Au niveau institutionnel, d'un point de vue des évolutions positives, nous notons principalement le soutien sans faille et affirmé régulièrement de la CASR du MFPDE qui constitue le levier politique le plus important dont peut faire usage le projet.

D'un point de vue potentiellement négatif, nous soulignons globalement l'instabilité récurrente des managers des structures partenaires (p.ex. le changement de la direction de la DNCMP.) Les profils des personnes mises en place suggèrent trop souvent un passage éphémère de ces personnes et donc un nouveau changement dans les mois à venir et une nouvelle phase d'observation entre partenaires.

Au niveau ARMP, également d'un point de vue négatif, outre la perte d'autonomie de l'ARMP déjà mentionnée ci-dessus, nous soulignons la non mise en œuvre de manière correcte du tripartisme paritaire au sein CR ARMP, avec le maintien d'une surreprésentation de l'administration publique, entamant ainsi sa crédibilité.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Au niveau de la gestion, nous soulignons l'évolution positive et le bon fonctionnement du binôme de la direction de l'intervention et ainsi la mise en œuvre efficace du principe de cogestion

Nous soulignons également l'aboutissement du recrutement de l'ATN spécialisé en

développement organisationnel et en renforcement des capacités, pour lequel le recul pris par la direction pour y procéder (plus d'un an après le démarrage du projet) a eu le mérite d'identifier un cahier des charges clair et des objectifs précis.

A l'inverse, 2014 aura été marqué par des problèmes importants liés à la mauvaise adaptation du RAFI à son rôle transversal sur les interventions du secteur gouvernance, dont la démission a été actée en octobre. Le remplacement est effectif depuis janvier 2015 et le l'arrivée du nouveau RAFI ainsi que la définition de ses missions tient clairement compte des difficultés rencontrées précédemment.

2.1.4 Contexte HARMO

D'un point de vue positif, nous soulignons surtout la réelle coordination qui a pu être mise en place entre les différents partenaires autour de la question des marchés publics, que ce soit de manière formelle ou informelle (voir également output 4). Le projet a pu, avec l'aide de la CASR, se poser et être reconnu comme leader dans ce « secteur » par des partenaires tels que la BM, la BAD et le FMI.

Il n'en reste pas moins que les relations et synergies avec le PNUD, actif sur certains aspects liés à l'amélioration de la transparence dans les MP, sont encore trop faibles. Les multiples sollicitations du projet restent sans réponse et le risque de se trouver dans une situation où le bénéficiaire (principalement l'ARMP) est susceptible d'aller voir ailleurs s'il n'obtient pas satisfaction auprès du projet est important. A cela s'ajoute le risque de manque de visibilité sur les avancements faits dans certains domaines d'activités primordiaux, tels que la mise en place du site web de l'ARMP ou la création d'un Journal Officiel des MP.

Au niveau CTB pour conclure, nous soulignons la multiplication des expertises en MP dans différentes interventions (FCE, projet MP, REPBDI) et les risques de manque de cohérence qui en découlent si aucune coordination n'est prévue. Il convient de prévoir des mécanismes de concertation obligatoire et contraignant, avec, au besoin, l'établissement d'une hiérarchie des rôles en fonction des matières concernées.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Le système des marchés publics est amélioré					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Amélioration de l'indicateur PI19 PEFA : Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôle de la passation des MP	Etude PEFA 2011 : notation C+	Pas d'étude PEFA en 2013	Etude PEFA 2014 : notation D+ (au stade du rapport provisoire)	Amélioration de la note par rapport à C+	Notation > C+
Réalisation de l'évaluation CPAR	Aucune évaluation CPAR existante depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation	Pas d'évaluation existante en 2013	Evaluation CPAR de base à réaliser en 2015	Evaluation CPAR de base à réaliser en 2015	Pas de valeur cible attendue à la fin du projet. La mesure devra être effectuée avec plus de recul (2-3 ans après la fin du projet) Objectif : cotation ≥ 2 pour chaque pilier (moyenne arithmétique)

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Le résultat de l'étude PEFA 2014 (non encore définitifs au moment de la rédaction de ce rapport) révèle une chute de C+ à D+. Toutefois, à ce stade d'avancement du projet, toute progression ou dégression dans l'atteinte de l'outcome observée sur base de l'indicateur PI19 PEFA ne saurait être liée directement aux activités du projet étant entendu que l'impact de ce dernier sur les années 2011 à 2014 est minime. Tout lien ne saurait être que marginal et indirect.

Nous soulignons par ailleurs que le fait de faire reposer l'entièreté de la mesure de l'atteinte des objectifs du projet sur un unique indicateur lié à l'évaluation PEFA a d'emblée été dénoncé par la direction du projet, en raison du caractère très restreint d'un tel indicateur, en plus de la non maîtrise de la fréquence de réalisation de telles études (généralement commanditées par les PTF dans le cadre de l'évaluation de l'appui budgétaire). Aussi l'option a-t-elle été prise d'ajouter la réalisation d'une étude de type CPAR, basée sur la méthodologie d'évaluation 4 piliers de l'OCDE, plus complète et entièrement dédiée au système national de passation des marchés. Cette étude sera réalisée en 2015 et débouchera sur une notation de base. Pour une évaluation optimale de l'atteinte de l'outcome, et considérant les délais que prennent les processus de changement de type institutionnel, la réalisation d'une seconde évaluation CPAR en fin de projet semble trop rapprochée pour pouvoir observer des changements significatifs. Aussi sera-t-il proposé au prochain comité de pilotage d'acter le fait que la CTB s'engage à exécuter une analyse de ce type 2 à 3 ans après la fin du projet pour évaluer objectivement les progressions réalisées.

La méthodologie d'évaluation OCDE – 4 piliers se pose comme étant une référence en matière d'évaluation des systèmes de passation des marchés. Elle constitue un élément incontournable pour la plupart des PTF pour évaluer la pertinence d'un alignement sur le système national. Au moyen d'indicateurs clairs évalués selon un système de cotation précis, elle balaye de manière systématique et objective les 4 piliers que sont :

- Le cadre législatif et réglementaire
- Le cadre institutionnel et la capacité de gestion
- Les activités d'acquisition et pratiques du marché
- L'intégrité et la transparence du système de passation des marchés

Une évaluation CPAR basée sur la méthodologie OCDE bien réalisée permet ainsi, outre la mesure de l'évolution globale, d'également identifier précisément dans le système où se situent les avancées ou reculs les plus significatifs. En ce sens, elle constitue l'outil le plus adéquat pour mesurer l'atteinte de l'objectif tout en permettant les éventuelles réorientations nécessaires.

2.2.3 Impact potentiel

Aucun indicateur spécifique n'est prévu au niveau de l'impact.

Il est à noter toutefois que le projet s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale de gestion des finances publiques (SGFP), qui pour sa part balaye plus largement certains champs de la gouvernance économique en vue de soutenir la mise en œuvre du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP). Plus particulièrement, sans en être une composante déterminante à elle seule, l'amélioration du système des marchés publics constitue un élément essentiel des résultats de cette stratégie nationale dédiés à/au :

- « la mise en place d'une chaîne rationalisée des dépenses de l'état » (objectif SGFP : rendre efficaces, rigoureux et transparents les processus de préparation du budget) ;
- « renforcement du système de contrôle » (objectif SGFP : rendre le système de contrôle cohérent, efficace, et conforme aux normes internationales) ;
- « renforcement des capacités de gestion des finances publiques » (objectif SGFP : mettre en place les compétences techniques pour la bonne gestion des finances publiques).

En conséquence les résultats et objectifs du projet peuvent être considérés, en tant qu'une unique intervention au Burundi dédiée précisément au domaine des marchés publics, comme contributeurs significatifs de l'amélioration du système de gestion des finances publiques et ainsi comme partie prenante à la mise en œuvre de la CSLP et à l'amélioration de la gouvernance économique au sens large.

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Le projet de loi portant révision du code MP et des textes d'application y afférent, conformément aux standards internationaux, est soumis pour adoption par le Conseil des ministres	1 première proposition de Code révisé existe 0 proposition de décret révisé	1 première proposition de Code révisé existe 0 proposition de décret révisé	1 première proposition de Code révisé existe 0 proposition de décret révisé	1 première proposition de Code révisé existe 0 proposition de décret révisé	1 projet de loi révisée (Code) soumis au MFPDE 3 projets de décrets révisés soumis au MFPDE
Amélioration du cadre légal et réglementaire sur base d'une analyse de type méthodologie 4 piliers OCDE	Pas d'évaluation existante	Pas d'évaluation existante	Pas d'évaluation existante	Pas d'évaluation existante	Evaluation post-promulgation disponible
Le référentiel national d'outils standardisés regroupant le guide des MP, documents-types améliorés et guide des sanctions disponibles et validés	aucun référentiel existant	aucun référentiel existant	aucun référentiel existant	aucun référentiel existant	1 référentiel disponible auprès de l'ARMP, adopté par le Conseil de Régulation
Document de capitalisation sur le processus d'amélioration du cadre légal et réglementaire est édité	aucun document existant	aucun document existant	aucun document existant	aucun document existant	1 note de capitalisation disponible
Une capitalisation des expériences acquises est réalisée	Aucune capitalisation existante	Aucune capitalisation existante	Aucune capitalisation existante	Aucune capitalisation existante	1 capitalisation existante et validée par le Conseil de Régulation

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Définition d'une stratégie de révision du Code et des textes d'application		x		
Mise en œuvre de la stratégie de révision (mesures court terme)			x	
Mise en œuvre de la stratégie de révision (mesures moyen terme)		x		
Réalisation de l'évaluation interne de type OCDE – pilier 1		x		
Mise à jour des DAO-types et du CCAG		x		
Edition d'un document de capitalisation sur le processus de révision		x		

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Au démarrage du projet, il nous est apparu nécessaire de dégager une vision partagée quant au processus et aux objectifs réels attendus par rapport à ce processus de révision des textes, tant les visions étaient divergentes entre partenaires. Aussi des visions de développement systémique et une stratégie de révision ont-t-elles d'abord été définies pour rassembler tous les acteurs autour de mêmes objectifs, avec un chronogramme partagé. La stratégie de révision prévoit des mesures court terme et des mesures moyen/long terme, visant à améliorer la mise en œuvre de l'existant en attendant les modifications réelles des textes. Les mesures les plus significatives étant :

- A court terme : l'appui à la promulgation de circulaires du Conseil de Régulation de l'ARMP (CR ARMP) visant à orienter et diriger les Autorités contractantes (AC) dans la mise en application du Code et des textes actuels ;
- A moyen/long terme : l'appui à la consolidation et la synthèse de toutes la documentation existante en matière d'analyse du système des marchés publics depuis l'entrée en vigueur de la réforme en 2008 ; l'appui à l'identification des idées les plus pertinentes nécessitant une révision des textes ; l'appui à la rédaction de propositions d'amendements et d'exposés des motifs ; l'appui à la mise en œuvre du processus consultatif.

L'envoi de la proposition finale des textes amendés au MFPDE est prévu pour Q3-2016. Le processus respecte actuellement la feuille de route adoptée lors de la définition de la stratégie.

Parallèlement, les activités de mise à jour et de simplification des DAO, ainsi que de création du CCAG doivent être initiées en 2015. Ces documents sont dynamiques et leur adaptation avant l'entrée en vigueur des textes amendés a été jugée non dommageable, étant entendu qu'ils pourront faire l'objet d'une adaptation ultérieure au besoin. La faible qualité des DAO types actuels et l'absence de CCAG constituent une lacune importante du système actuel, tant dans la passation que dans l'exécution des marchés, dont la rectification ne saurait attendre l'aboutissement complet du processus d'amendement.

D'une manière générale, nous soulignons que l'amélioration qualitative des textes au moyen d'amendements, l'amélioration des documents-types et la création d'un CCAG constituent les mesures les plus importantes à prendre pour que ce résultat contribue à l'objectif spécifique. Il n'en reste pas moins que des mesures additionnelles doivent également être prises, qui seront appuyées par le projet, du type création des règlements connexes inexistant, participation des autorités nationales aux réunions sous régionales pour une meilleure harmonisation, etc...

Soulignons enfin qu'en vue de s'assurer de l'amélioration qualitative qu'apportera le processus d'amendement, le projet a également prévu un appui à la réalisation d'un exercice interne d'évaluation du système suivant la méthodologie OCDE, pilier 1 uniquement, pré-promulgation et post-promulgation.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Plans de renforcement des capacités des bénéficiaires du projet (DNCMP, ARMP et 3 CGMP) validés par les autorités compétentes	Un plan de renforcement des capacités existant, datant de 2008 (PAGE), jamais mis en œuvre	Un plan de renforcement des capacités existant, datant de 2008 (PAGE), jamais mis en œuvre	3 plans de renforcement des capacités disponibles (DNCMP, ARMP et CGMP) et validés	3 plans de renforcement des capacités disponibles (DNCMP, ARMP et CGMP) et validés	3 plans de renforcement des capacités disponibles (DNCMP, ARMP et CGMP) et validés
Parcours d'acquisition des compétences (PAC) des bénéficiaires du projet mis œuvre et couvrant les besoins et missions	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre	PAC mis en œuvre pour l'ARMP couvrant au moins 75% de ses membres
Stratégie de renforcement des capacités des autorités contractantes par l'ARMP est définie	aucune stratégie existante	aucune stratégie existante	aucune stratégie existante	aucune stratégie existante	1 stratégie adoptée par le Conseil de Régulation
Modules de formation disponibles	Existence de 1 module théorique global	Existence de 1 module théorique global	Existence de 1 module théorique global	Existence de 1 module théorique global	3 modules thématiques de formation améliorés, disponibles et validés par le Conseil de Régulation 1 guide du formateur disponible et validé par le Conseil de Régulation
Formations dispensées	7 formations théoriques en 2013 sans évaluation structurée ni test de performance	7 formations théoriques en 2013 sans évaluation structurée ni test de performance	3 séances de sensibilisation organisées, mais sans tests de réussite + Xx ² séances de formation théoriques sans test de performance	Au moins 1 séance de sensibilisation pour les PRMP avec un taux de réussite de 75%	Au moins 10 formations dispensées par an à partir de 2017 avec un taux de réussite de 75% Au moins 10 séances de sensibilisation par an avec un taux de satisfaction de 75%
Les recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une formation diplômante en MP	aucune étude disponible	aucune étude disponible	aucune étude disponible	aucune étude disponible	1 étude disponible et validée par la

² Quantité inconnue lors de la rédaction du rapport en raison de l'indisponibilité du rapport annuel 2014 ARMP

disponibles					SSPRC
-------------	--	--	--	--	-------

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Elaboration des plans de renforcement des capacités pour chaque partenaire bénéficiaire du projet		X		
Identification des PAC de chaque partenaire		X		
Mise en œuvre des PAC de chaque partenaire		X		
Elaboration d'une stratégie ARMP de renforcement des capacités des AC et autres acteurs du système			X	
Mise en place d'un pool de formateurs		X		
Elaboration des modules de formation		X		
Organisation des formations		X		
Organisation des séances de sensibilisation		X		

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Le présent résultat se scinde en deux blocs d'activité majeurs. D'une part les activités de renforcement des capacités individuelles des partenaires bénéficiaires du projet (DNCMP, ARMP et 3 CGMP) et d'autre part l'appui à la mise en œuvre d'une véritable stratégie ARMP de renforcement des capacités adressée aux acteurs de la commande publique.

Du point de vue du renforcement des capacités des bénéficiaires du projet, une étude exhaustive a été réalisée 2014 déclinant, après avoir dressé un bilan complet des compétences, toutes les pistes possibles pour le renforcement des capacités du système, en ce inclus les capacités individuelles des acteurs. Sur cette base et avec l'appui du projet PAORC, l'année 2015 doit permettre d'identifier clairement pour chaque partenaire les parcours d'acquisition des compétences (PAC) nécessaires en fonction des missions et des compétences de chacun, et de débiter la mise en œuvre de ces parcours. Soulignons toutefois que plusieurs formations ont tout de même déjà eu lieu, répondant à des besoins jugés urgents, notamment en matière d'audit des marchés publics et de prévention et lutte contre la fraude et la corruption dans les marchés publics. Certaines activités sont désormais prévues pour s'assurer que les acquis en ces matières soient consolidés.

Concernant l'appui à la définition et la mise en œuvre d'une stratégie ARMP de renforcement des capacités des acteurs du système, un léger retard a été pris. La stratégie devait initialement être définie en Q4-2014, mais a été reportée à Q1-2015. En fonction des choix stratégiques qui seront opérés, 2015 doit servir à mettre en place (désignation des formateurs, formation des formateurs, élaboration des modules) l'outil (pool de formateurs) qui sera piloté par l'ARMP pour procéder au renforcement des capacités des acteurs du système. Soulignons toutefois qu'en attendant l'opérationnalisation de ce pool (prévu en 2016), et pour répondre à un besoin urgent de renforcement des connaissances en matière de marchés publics, l'option a été prise de fournir en parallèle un appui à la tenue d'ateliers de sensibilisation à la problématique des marchés publics, à l'attention des AC, dispensés directement par l'ARMP et la DNCMP. 3 ateliers ont été dispensés en 2014 à l'attention des PRMP de toutes les AC centrales. 10 ateliers sont prévus en 2015.

D'un point de vue de la pertinence, ces deux démarches sont complémentaires et contribuent toutes deux au renforcement des compétences des acteurs du système. Il est toutefois à noter que la mise en place d'un pool efficace et bien piloté constitue un des héritages les plus significatifs qu'entend laisser le projet à son achèvement.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPFA) sont significativement améliorées					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Cadre et conditions de travail améliorés	Faible niveau de satisfaction des utilisateurs CGMP : aucun bureau MP existant	Faible niveau de satisfaction des utilisateurs CGMP : aucun bureau MP existant	Valeur de base de la satisfaction déterminée sur base de l'enquête de satisfaction	Enquête non réalisée, reportée à Q1-2015	Bon niveau de satisfaction des utilisateurs 1 bureau des MP existe dans chaque CGMP
Modernisation des méthodes de travail	Faible niveau de satisfaction des utilisateurs	Faible niveau de satisfaction des utilisateurs	Valeur de base de la satisfaction déterminée sur base de l'enquête de satisfaction	Enquête non réalisée, reportée à Q1-2015	Bon niveau de satisfaction des utilisateurs
Le site web créé à l'ARMP et son animation et sa maintenance assurée	1 portail existant mais non exploité	1 portail existant mais non exploité	1 portail existant avec un webmaster mis à disposition par le PNUD (3 mois)	Aucun objectif prévu par le projet en 2014	1 portail fonctionnel, mis à jour régulièrement et exploité
Une plateforme d'échange pour améliorer les flux est mise en place	0 plateforme	0 plateforme	Aucune mesure prévue en 2014	Aucune cible prévue en 2014	1 plateforme disponible et fonctionnelle
Les audits externes du système MP réalisés pour les années 2012 à 2015	Aucun audit réalisé	Aucun audit réalisé	Audit des exercices 2011-12 réalisés	Audit des exercices 2011-12 réalisés	Audits des exercices 2011 à 2016 disponibles

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ³	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Amélioration de la GIDA de l'ARMP, la DNCMP et les 3 CGMP		X		
Développement des TIC			X	
Mise en place d'un bureau des marchés publics dans chaque CGMP		X		
Amélioration des processus internes de fonctionnement de l'ARMP, la DNCMP et les CGMP		X		
Appui à l'ARMP quant à la réalisation des audits annuels des marchés publics		X		
Mise à disposition du matériel de bureau pour un meilleur fonctionnement de l'ARMP et la DNCMP			X	
Amélioration des moyens de déplacement de l'ARMP et la DNCMP			X	

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

La principale avancée liée à ce résultat concerne l'amélioration de la gestion documentaire et de l'archivage au sein de l'ARMP et la DNCMP. En 2014 les audits des besoins ont été réalisés et le matériel acquis pour permettre dans chacune des structures d'entamer le travail de fonds, notamment au niveau des plans de classement et du renforcement des capacités et la formation des archivistes désignés. Au niveau des CGMP, 2 audits ont été réalisés en 2014 et il reste celui de MINAGRIE pour pouvoir là également procéder à l'acquisition du matériel nécessaire avant le travail de fonds. Nous soulignons à cet égard que l'option a été prise dans un premier temps de procéder à l'amélioration de l'archivage physique, plus largement répandu au Burundi dans les administrations. Dans un second temps, l'archivage électronique sera mis en œuvre. Le rôle de la gestion documentaire est primordial pour la transparence d'un système de gestion financière et permet l'établissement de statistiques fiables, elles-mêmes à la base de toute capitalisation. Cette activité est essentielle.

2014 a également été l'occasion de réaliser les audits des besoins en matériels TIC pour l'ARMP et la DNCMP. Les marchés ont été lancés et attribués, et seront exécutés en Q1-2015. Au niveau des CGMP, l'achat du matériel nécessite préalablement l'accord définitif sur la mise en place d'un bureau des marchés dans chacun des 3 ministères pilotes. Cet accord devrait intervenir en Q1-2015. Il est à noter que le rapport formulé en 2014 relatif aux plans de renforcement des capacités traite également du renforcement organisationnel des structures, en ce compris certaines pistes de développement des outils TIC. A cet égard, il est utile de préciser que 2015 sera également l'occasion d'identifier une stratégie ou vision commune de l'ensemble des outils TIC qui devront être développés pour une modernisation du système. Cette stratégie englobera tant le développement et l'amélioration de l'existant (site, réseaux internet, logiciel MP, etc...) que les besoins en outils supplémentaires (logiciel de gestion des finances publiques, plateforme d'échange, etc...).

L'amélioration du système passe également par une amélioration des moyens de fonctionnement des principales structures bénéficiaires, trop peu dotées en budgets de fonctionnement. Après plusieurs essais infructueux pour la prise en charge de frais de transports et des frais de fonctionnement de la DNCMP et l'ARMP, l'option a été prise de procéder à une gestion directe par le projet d'une part en mettant certains contrats à

³ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

commandes passés par le projet à disposition de ces structures (matériel de bureau, impression, etc...), et d'autre part en procédant à l'acquisition de véhicules de roulage pour l'exécution des missions quotidiennes (2015).

Parallèlement aux moyens, les modes de fonctionnement (procédures, processus, outils, etc...) des structures partenaires se posent également comme éléments incontournables pour leur développement organisationnel. Plus particulièrement, la structuration et la systématisation du travail semblent importantes à promouvoir. Un ATN a ainsi été recruté en 2014 (finalisation en janvier 2015) dont le rôle sera de promouvoir l'identification et l'amélioration des processus internes de fonctionnement de toutes ces structures à travers la mise en œuvre de la méthodologie recherche/action. Progressivement, les processus seront améliorés et déboucheront, outre sur la création de documents de référence tels que manuels des procédures, ROI, etc..., sur plus de transparence dans la passation, le contrôle et la régulation des marchés publics.

Enfin concernant les audits, 2014 a vu la passation d'un marché portant sur l'exercice budgétaire 2013. Les exercices budgétaires 2011-2012 ayant fait l'objet d'un audit réalisé en 2014 sur financement de la BM. Bien qu'encore imparfait, la réalisation de ces audits doit permettre à l'ARMP de dresser ses propres constats quant aux faiblesses du système et dégager les plans d'action adéquats, prémises d'une véritable planification des activités.

2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : La coordination des interventions liées à l'amélioration du système MP est assurée dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Gestion des Finances Publiques					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Le projet participe aux Cadres de partenariat de la SGFP	Aucune participation	Aucune participation	3 PV disponibles	Au moins 3 participations par an et PV en 2014	Au moins 4 participations par an et PV de réunions disponibles
Un mécanisme de coordination et d'échanges réguliers entre structures existe et est opérationnel	Existence d'un cadre du suivi de l'état d'avancement des MP au niveau de la 2VP	Existence d'un cadre du suivi de l'état d'avancement des MP au niveau de la 2VP	Aucune mesure prévue en 2014	Aucune cible prévue en 2014	Existence d'un cadre de coordination autonome pérenne
Une structure dédiée (administration + PTF) assure le suivi de la mise en œuvre des PRC au niveau de la CASR	Aucune structure existante	Aucune structure existante	Structure mise en place mais aucune réunion en 2014 (première reportée à janvier 2015)	1 réunion de la structure en 2014	6 réunions de la structure par an

2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁴	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Création et opérationnalisation d'une structure de suivi de la mise en œuvre des mesures d'amélioration du système (SSPRC)		X		
Intégration des activités du projet dans le suivi de la SGFP	X			
Mise en place d'un mécanisme de coordination et d'échanges réguliers entre DNCMP et ARMP		X		

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Bien que n'ayant que très peu d'impact en termes budgétaires, certaines activités liées à ce résultat constituent des avancées majeures pour une meilleure cohérence des appuis en matière d'amélioration du système des marchés publics. Ainsi, très rapidement, le projet a pris l'option de consulter l'ensemble des PTF actifs dans le domaine des MP et a réussi à se positionner comme leader en la matière, sans que toutefois cela ne soit considéré comme un secteur en soi. Il en a résulté la mise en place en 2014, par voie

⁴ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

d'ordonnance ministérielle, d'une structure de suivi de la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités (individuelles, organisationnelles et institutionnelles) regroupant les partenaires nationaux et les PTF les plus actifs dans les appuis directs en matière de finances publiques (BM, BAD, FMI). Outre son rôle de suivi, cette structure a pour objectif également de permettre une meilleure coordination entre partenaires, et surtout de responsabiliser chacune des structures bénéficiaires, désormais redevable devant ce comité. Au terme du projet, l'objectif est de pérenniser cette SSPRC (tout en modifiant son mandat, voire son nom), soit en la limitant aux partenaires nationaux, soit en maintenant également les PTF intéressés, pour que soit assuré un dialogue permanent autour de la problématique des MP.

En parallèle, le projet participe activement aux réunions du Cadre de partenariat et transmet régulièrement ses avancées à la CASR pour intégration dans le rapportage trimestriel sur la mise en œuvre de la SGFP.

2.7 Performance de l'output 5

2.7.1 Progrès des indicateurs

Output 5 : La déconcentration des instances chargées du contrôle et de l'approbation des marchés publics est étudiée dans la province de Cibitoke					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Un choix définitif est opéré quant au scénario de développements institutionnels à privilégier concernant la problématique de la déconcentration de la DNCMP et l'appui aux communes	Pas de scénario existant et donc pas de choix opéré	Pas de choix opéré	Définition de plusieurs scénarii	4 scénarii définis	Choix d'un scénario définitif
Une étude de faisabilité financière de chaque scénario d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale est disponible	Pas d'étude de faisabilité	Pas d'étude de faisabilité	Aucune mesure prévue en 2014	Aucune cible prévue en 2014	Etude (inclus budgétisation et faisabilité de chaque scénario) disponible et validée
Guide communal des MP actualisé disponible et validé	1 guide MP communal existe, élaboré en 2012	1 guide MP communal existe, élaboré en 2012	Aucune mesure prévue en 2014	Aucune cible prévue en 2014	1 guide actualisé est disponible

2.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Réalisation d'une étude de faisabilité exhaustive sur les scénarii envisageables pour répondre à la problématique de la MOC		X		
Edition d'une version actualisée du Guide des marchés publics à l'attention des communes		X		
Renforcement des capacités des communes en passation des marchés			X	

2.7.3 Analyse des progrès réalisés

Sur ce résultat, 2014 a surtout été l'occasion de clarifier les objectifs du projet. Ainsi, ce résultat constitue la seule modification de ce niveau par rapport au DTF et au cadre logique initial. A l'exception de ces discussions autour de la réorientation à donner à ce résultat, peu d'activités ont été menées en 2014

Il résulte des discussions que le projet devra se focaliser sur les deux aspects distincts suivants, mais complémentaires et liés :

- La problématique de la déconcentration du MFPDE (DNCMP) au niveau local afin de limiter les risques de goulots d'étranglement
- La problématique de la MOC et le renforcement des capacités y relatives.

⁵ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Sur ce premier aspect, l'orientation se veut moins ambitieuse qu'initialement, étant entendu que comme le suggérait pourtant le DTF, la déconcentration directe de la DNCMP comme solution au désengorgement des marchés au niveau local ne constitue pas nécessairement une solution fiable, tant d'un point de vue budgétaire qu'au niveau des compétences requises. Ainsi, il a été décidé de réorienter cet aspect du résultat vers la réalisation préalable d'une étude de faisabilité exhaustive dressant l'ensemble des scénarii possibles pour répondre à ce défi et dégager celui qui semble le plus adapté à la situation. Il convient en effet d'être précis dans la solution qui sera mise en œuvre, dans la mesure où les défis liés à la fluidité de la MOC constituent un enjeu de taille dans un pays qui se dirige vers une décentralisation de plus en plus accrue de l'ordonnancement et de l'engagement budgétaire.

Sur le second aspect, complémentairement aux activités du PADLPC, le projet entend apporter un appui au renforcement des compétences des administrations communales de la province de Cibitoke principalement en y organisant prioritairement des ateliers de sensibilisation, mais également en prévoyant un module de formation (cf. résultat 3) dédié aux communes et dont la mise en œuvre sera réservée en priorité à cette province. Une autre activité contributrice de ce renforcement des capacités consistera en l'appui à la réédition du guide communal des marchés publics, en capitalisation, conjointement avec le PADLPC, sur les expériences tirées de la première version. D'une manière générale, le renforcement des capacités des communes constituent la seconde pierre angulaire liée à l'efficacité de la MOC.

2.8 Thèmes transversaux

L'intégration des thèmes transversaux dans la mise en œuvre des activités du projet n'a pas fait l'objet d'une stratégie prédéfinie et un champ important de critères à intégrer à cet égard dans les actions à venir reste à explorer.

Ceci étant, plusieurs pistes ont été évoquées au gré de l'avancement des étapes, qui pourraient servir de prémices à la mise en place systématique d'un plan d'actions portant sur l'implémentation des thèmes transversaux.

2.8.1 Travail décent et droits de l'enfant

Concernant le travail décent, la principale piste à explorer est née du travail de concertation initié par le programme pavage HIMO mis en œuvre par la CTB, notamment au moyen d'un atelier régional au cours duquel la problématique de l'intégration dans les marchés publics de l'HIMO, mais également du travail décent, a été abordée. Il en est ressorti un engagement au niveau du projet de promouvoir, dans le cadre des activités de révision du cadre légal et réglementaire, en ce inclus la mise à jour des DAO-types, l'intégration de clauses spécifiques imposant le respect de des conditions jugées minimales de travail décent au bénéfice des ouvriers sur chantiers. La promotion de telles dispositions sera en outre accompagnée de propositions visant à renforcer la lutte contre le travail illégal, notamment celui des mineurs.

Nous précisons toutefois qu'à ce stade, il ne peut s'agir d'une garantie de l'adoption de tels minima, tout au plus d'une promesse par le projet que cette thématique sera soutenue en temps utiles.

2.8.2 Environnement

En ce qui concerne la thématique de l'environnement, nous distinguons deux aspects :

- Premièrement, dans la mise en œuvre de ses activités, le projet a toujours veillé à ce que le matériel acheté pour son propre usage ou pour les partenaires respectent certaines considérations environnementales, notamment la diminution de l'empreinte écologique et la faible consommation. Citons à cet égard le choix de procéder à de la fabrication locale pour tout le mobilier d'archivage, le choix de systématiquement faire l'acquisition de matériels peu énergivore. Il est à noter toutefois que ces choix ne relèvent pas nécessairement d'une décision réfléchie spécifiquement en la matière, mais plutôt d'une réflexion à caractère économique. Les bénéfices environnementaux sont collatéraux.
- Dans un second temps, à de rares occasions, le projet participe également à ce que la réflexion des autorités en matière de développement du système intègre certains de ces thèmes transversaux. Ainsi, le financement de la participation de la délégation au 7^{ème} forum de l'EAC en matière de marchés dont le thème était les achats durables, s'inscrit dans cette volonté.

2.8.3 Genre

Nous ne relevons aucune mention pertinente à mettre en avant à cet égard. Nous soulignons toutefois que le processus d'amélioration du cadre légal et réglementaire pourrait s'avérer être une occasion intéressante pour intégrer la dimension genre dans certains aspects du fonctionnement du système. On pense par exemple à la représentativité des femmes au sein du CR ARMP ou au sein des CGMP.

Ceci étant la représentativité en tant que telle ne suffit pas et peut s'avérer contre-productive si elle ne s'accompagne pas des compétences requises. Aussi soutenons-nous l'idée de l'intégration d'un double critère de genre couplé avec celui de la compétence.

2.9 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Statuts
Manque de confiance du secteur privé et de la société civile dans le système des marchés publics	Etude Stoop	DEV	High	High	Very High Risk	Organisation d'une mission de BST pour élaborer une stratégie de communication (sensibilisation)	DI	Q3 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	En cours
						Maintenir un dialogue régulier avec l'ARMP sur la nécessité d'un tripartisme paritaire réel au sein du CR ARMP	DI	jusqu'au résultat	identification du problème dans le rapport Stoop	
						Invitation du secteur privé et de la société civile aux ateliers portant sur processus de révision	DI + ARMP	jusqu'au résultat	en cours	
						Prise en charge financière de membres de la société civile et du secteur privé dans le cadre de la participation aux fora EAC	DI	Q4 de chaque année	Fait en 2013. En cours pour 2014	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les recours juridictionnels sont inefficaces et/ou inopérants	ToC	DEV	High	High	Very High Risk	Porter les problèmes rencontrés au niveau de la réunion synergie gouvernance à laquelle participe AMBABEL et le programme justice CTB	DI	Q1 2015	en attente de la prochaine réunion - à mettre à l'odj	En cours
						Invitation des représentants de la justice aux échanges portant sur la révision du Code	DI + ARMP	jusqu'au résultat	en cours	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les recrutements et avancements du personnel des	ToC	DEV	High	Medium	High Risk	Mise en place d'un système de concours pour la constitution du pool de formateurs	DI + ARMP	Q1 2015	Discussion à trancher lors de l'atelier prévu sur la stratégie de RC	En cours

structures partenaires ne sont pas effectués sur base des compétences						Elaboration de profils de poste clairs et adéquats dans les structures partenaires lors de l'élaboration des manuels des procédures	DI	Q4 2015	En attente de l'ATN pour l'élaboration des manuels de l'ARMP, la DNCMP et les CGMP	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les structures partenaires ne disposent pas d'un cadre budgétaire adapté	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Porter la problématique au niveau des dialogues entre PTF et gouvernement (cadre de partenariat, comité des partenaires,...) pour sensibiliser ce dernier sur l'importance de donner les moyens adéquats	DI + REPBDI	jusqu'au résultat	en attente des prochaines réunions adéquates	En cours
						Appui à la programmation et la planification des activités des structures et mise en place de mécanisme de suivi et évaluation	DI	Q4 2016	En attente de l'ATN pour l'élaboration des systèmes de M&E l'ARMP, la DNCMP et les CGMP	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Ingérences politiques dans la gestion des dossiers	ToC	REP	High	Medium	High Risk	Organisation d'une mission de BST pour élaborer une stratégie de communication (sensibilisation)	DI	Q3 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	En cours
						Mise en place de codes éthiques dans les structures MP	DI	Q4 2016	En attente de l'ATN pour l'élaboration des codes éthiques de l'ARMP, la DNCMP et les CGMP	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Le leadership des structures partenaires n'est pas réceptif au changement et ne collabore pas	ToC	OPS	High	High	Very High Risk	Maintenir un dialogue régulier avec les structures supérieures et alerter des problèmes de collaboration rencontrés	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	En cours
						Maintien d'un contact constructif régulier avec les leaders et promotion des principes de participation et d'inclusivité dans les activités	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	

						Mise en place de PRC individuels attractifs	DI	Q2 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	
Dans l'hypothèse où la déconcentration du MFPDE est une solution viable, les moyens budgétaires mis à disposition sont insuffisants	ToC	DEV	High	High	Very High Risk	Réalisation d'une étude de faisabilité complète et détaillée	DI	Q4 2016	planifiée dans la MONOP Q4 2014	En cours
						Porter la problématique au niveau des dialogues entre PTF et gouvernement (cadre de partenariat, comité des partenaires,...) pour sensibiliser ce dernier sur l'importance de donner les moyens adéquats	DI + REPBDI	jusqu'au résultat	en attente des prochaines réunions adéquates	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les rivalités inter-structurelles freinent le changement et sont un obstacle à la bonne collaboration	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Mise en place et opérationnalisation de cadres de concertation et de synergie	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	En cours
						Invitation systématique de représentant de l'ARMP et la DNCMP dans toutes les réunions de réflexion	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Des freins exogènes (stabilité politique, grèves, élections, délestage, déménagement,...) font obstacle à l'amélioration du système	ToC	OPS	High	High	Very High Risk	Réalisation des investissements nécessaires pour juguler les risques (remise en état des locaux, sécurisation électrique,...)	DI	Q4 2014	Terminé	En cours
						Prise de contact régulière avec les décideurs sur les aspects "maitrisables"	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
						Déménagement dans le nouveau bâtiment du MFPDE	DI	Q1 2015	Démarches en cours	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Manque de disponibilité des représentants des	DTF	OPS	High	High	Very High Risk	Bonne programmation des activités et transparence	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu lors de chaque MONOP	En cours

structures partenaires						Mise en place de PRC individuels attractifs	DI	Q2 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	
						Maintien d'un contact constructif régulier avec les leaders et promotion du principe de participation	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	
						Mise en œuvre des mesures autorisées en matière de défraiements divers dans le cadre des activités	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
Inexistence d'une volonté réelle des PTF de s'impliquer et s'aligner sur le système national des MP	Etude Stoop	DEV	High	Medium	High Risk	Mise en place d'un cadre de synergie et de concertation incluant les PTF	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	En cours
						Organisation d'une mission de BST pour élaborer une stratégie de communication sur les résultats du projet	DI	Q3 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Insuffisance d'acteurs de formation et de renforcement des capacités nécessaires au Burundi	Etude Stoop	OPS	High	Medium	High Risk	Réalisation d'étapes de prospection et identification élargies	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	En cours
						Diversifier les médias de publication lors des procédures d'appel d'offres (ou assimilés)	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
						Utilisation des ressources extérieures au Burundi	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
Les options de professionnalisation, de spécialisation et de stabilisation des RH ne sont pas retenues	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	Maintien d'un dialogue constructif régulier avec les décideurs et promotion du principe de professionnalisation	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	En cours
						Création d'une note de synthèse exposant les risques de non progression par rapport à la situation existante (besoin de changement), et diffusion	DI	Q1 2015	Note à disponibiliser pour l'atelier sur le choix d'un scénario de développement institutionnel	

						Validation d'un scenario de développement institutionnel privilégiant la professionnalisation	DI + CASR	Q1 2015	Atelier de validation prévu en Q1 2015	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Existence de rivalités internes au sein des structures partenaires faisant obstacle au changement	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	Au besoin, contourner les rivalités au moyen des leviers existants (2VP, CASR, MFPDE, CTB, Ambabel,...)	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	En cours
						Clarification des rôles dans la rédaction des nouveaux décrets et du Code	DI + ARMP	Q2 2016	en attente des résultats de l'atelier sur l'évolution institutionnelle du système	
						Prévoir un RC en management des leaders	DI	Q2 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	
						Application des principes d'inclusivité et de participation au sein des activités qui concernent ces structures	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
Manque de volonté de changement de la part des personnels des structures partenaires	DTF	OPS	Medium	High	High Risk	Maintenir un dialogue régulier avec les structures supérieures et alerter des problèmes de collaboration rencontrés	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	En cours
						Maintien d'un contact constructif régulier avec les leaders et promotion des principes de participation et d'inclusivité dans les activités	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	
						Mise en place de PRC individuels attractifs	DI	Q2 2015	planifiée dans la MONOP Q4 2014	
Le Code et les textes révisés ne sont pas votés et promulgués les capacités de gestion admin/fin	ToC	DEV	Low	High	Medium Risk	Elaboration d'un exposé des motifs clair et détaillé	DI + ARMP	Q2 2016	en attente des points d'amendement sélectionnés	En cours
						Implication de l'Ambassade de Belgique en amont du dialogue politique	DI + REPBDI	Q2 2016	à évoquer lors de la prochaine réunion synergie gouvernance	
	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Renforcement des capacités	DI	Q4 2016	en attente mise en œuvre des PAC	En cours

des structures sont insuffisantes						Mise en place de PAC adéquats	DI	Q2 2015	En attente définition des PAC - planifié dans MONOP Q4 2014	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les améliorations du système MP ne sont pas intégrées ou coordonnées avec la mise en œuvre de la SGFP	Etude Stoop	DEV	Low	High	Medium Risk	Maintien d'un contact constructif régulier avec la CASR (structure de suivi) et invitation régulière aux échanges stratégiques	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	En cours
						Participation aux cadres de partenariat et intégration des données du projet dans le rapportage du suivi de la SGFP	DI + CASR	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Manque de soutien de la CASR (point d'ancrage) au projet	Etude Stoop	OPS	Low	High	Medium Risk	Maintien d'un contact constructif régulier avec la CASR (structure de suivi) et invitation régulière aux échanges stratégiques	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	En cours
						Information sur les actions et résultats lors des cadres de partenariats et SMCL	DI	jusqu'au résultat	Démarche à entreprendre en continu	
						Mise en place d'un cadre de synergie et de concertation (structure de suivi)	DI + CASR	jusqu'au résultat	En attente des prochaines réunions de la structure de suivi des PRC	
Inexistence d'un cadre de coordination au niveau national	Etude Stoop	DEV	Low	High	Medium Risk	Mise en place et institutionnalisation d'une structure de suivi et de concertation dédiée	DI + CASR	Q3 2017	A planifier	En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Mauvaise utilisation des ressources du projet	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Respect des procédures de gestion	RAFI	Q4 2017	contrôle interne régulier	En cours
						Backstopping	DI	Q3 2015	mission communication planifiée	
						M&E du projet	DI	Q4 2017	En attente prochaine MONOP	
						Audits	HQ	Q1 2016	audit planifié dans MONOP Q4 2014	

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Aucune réorientation stratégique majeure n'est envisagée et l'approche systémique et holistique est maintenue, de même que l'alignement sur les politiques nationales pertinentes. Nous soulignons toutefois la reformulation du résultat 5 pour plus de précisions (cf. output 5 ci-dessus).

La principale modification dans l'approche pourrait concerner l'angle d'attaque de l'intervention. 2014 a surtout été consacré à fournir un appui à l'ARMP et la DNCMP, selon une approche de type « top-down ». Devant le manque d'appropriation observé au niveau de l'ARMP principalement, il n'est pas exclu que les activités se concentrent cette fois davantage sur la DNCMP, les 3 CGMP et le niveau décentralisé pour une approche de type « bottom-up », renversant ainsi la tendance observée dans l'attente d'une modification de certaines attitudes. Un focus sera dans ce cas effectué sur les renforcements opérationnels et individuels, au détriment du renforcement institutionnel pour lequel la participation de l'ARMP est indispensable. L'accroissement des activités liées au renforcement de la société civile et du secteur privé pourrait également être envisagé.

3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Réaffirmation de la volonté de collaborer dans le chef de l'ARMP et participation effective du DG aux réunions de pilotage et de suivi	SMCL / DI / ARMP	Q1 2015
Maintenir une conscientisation permanente de la CASR à l'égard de l'ARMP pour une plus grande responsabilisation des bénéficiaires, et impliquer davantage la 2VP (membre de la SMCL du projet) dans cette démarche	CASR / 2VP	En continu sur 2015
S'assurer de la synergie et de la cohérence des interventions CTB en matière de MP et obtenir le soutien de REPBDI	FCE / REPBDI	Q1/Q2 2015
Envisager la réorientation de certaines activités vers la société civile et le secteur privé si l'appropriation de certains bénéficiaires n'évolue pas	SMCL	Q3/Q4 2015

3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Nécessité d'identifier des indicateurs pertinents et suffisamment représentatifs au niveau de l'outcome	CTB HQ
Nécessité de s'assurer que la formulation d'un DTF repose sur la volonté exprimée des managers des structures appuyées et n'est pas imposée hiérarchiquement, afin de s'assurer de la volonté de changement.	CTB HQ
Reproduire au travers de la baseline la démarche de réalisation d'un bilan complet des compétences en début de projet, combiné à l'établissement de plans de renforcement des capacités exhaustifs afin de permettre de dégager des visions et stratégies court, moyen et long termes, ainsi que des feuilles de route limitées dans le temps	CTB HQ + REPBDI
Prévoir des scénarios d'approches alternatives (impliquant d'autres acteurs) en cas de problèmes d'appropriation	CTB HQ + REPBDI
Veiller à ce qu'une synergie formalisée, voire une hiérarchie, soit prévue entre interventions CTB opérant dans un même domaine	CTB HQ + REPBDI

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
		X		
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
X	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?				

	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
	X			

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

X	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

X	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
				X	
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?					
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
X	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?					
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
X	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi	
Décision	Période d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	statuts
Elaboration d'un ROI de la SMCL prenant compte des décisions prises lors de la SMCL 0	déc-13			Préparation d'une version adaptée du ROI	PMP	prochaine SMCL	Achevé	CLOSED
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Etudier la possibilité de créer une CGMP propre au projet pour les petits achats	déc-13			Etudier la possibilité légale	PMP	31-01-14	Exécuté - réponse positive	CLOSED
				Si positif, créer une CGMP (via ordonnance)	PMP	28-02-14	Ordonnance promulguée le 25/2/14	
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Reformulation du résultat 5 avec focus sur la réalisation d'une étude de faisabilité au niveau déconcentration et le maintien d'un appui à la formation des communes	oct-14			Reformuler le résultat	PMP	15-10-14	Achevé	CLOSED
				Adapter les indicateurs et la matrice de M&E	PMP	15-10-14	Achevé	
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Procéder au plus vite à la définition d'une vision partagée (stratégie) du processus de révision du Code	oct-14			Organisation d'un atelier dédié en octobre	PMP	31-10-14	Achevé - atelier organisé le 24/10/14	CLOSED
				validation de la stratégie avant fin 2014	PMP	31-12-14	Achevé - PV signé par toutes les autorités	
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Etablir un lien entre les activités liées à la mise en place d'une formation diplômante et le partenariat actuel existant entre l'ENA et un institut canadien	oct-14			Etablir un contact avec l'ENA et PAORC	PMP	à préciser	Contact avec PAORC établi	OPEN
				Inviter l'ENA à la structure de suivi en temps utiles	PMP	à préciser		
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Ajout ultérieur d'indicateurs de performance au niveau du résultat 3	oct-14			Modification de la matrice de M&E		prochaine SMCL		OPEN
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Etudier la possibilité de recruter un ATN PAEX pour l'ARMP	oct-14			Consulter les règlements et limites du PAEX		prochaine SMCL		OPEN
				Rédiger une ébauche de TDR		15-03-15		

			<i>Insérer une ligne ici</i>				
Favoriser l'application de l'article 15 du ROI (participation des leaders à la SMCL et à la structure de suivi)	oct-14		Dialogue permanent avec les leaders		prochaine SMCL		ONGOING
			Inclusivité		prochaine SMCL		
			Organiser la SMCL à l'ARMP		prochaine SMCL		
			<i>Insérer une ligne ici</i>				

4.3 Cadre logique mis à jour

	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	La gouvernance économique est améliorée			
OS	Le système des marchés publics est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'indicateur PI19 PEFA : Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôle de la passation des MP Réalisation de l'évaluation CPAR 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport PEFA Rapport CPAR 	<ul style="list-style-type: none"> Les autres aspects de la gouvernance économique s'améliorent également (politique fiscale, politique douanière, politique monétaire, justice économique et fiscale, politique économique) Le niveau de corruption baisse Volonté politique d'améliorer la gestion financière Appui continu des bailleurs Stabilité du pays (maintien de la paix)
R1	Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.	<ul style="list-style-type: none"> Le projet de loi portant révision du code MP et des textes d'application y afférent, conformément aux standards internationaux, est soumis pour adoption par le Conseil des ministres Amélioration du cadre légal et réglementaire sur base d'une analyse de type méthodologie 4 piliers OCDE Le référentiel national d'outils standardisés regroupant le guide des MP, documents-types améliorés et 	<ul style="list-style-type: none"> Lettres de transmission par l'ARMP vers le MFPDE Rapports d'évaluation Décision du Conseil de Régulation Courriers de transmission du projet vers la CTB et le MFPDE 	<ul style="list-style-type: none"> Des mécanismes de recours devant les tribunaux existent et sont fonctionnels Code des MP et décrets votés, promulgués et appliqués Adhésion des structures à la vision de développement institutionnel choisie Utilisation effective des outils et documents de référence

		<p>guide des sanctions disponibles et validés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Document de capitalisation sur le processus d'amélioration du cadre légal et réglementaire est édité • Une capitalisation des expériences acquises est réalisée 		<ul style="list-style-type: none"> • Les textes révisés sont qualitativement meilleurs
R2	<p>Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de renforcement des capacités des bénéficiaires du projet (DNCMP, ARMP et 3 CGMP) validés par les autorités compétentes • Parcours d'acquisition des compétences (PAC) des bénéficiaires du projet mis œuvre et couvrant les besoins et missions • Stratégie de renforcement des capacités des autorités contractantes par l'ARMP est définie • Modules de formation disponibles • Formations dispensées • Les recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une formation diplômante en MP disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Courriers de transmission du MFPDE vers les bénéficiaires • PV de réunion de la SSPRC • Décisions du Conseil de Régulation • Rapport annuel de l'ARMP 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences sont utilisées par les acteurs • Volonté d'apprendre des ressources humaines • Stabilisation et professionnalisation des ressources humaines en place • Existence d'un système de transfert interne des compétences (pérennisation) • Désignation des RH sur base des compétences (méritocratie) • Les PAC couvrent tous les besoins et missions • Aucune rivalité intra-structurelle et existence d'une collaboration interne effective
R3	<p>L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPFA) sont significativement améliorées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre et conditions de travail améliorés • Modernisation des méthodes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête de satisfaction • Décisions du Conseil de régulation • Décisions ministérielle MFPDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsables des structures bénéficiaires sont réceptifs au changement (leadership) • Affectation de locaux adaptés et

		<ul style="list-style-type: none"> Le site web créé à l'ARMP et son animation et sa maintenance assurée Une plateforme d'échange pour améliorer les flux est mise en place Les audits externes du système MP réalisés pour les années 2012 à 2015 	<ul style="list-style-type: none"> PV de réception Rapports d'audit 	<p>stables (indépendance)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre budgétaire national adapté Utilisation effective des outils institutionnalisés de fonctionnement interne Aucune rivalité inter-structurelles et existence d'une collaboration effective Pas d'ingérence politique dans les décisions des structures
R4	La coordination des interventions liées à l'amélioration du système MP est assurée dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de Gestion des Finances Publiques	<ul style="list-style-type: none"> Le projet participe aux Cadres de partenariat de la SGFP Un mécanisme de coordination et d'échanges réguliers entre structures existe et est opérationnel Une structure dédiée (administration + PTF) assure le suivi de la mise en œuvre des PRC au niveau de la CASR 	<ul style="list-style-type: none"> Transmis PV réunion du cadre de partenariat PV de la SSPRC Décisions du MFPDE PV de réunion 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un cadre et d'une stratégie de coordination. Volonté des PTF de s'impliquer et potentialité à s'aligner Volonté des partenaires nationaux de se coordonner Disponibilité des partenaires Prise en compte des problématiques dans la SGFP Confiance des soumissionnaires dans le système des MP
R5	La déconcentration des instances chargées de la passation et du contrôle des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke	<ul style="list-style-type: none"> Un choix définitif est opéré quant au scénario de développements institutionnels à privilégier concernant la problématique de la déconcentration de la DNCMP et l'appui aux communes Une étude de faisabilité financière de 	<ul style="list-style-type: none"> Echange de courriers entre le MFPDE et la CASR PV de réception PV d'atelier de validation 	<ul style="list-style-type: none"> Les communes ont des budgets « marchés publics » La déconcentration est une solution faisable Il existe une volonté politique de

		<p>chaque scenario d'appui à la maitrise d'ouvrage communale est disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide communal des MP actualisé disponible et validé 		<p>déconcentration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les structures à déconcentrer sont réceptives au changement • Des moyens ultérieurs sont mis à disposition pour déconcentrer (si c'est une solution viable)
--	--	--	--	---

4.4 Aperçu des MoRe Results

<p>Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?</p>	<p>Modification du résultat 5 : « La déconcentration des instances chargées de la passation et du contrôle des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke »</p>
	<p>Indicateurs ajoutés :</p> <p>OS : Réalisation de l'évaluation CPAR</p> <p>R1 : Amélioration du cadre légal et réglementaire sur base d'une analyse de type méthodologie 4 piliers OCDE</p> <p>R2 : Plans de renforcement des capacités des bénéficiaires du projet (DNCMP, ARMP et 3 CGMP) validés par les autorités compétentes</p> <p>R2 : Parcours d'acquisition des compétences (PAC) des bénéficiaires du projet mis œuvre et couvrant les besoins et missions</p> <p>R4 : Le projet participe aux Cadres de partenariat de la SGFP</p> <p>R4 : Un mécanisme de coordination et d'échanges réguliers entre structures existe et est opérationnel</p> <p>R5 : Un choix définitif est opéré quant au scénario de développements institutionnels à privilégier concernant la problématique de la déconcentration de la DNCMP et l'appui aux communes</p>
	<p>Indicateurs modifiés :</p> <p>R1 : Le projet de loi portant révision du code MP et des textes d'application y afférent, <u>conformément aux standards internationaux</u>, est soumis pour adoption par le Conseil des ministres</p> <p>R1 : <u>Document de capitalisation sur le processus d'amélioration du cadre légal et réglementaire</u> est édité</p> <p>R2 : Stratégie de renforcement des capacités <u>des autorités contractantes par l'ARMP</u> est définie</p> <p>R2 : Modules de formation <u>disponibles</u></p> <p><u>R2</u> : Les recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une formation diplômante en MP <u>disponibles</u></p> <p><u>R4</u> : Une structure dédiée (administration + PTF) assure le suivi de la mise en œuvre des PRC au niveau de la CASR</p> <p>R5 : Une étude de faisabilité <u>financière de chaque</u></p>

	<p><u>scenario d'appui à la maitrise d'ouvrage communale est disponible</u></p> <p>R5 : Guide communal des MP <u>actualisé</u> disponible et <u>validé</u></p> <p>Indicateurs supprimés :</p> <p>R3 : Journal officiel des MP disponible et édité régulièrement</p> <p>R5 : formations dispensées</p>
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	La Baseline a été établie pour la SMCL 1 du projet (septembre 2014). En l'absence d'instructions claires, l'insertion des données n'a pas encore été faite au niveau du canevas de rapportage prévu à cet égard. La situation devrait être régularisée en Q1-2015
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	03/2016 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	12/2017 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	BST EST : octobre 2014

4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI1207311

Project Title : **Appui à l'amélioration du système de Marchés Publics**

Budget Version: **C02**

Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2014

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
A LE SYSTÈME DES MARCHÉS PUBLICS EST AMÉLIORÉ.			1.456.620,00	23.825,36	184.317,34	208.142,70	1.248.477,30	14%
01 Le code des marchés publics est révisé et les textes			212.000,00	4.066,70	20.026,25	24.092,95	187.907,05	11%
01 Révision du code et des textes d'application		REGIE	60.000,00	388,20	51,88	440,08	59.559,92	1%
02 Développement et adaptations d'outils		REGIE	50.000,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	0%
03 Concertation, capitalisation et communication		COGES	52.000,00	42,88	6.675,76	6.718,64	45.281,36	13%
04 Contribution à la mise en conformité du cadre		COGES	50.000,00	3.635,62	13.298,61	16.934,23	33.065,77	34%
02 Les connaissances théoriques et pratiques des			214.000,00	0,00	88.975,90	88.975,90	125.024,10	42%
01 Développement d'une stratégie de renforcement des		REGIE	75.000,00	0,00	58.281,03	58.281,03	16.718,97	78%
02 Concertation et de communication		COGES	12.000,00	0,00	934,30	934,30	11.065,70	8%
03 Organisation des formations théoriques		COGES	62.000,00	0,00	29.444,45	29.444,45	32.555,55	47%
04 Organisation des formations pratiques		REGIE	45.000,00	0,00	316,12	316,12	44.683,88	1%
05 Appui à la mise en place d'une formation diplômante en		REGIE	20.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0%
03 L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de			749.620,00	15.144,75	75.315,19	90.459,94	659.160,06	12%
01 Appui en développement organisationnel et gestion du		REGIE	97.220,00	0,00	458,33	458,33	96.761,67	0%
02 Modernisation des méthodes et conditions de travail		REGIE	195.000,00	15.144,75	65.060,26	80.205,01	114.794,99	41%
03 Appui au fonctionnement opérationnel de l'ARMP et de la		COGES	337.400,00	0,00	9.473,27	9.473,27	327.926,73	3%
04 Appui financier à l'accomplissement de missions		COGES	120.000,00	0,00	323,33	323,33	119.676,67	0%
04 La coordination des interventions liées à l'amélioration			46.000,00	4.613,91	0,00	4.613,91	41.386,09	10%
01 Mise en place d'une unité de coordination de la réforme		COGES	8.000,00	4.613,91	0,00	4.613,91	3.386,09	58%
02 Appui à la mise en place d'un cadre de concertation et de		COGES	38.000,00	0,00	0,00	0,00	38.000,00	0%
05 La déconcentration/décentralisation des instances			235.000,00	0,00	0,00	0,00	235.000,00	0%
01 Tests, édition, diffusion et promotion du guide sur les MP		COGES	90.000,00	0,00	0,00	0,00	90.000,00	0%

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI1207311

Project Title : **Appui à l'amélioration du système de Marchés Publics**

Budget Version: **C02**
 Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2014
 YIM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2013	Expenses 2014	Total	Balance	% Exec
02 Appui à l'intégration des dimensions transversales dans les		REGIE	40.000,00	0,00	0,00	0,00	40.000,00	0%
03 Appui insitutionnel au démarrage d'un système		REGIE	35.000,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0%
04 Formations		COGES	70.000,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	0%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE			12.300,00	0,00	0,00	0,00	12.300,00	0%
01 Réserve budgétaire			12.300,00	0,00	0,00	0,00	12.300,00	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	7.000,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	5.300,00	0,00	0,00	0,00	5.300,00	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			1.181.080,00	104.075,64	209.204,35	313.279,99	867.800,01	27%
01 Frais de personnel			940.760,00	49.299,53	194.990,46	244.289,99	696.470,01	26%
01 Assistant technique DELCO		REGIE	720.000,00	37.737,78	152.805,37	190.543,15	529.456,85	26%
02 Directeur national		REGIE	15.360,00	546,55	6.585,09	7.131,64	8.228,36	46%
03 Equipe finance et administration		REGIE	205.400,00	11.015,20	35.600,00	46.615,20	158.784,80	23%
02 Investissements			57.500,00	46.898,22	5.735,37	52.633,59	4.866,41	92%
01 Véhicules		REGIE	27.000,00	28.183,62	0,00	28.183,62	-1.183,62	104%
02 Equipement bureau		REGIE	7.000,00	6.239,02	33,35	6.272,37	727,63	90%
03 Equipement IT		REGIE	23.500,00	12.475,58	5.702,02	18.177,60	5.322,40	77%
03 Frais de fonctionnement			47.820,00	7.871,22	6.471,52	14.342,74	33.477,26	30%
01 Frais de fonctionnement des véhicules		COGES	19.200,00	1.483,75	2.116,10	3.599,85	15.600,15	19%
02 Télécommunications		COGES	21.120,00	132,38	903,39	1.035,77	20.084,23	5%
03 Fournitures de bureau		COGES	3.500,00	1.284,05	550,28	1.834,33	1.665,67	52%
04 Autres frais de fonctionnement		COGES	4.000,00	1.578,79	1.652,62	3.231,41	768,59	81%
05 TVA à récupérer Régie		REGIE	0,00	2.021,45	-964,14	1.057,31	-1.057,31	??%

4.6 Ressources en termes de communication

A ce stade d'avancement, le projet ne dispose que d'une brochure de présentation comme seul matériel de communication vers l'extérieur. Il a également contribué à la rédaction de supports de communication gérés par REPBDI ou CTB HQ tels que la revue Bilan 2014 – perspective 2015

Soulignons toutefois la planification de missions de BST du service communication de CTB HQ prévues en en Q2 et Q4 2015 pour définir une stratégie de communication tant du projet vis-à-vis de ses partenaires et des bénéficiaires directs et indirects, que des partenaires du projet à l'égard de ces mêmes bénéficiaires.

En matière de capitalisation, aucun document n'a été rédigé à ce jour, même si l'ambition d'en dresser un sur l'étape du bilan des capacités et la définition des plans de renforcement des capacités est à l'ordre du jour.