

# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

« APPUI À L'AMÉLIORATION DU  
SYSTÈME DES MARCHÉS PUBLICS AU  
BURUNDI »

RÉPUBLIQUE DU BURUNDI

CODE DGCD : NN 3012045  
CODE NAVISION : BDI 12 073 11



LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>4</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>6</b>
<b>FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>7</b>
<b>1 ANALYSE DE LA SITUATION.....</b>	<b>8</b>
1.1 LA RÉFORME DU SYSTÈME MARCHÉS PUBLICS AU BURUNDI .....	8
1.2 LE CADRE RÉGLEMENTAIRE .....	9
1.3 LE CADRE INSTITUTIONNEL ET LES DIFFÉRENTS ORGANES LIÉS À LA GESTION DES MARCHÉS PUBLICS 10	
1.4 L'ANALYSE DE L'APPLICATION DU DISPOSITIF DES MARCHÉS PUBLICS.....	15
<b>2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>19</b>
2.1 LES PRINCIPES DE BASE.....	19
2.2 AXES STRATÉGIQUES DE L'INTERVENTION.....	21
2.3 BÉNÉFICIAIRES .....	24
2.4 SYNERGIES ET MISE EN COHÉRENCE AVEC D'AUTRES INTERVENTIONS DE LA COOPÉRATION BELGO- BURUNDAISE.....	25
2.5 SYNERGIES AVEC D'AUTRES PTF.....	25
2.6 ZONE D'INTERVENTION.....	28
<b>3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....</b>	<b>29</b>
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL .....	29
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....	29
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....	29
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE .....	30
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION.....	36
3.6 ANALYSE DES RISQUES .....	39
<b>4 RESSOURCES.....</b>	<b>42</b>
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES .....	42
4.2 RESSOURCES HUMAINES.....	42
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES .....	43
<b>5 MODALITÉS D'EXÉCUTION.....</b>	<b>46</b>
5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES.....	46
5.2 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI.....	46

5.3	RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES.....	48
5.4	DÉPENSES AVANT SIGNATURE DE LA CMO.....	51
5.5	GESTION DES MARCHÉS PUBLICS.....	51
5.6	PLANIFICATION ET RAPPORTAGE .....	52
5.7	ACCORD D'EXÉCUTION.....	53
5.8	MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF .....	54
5.9	SUIVI ET ÉVALUATION .....	54
5.10	CLÔTURE DE LA PRESTATION .....	55
<b>6</b>	<b>THÈMES TRANSVERSAUX .....</b>	<b>56</b>
6.1	ENVIRONNEMENT.....	56
6.2	GENRE.....	57
6.3	LA LUTTE CONTRE LE VIH/SIDA, L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE DROITS DES ENFANTS.....	58
<b>7</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>59</b>
7.1	CADRE LOGIQUE.....	60
7.2	CHRONOGRAMME .....	70
7.3	TDR PERSONNEL LONG TERME .....	72

## ABRÉVIATIONS

AC	Autorité Contractante
ANO	Avis de Non-Objection
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
AT	Assistant Technique
BIF	Franc burundais
BNUB	Bureau des Nations Unies au Burundi
CASR	La Cellule d'Appui chargée du Suivi des Réformes au Ministère en charge des Finances
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés Publics
CNCA	Comité National de Coordination des Aides
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
CPM	Commission de Passation des Marchés
CTB	Coopération Technique Belge
DAF	Direction Administrative et Financière
DGMAVA	DG Mobilisation pour l'Auto développement et Vulgarisation Agricoles
DGP AE	DG planification Agricole et de l'Elevage
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DTF	Dossier Technique et Financier
EAC	East African Community
ENA	Ecole Nationale de l'Administration
FCE	Fonds Commun Education
FCI	France Coopération Internationale
FONIC	Fonds National d'Investissement Communal
FP	Finances publiques
GAR	Gestion axée sur les résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
ISABU	Institut des Sciences Agronomiques du Burundi

MAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
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
MSPLS	Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le Sida
MP	Marchés Publics
OAG	Observatoire de l'Action Gouvernementale
OBR	Office Burundais des Recettes
OLUCOME	Observatoire de Lutte contre la Corruption et les Malversations Economiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PADLPC	Projet d'Appui au Développement Local et à la Participation Citoyenne
PAGE	Projet d'Appui à la Gestion Economique
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel au Secteur de l'Agriculture
PAISS	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur de la Santé
PARCEM	Paroles et Actions pour le Réveil des Consciences et de l'Evolution des Mentalités
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPMP	Plan de passation des marchés publics
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
PVA	Procès-Verbal d'Attribution
RdF	Rapport de Formulation
SGFP	Stratégie de Gestion des Finances Publiques
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNBGLC	Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption
SRFP	Stratégie de Réforme des Finances Publiques
UE	Union Européenne
TrademarkEA	Trade Market East Africa

## RÉSUMÉ

Ce projet répond aux défis du gouvernement burundais visant à améliorer le système des Marchés Publics (MP), et à le rendre plus conforme aux normes internationales. Ces défis sont décrits comme des priorités dans la Stratégie nationale de Gestion des Finances Publiques (SGFP).

Le projet d'appui à l'amélioration du système des MP au Burundi est conçu de façon intégrée, à travers le renforcement des capacités et un appui institutionnel et organisationnel à l'ARMP et à la DNCMP, aux CGMP des ministères sectoriels des secteurs prioritaires de la Belgique (la santé, l'éducation et l'agriculture), ainsi qu'un appui au renforcement de la coordination des interventions dans le domaine du renforcement du système des MP. En plus de ces axes d'intervention, une expérience pilote de décentralisation et de déconcentration des fonctions de passation, de contrôle et d'approbation des MP sera testée dans la Province de Cibitoke. Ceci en vue de faciliter les passations de marchés sous maîtrise d'ouvrage communale menées par les CGMP appuyées par le PADLPC, projet d'appui au développement local et à la participation citoyenne exécuté par la CTB dans les 6 communes de Cibitoke.

Le pilotage de l'intervention sera assuré à travers la Cellule d'Appui chargée du Suivi des Réformes au Ministère en charge des Finances (CASR), à l'instar de la SGFP, qui dispose quant à elle d'un cadre national unique, logique et clair des interventions et actions.

L'ancrage du projet au niveau de la CASR permettra d'inscrire l'intervention dans un cadre national adapté à la problématique d'appui au système des MP dans sa globalité, tout en intégrant la dimension intersectorielle grâce au pilotage de manière concertée avec tous les acteurs intervenant dans le secteur des FP.

### **Le projet vise 5 résultats :**

- Résultat 1: Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.
- Résultat 2: Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées.
- Résultat 3 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFP) sont significativement améliorées.
- Résultat 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.
- Résultat 5 : La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke.

## FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGCD	NN 3012045
Code Navision CTB	BDI 12 073 01
Institution partenaire	La Cellule d'Appui chargée du Suivi des Réformes au Ministère en charge des Finances (CASR)
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution (60 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	2013
Contribution du pays partenaire	na
Contribution belge	2.650.000 euros
Secteur (codes CAD)	15110
Brève description de l'intervention	L'objet de la prestation est d'assister le Burundi dans la mise en application d'un système de Marchés Publics efficace et opérationnel.
Objectif global	La gouvernance économique est améliorée.
Objectif spécifique	Le système des marchés publics est amélioré.
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultat 1: Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.</li> <li>• Résultat 2: Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées.</li> <li>• Résultat 3 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPA) sont significativement améliorées.</li> <li>• Résultat 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.</li> <li>• Résultat 5 : La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke</li> </ul>

# 1 ANALYSE DE LA SITUATION

## 1.1 La réforme du système Marchés Publics au Burundi

La réforme du système des marchés publics (MP) au Burundi s'inscrit dans le cadre de la réforme de gestion des finances publiques (RGFP) appuyée par l'Union Européenne (UE) et la Banque Mondiale (BM). Appelée plus communément Stratégie de Gestion des Finances Publiques (SGFP), cette réforme a été assortie de plans d'actions triennaux (SGFP1 2009–11 suivi de SGFP2 2012-2014). Les objectifs devraient permettre d'atteindre l'objectif global de « construire un système de finances publiques plus efficace, rigoureux et transparent ». La SGFP est complémentaire mais distincte de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (SNBGLC), qui intègre des actions tendant à s'assurer de l'efficacité du système des FP.

Depuis 2012<sup>1</sup>, une Cellule d'Appui chargée du Suivi des Réformes au Ministère en charge des Finances (CASR) a été créée parmi les services de l'administration centrale du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (MFPDE) qui est, entre autre, chargée de participer à la définition des programmes de réformes structurelles en GFP<sup>2</sup>, dans le cadre des programmes économiques et financiers. Parmi les réformes à initier à travers la SGFP, il y a celle en rapport avec l'amélioration du système de gestion des marchés publics au Burundi. La cellule donne donc un appui à une meilleure gestion des finances publiques et plus spécifiquement à l'amélioration de la gestion des marchés publics. (cf. Chapitre 2 « Principes de base »).

Depuis 1990 un code des MP était en place, mais que ce dernier au fil du temps est apparu comme anachronique, n'étant plus adapté à la conjoncture commerciale actuelle et faisant preuve de nombreuses faiblesses.

Afin de répondre aux insuffisances du système, un nouveau Code des Marchés Publics (CMP) a été promulgué le 04/02/2008, apparenté à ceux que l'on trouve dans certains pays francophones du COMESA. La loi est entrée en vigueur le 04/10/2008. Cette réforme a permis des avancées notables, le nouveau système des MP intégrant assez bien les principes généraux que sont :

- La liberté d'accès à la commande publique
- Le principe d'égalité de traitement des candidats
- Le principe de transparence des procédures qui favorise l'intégrité du système des marchés publics et la lutte contre la corruption.

Via la réforme, le cadre institutionnel de gestion des marchés publics a été modifié en séparant les fonctions de contrôle et de régulation, et en décentralisant la responsabilité de passation des marchés au niveau des ministères sectoriels afin de renforcer le rôle des autorités contractantes (AC) dans le processus. Trois organes nouveaux ont été mis en place : la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP), l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), et les cellules de gestion des marchés publics (CGMP) auprès de chaque autorité contractante,

Cependant, des études et audits ont été effectués, notamment par la Coopération Belge, l'Union Européenne et la Banque Mondiale démontrant les faiblesses toujours récurrentes dans l'application

---

<sup>1</sup> Art. 3 du Décret100/233 du 22 Août 2012 portant Missions, Organisation et Fonctionnement du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique

<sup>2</sup> Art 6, ibidem.

de ce nouveau code et dans le système en général des marchés publics. La réforme n'est pas encore aboutie et le gouvernement burundais est parfaitement conscient des difficultés rencontrées dans la mise en place de la réforme MP, tout particulièrement dans la mise en application du CMP. C'est ainsi qu'une des priorités de la 2ème Vice-présidence et du Ministère en charge des finances est d'accélérer la révision du code afin de pouvoir améliorer les performances du système. Ceci afin de limiter les blocages et les litiges enregistrés aux différentes étapes de passation de marchés, d'éviter les abandons de chantiers à mi-chemin et d'améliorer la capacité d'absorption des budgets grâce à l'adoption de mécanismes et dispositifs pour rendre le système plus fluide, rapide et efficace. Il importe in fine que l'aboutissement des marchés soit de qualité pour produire un impact sur le développement économique et social au Burundi.

Il est important de noter que les bailleurs utilisent peu la procédure nationale (la Banque Mondiale, le PNUD, la BAD, l'Union Européenne n'appliquent pas le code) mais que la CTB et le FIDA l'appliquent. Le Fonds Commun Education (FCE) l'utilise également.

Les communes ont également un rôle fondamental à jouer en tant qu'acteur national dans le système de passation des marchés publics<sup>3</sup> : à plus ou moins long terme, au vu du transfert de compétences proposé par la loi sur la décentralisation en cours d'adoption, les 129 Communes du pays auront une responsabilité dans la réalisation des infrastructures socioéconomiques, et que par conséquent elles auront à maîtriser le processus marché public.

## 1.2 Le cadre réglementaire

Le cadre règlementaire est assez récent (2008). Il est similaire aux codes que l'on trouve dans certains pays francophones du Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) et détermine un cadre qui respecte les principes généraux. Cependant, celui-ci demeure incomplet et déséquilibré.

Les principaux textes applicables en la matière sont les suivants :

- Loi n°1/01 du 4 février 2008 portant Code des Marchés publics
- Décret n°100/119 du 7 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de l'ARMP
- Décret n°100/120 du 8 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de la DNCMP
- Décret n°100/123 du 11 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de la CGMP
- Ordonnance ministérielle n°540/7/2009 du 7 janvier 2009 portant mise en place des documents types de passation des marchés

Les seuils de contrôle sont réglementés par les ordonnances suivantes :

- Ordonnance Ministérielle n°540/1035/2008 du 06/10/2008 portant seuils de passation, de contrôle et de publication des marchés publics
- Ordonnance Ministérielle n°540/249/2010 du 14/02/2010 portant seuils de passation, de contrôle et de publication des marchés publics des entreprises à caractère commercial
- Ordonnance Ministérielle n°540/169/2011 du 17/02/2011 portant seuils de passation, de

---

<sup>3</sup> Art. 8 de la loi n°1/01 du 04 février 2008 portant Code des Marchés Publics du Burundi

contrôle et de publication des marchés publics à financement extérieur

### 1.3 Le cadre institutionnel et les différents organes liés à la gestion des marchés publics

Les organes de passation, de contrôle et de régulation des marchés publics sont au nombre de trois :

- Les Cellules de Gestion des Marchés Publics constituées auprès de chaque autorité contractante (CGMP)
- La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
- L'autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

Conformément au nouveau code des marchés publics, l'ARMP et la DNCMP sont entrées en fonction en octobre 2008.

#### 1.3.1 Les cellules de Gestion des Marchés Publics

Les organes chargés de la préparation et de la passation des marchés sont décentralisés auprès de chaque autorité contractante, et composés d'une personne responsable des marchés publics (PRMP) et d'une ou plusieurs cellules de gestion des marchés publics (CGMP).

Les missions et attributions conférées par le décret<sup>4</sup> chargent les CGMP de l'ensemble de la procédure de passation des marchés et du suivi de leur exécution.

En ce domaine, le code institue et les ministères ont mis en place :

- Une Personne responsable des marchés publics<sup>5</sup> (PRMP) (p. ex pour les trois ministères sectoriels de la coopération belgo-burundaise, il s'agit du Directeur Général Ressources pour la CGMP santé, l'Assistant du Ministre pour la CGMP éducation, et le Secrétaire Permanent pour la CGMP agriculture)
- Une Cellule de gestion des marchés publics<sup>6</sup> (CGMP). Cette CGMP, présidée par la PRMP est « chargée de la planification, de la préparation des dossiers d'appel d'offres (DAO) et de consultation et de la procédure de passation ».

Pour assurer ses tâches, la CGMP est décomposée en deux entités :

- La Commission de passation des marchés (CPM) qui « est chargée de procéder à l'ouverture des plis, à l'examen des candidatures et à l'évaluation des offres ou propositions des candidats et des soumissionnaires ». Cette CPM s'appuie, sur la sous-commission d'analyse qui est alors chargée de « l'évaluation et du classement des offres »<sup>7</sup> et dans la pratique d'une sous-commission d'ouverture, chargée de l'ouverture des offres et de la vérification de la présence des documents dans l'offre.
- La Commission de réception qui « est chargée de procéder à la réception des travaux, fournitures et prestations de services ». Les PV de réception doivent être approuvés par la

---

<sup>4</sup> Art. 2 du décret n°100/123 du 11 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de la CGMP

<sup>5</sup> Art. 7, ibidem.

<sup>6</sup> Art. 9, ibidem.

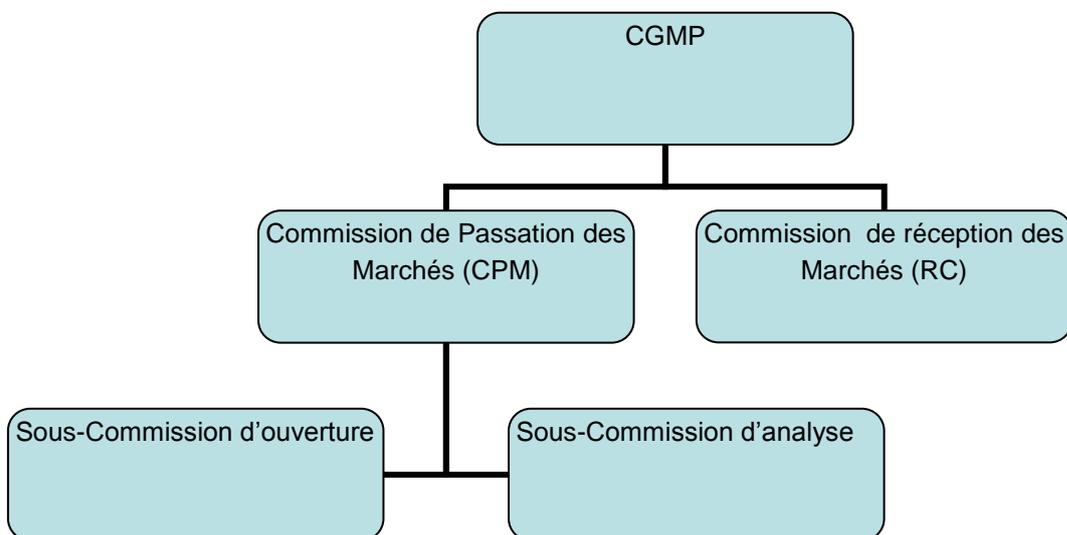
<sup>7</sup> Art. 62 et suivants du Code des Marchés Publics

DNCMP.

Les membres de ces (sous)commissions sont désignés par la PRMP. Tous les ans, au sein de chaque ministère, une ordonnance ministérielle porte nomination des membres de la CGMP. Les textes en vigueur ne prévoient pas l'appartenance exclusive des membres à l'une ou l'autre des commissions ou sous-commissions. Une seule restriction est imposée : les membres de la sous-commission d'analyse ne doivent pas avoir participé à l'ouverture des offres, et plus généralement à toute étape ayant trait à la procédure de passation<sup>8</sup>

Chaque année les ministères doivent élaborer un plan annuel des passations des MP et transmettre à la DNCMP.

### Organigramme et organisation des CGMP



### 1.3.2 La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)

Une des directives de la réforme vise à séparer les fonctions de gestion et de contrôle, et à mieux développer les aspects de contrôle (à priori et à posteriori) afin de réduire l'arbitraire dans la gestion des MP.

DNCMP est un service public rattaché au Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique. Elle a été créée par la loi n°1/01 du 04 février 2008 portant Code des Marchés Publics du Burundi en son article 11.

Les missions sont précisées à l'article 12 du même Code et par le décret<sup>9</sup> en vertu duquel elle est chargée de :

- Contrôler a priori la procédure de passation des marchés publics d'un montant supérieur à un

<sup>8</sup> Art. 9 du CMP

<sup>9</sup> Art. 3 du Décret n°100/120 du 08 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de la DNCMP

seuil fixé par voie réglementaire

- Contrôler a posteriori la procédure de passation des marchés publics d'un montant inférieur au dit seuil

Au Burundi, il faut passer obtenir l'aval de la DNCMP pour passer un marché dont les dépenses sont supérieures à 10 millions de BIF pour les travaux, et à 5 millions de BIF pour les fournitures et services, soit respectivement environ 5.600€ et 2.800€ . Pour tous les autres petits marchés dont les dépenses sont inférieures aux seuils, le contrôle à postérieur devrait en principe être effectué par la DNCMP.

Ceci démontre que le dispositif est déséquilibré, dans la mesure où il instaure un trop grand nombre de contrôles a priori sur des marchés qui sont exercés par une structure unique dont l'effectif est limité, et qui n'a pas encore de démembrements au niveau des provinces. D'autre part, il ne prévoit pas de possibilités d'échantillonnage pour opérationnaliser les contrôles à postérieur, ce qui explique principalement pourquoi ce type de contrôle est encore très peu effectif.

La DNCMP procède par voie d'avis de non objection (ANO) selon les délais prescrits et à tous les stades de la procédure (DAO, rapport d'analyse, procès-verbal d'attribution, projets d'avenants) et d'accords pour les dérogations.

Elle collabore avec l'ARMP au niveau de :

- La rédaction et la validation des textes d'application au niveau de la réglementation, les documents-types, manuels de procédure etc.
- La collecte et la centralisation des données
- L'organisation de la formation continue des acteurs du système de passation des MP

En application du Code<sup>10</sup> et conformément au Décret<sup>11</sup> relatif à la DNCMP, cette dernière comprend les organes ci-après :

- Le Comité Permanent
- Les Commissions Spécialisées en l'occurrence la Commission Spécialisée des Marchés de Travaux, la Commission Spécialisée des Marchés de Fournitures, la Commission Spécialisée des Marchés de Services et la Commission de Suivi de l'Exécution des Marchés Publics.

Deux autres commissions spécialisées ont été créées<sup>12</sup> sur proposition du Directeur National de Contrôle des Marchés Publics<sup>13</sup>. Il s'agit de :

- La Commission Spécialisée de suivi des ouvertures des offres
- La Commission Spécialisée de Contrôle a Posteriori.

### **L'organisation et fonctionnement de la DNCMP**

La DNCMP est composée de 31 personnes (hors personnel d'appui). La Direction est composée d'un comité permanent comptant 5 membres -dont le directeur national, le secrétaire permanent et le

---

<sup>10</sup> Art. 11 du CPM

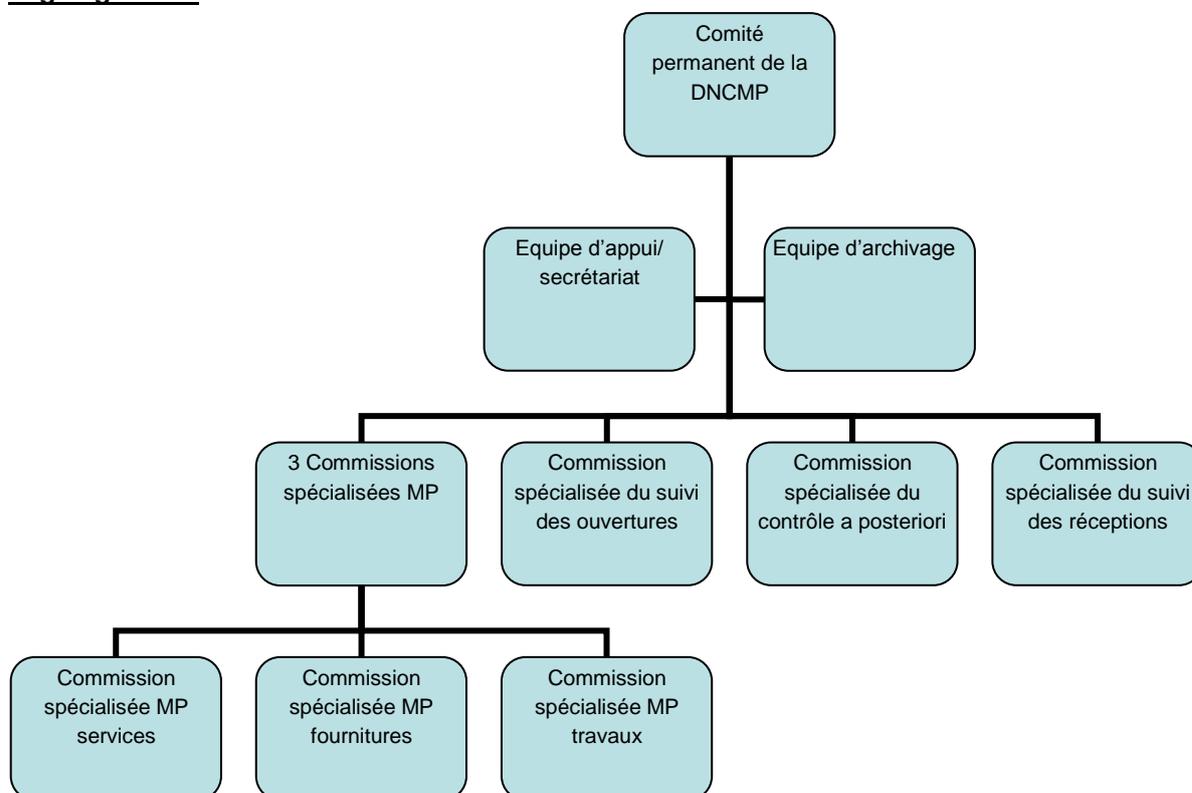
<sup>11</sup> Décret n°100/120 du 08 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de la DNCMP

<sup>12</sup> Ordonnance Ministérielle n°540/893/2011 du 26/07/2011

<sup>13</sup> Art. 22 al. 2 du Décret n°100/120 du 8 juillet 2008 portant création, organisation et fonctionnement de la DNCMP

contrôleur financier- et est chargée d'assurer la direction générale et celle des commissions spécialisées. La Direction rencontre des insuffisances majeures au niveau des moyens qui se répercutent sur ses capacités d'exercer les compétences qui lui sont confiées.

### Organigramme



### 1.3.3 L'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)

Pour compléter le dispositif, la réforme instruit la création d'un 3<sup>ème</sup> organe, pour veiller au bon fonctionnement du système de gestion des MP en prévoyant une voie de recours non juridictionnel ou précontentieux, avec action suspensive. L'ARMP est également chargée de mesurer les performances du système.

L'ARMP est entrée en fonction en octobre 2008 et est l'une des nouvelles structures de gestion du secteur des MP<sup>14</sup>. Elle est instituée sous forme d'une autorité administrative indépendante dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie administrative et financière. Elle a pour mission de « garantir une régulation indépendante du système de marchés publics ». Ses missions sont extrêmement nombreuses et éminentes.

L'ARMP est le garant du bon fonctionnement du système et de son intégrité et a quatre missions principales :

- La définition de la politique nationale d'achats publics.
- Le suivi et le contrôle de la politique de l'Etat en matière de MP, entre autre transmission d'un

<sup>14</sup> Art. 13 de la loi n°1/01 du 04 février 2008 portant Code des Marchés Publics du Burundi

rapport annuel au Parlement sur l'efficacité et fiabilité du système de passation, d'exécution et de contrôle des MP.

- Le règlement des litiges.
- Les sanctions.

Elle est composée de 18 personnes (hors personnel d'appui) et de quatre organes :

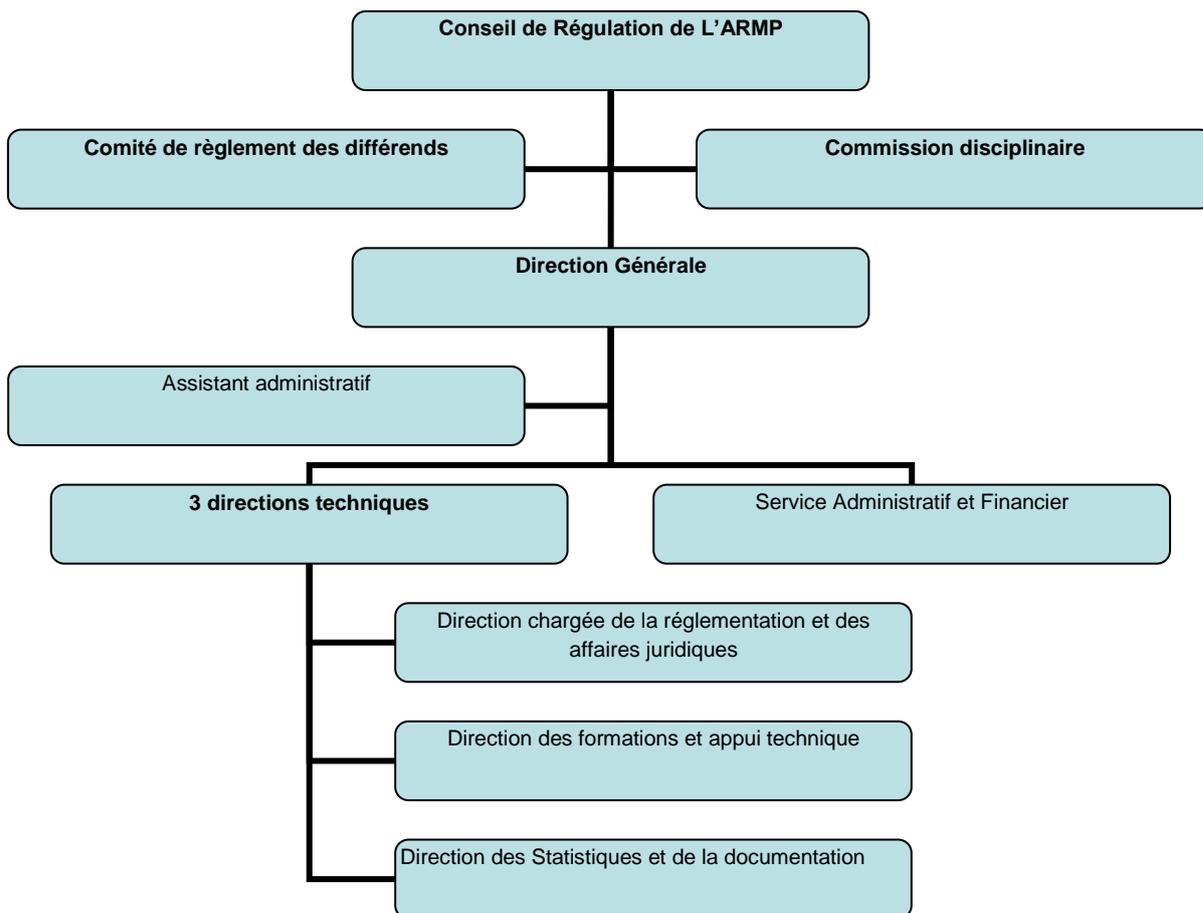
- Le Conseil de régulation (CR), composé de 10 membres nommés pour 3 ans par le Président de la République issus : de l'administration (5)<sup>15</sup>, du secteur privé (3) et de la société civile (2). La présidence est tournante annuellement entre les trois collèges. Elle est tripartite (administration, secteur privé et société civile). Les Organisations représentatives du secteur privé et de la société civile « désignent elles-mêmes leurs représentants ». Le CR comprend deux collèges :
  - o Le Comité de règlement des différends (CRD), composé de 5 personnes choisies de façon permanente au sein du CRI et chargé de statuer au terme d'une procédure équitable et contradictoire, sur les litiges opposant deux quelconques des parties prenantes (Autorités contractantes, DNCMP, candidats, soumissionnaires). Ses décisions doivent être validées par le CR.
  - o La Commission Disciplinaire (CD), qui sanctionne les violations de la réglementation par les candidats et soumissionnaires
- La Direction générale, est chargée de préparer les travaux du CR et de suivre l'application de ses décisions. Elle est composée de 9 personnes dont le Directeur général, le Directeur financier et trois Directeurs.

L'ARMP avait jusqu'à la création de l'Office Burundais des Recettes (OBR) l'autonomie de gestion (elle percevait 50 % du produit de la vente des DAO). Désormais son budget est composé quasi exclusivement d'une subvention dont le montant est déterminé par le Ministère en charge des finances et celui-ci a fortement diminué.

### **Organigramme :**

---

<sup>15</sup> Le Directeur Général de l'ARMP n'est pas membre du CR, mais assure le secrétariat des réunions



## 1.4 L'analyse de l'application du dispositif des marchés publics

Des études récentes ont été réalisées suite à la réforme du système MP au Burundi, notamment :

- Evaluation PEFA 2011 (Union Européenne)
- Analyse du système MP, dans le cadre du PADLPC (Belgique)
- Rapport sur les insuffisances et incohérences relevées dans le CMP (COMESA)
- Note sur les difficultés rencontrées dans la mise en application du Code des Marchés Publics (IFAD)
- Analyse du système MP dans le secteur de l'éducation (FCE)
- Note de l'Ambassade de Belgique

### 1.4.1 Lacunes dans le système réglementaire et manque de documents types

Une amélioration générale du CMP en comparaison avec celui de 1990 est constatée. Le nouveau code est en effet plus conforme aux principes fondamentaux et des organes ont été mis en place au niveau central. Chaque ministère s'est vu attribuer des responsabilités importantes avec la désignation, en interne, d'une PRMP, d'une CGMP et des CPM et CR qui sont chargés de tous les actes de passation des marchés, de l'identification des besoins jusqu'au suivi de l'exécution des prestations.

Cependant depuis sa création, le nouveau CMP n'a pas encore été révisé, ni complété. Le système

légal et réglementaire reste donc incomplet et déséquilibré à certains niveaux, ce qui entraîne des retards énormes et des goulots d'étranglement dans la gestion des MP :

- Inexistence de certains textes d'application ou réglementaires prévus par le Code (p.ex. les règles et modalités de la demande de cotation, le mode d'établissement des cautionnements pour les garanties, le code de sanction etc.)
- Faiblesses et incohérences de certaines dispositions du Code (p.ex. la réglementation sur la procédure de notification et de recours restent incertains, seuils de contrôle trop bas)
- Inexistence et incomplétude de différents dispositifs auxquels le CMP et les textes annexes font référence, dont
  - o Manque de certains documents-types
  - o Problème du statut des documents-types existants, qui n'ont pas encore été validés officiellement par l'ARMP bien que retouchés par la DNCMP
  - o Absence d'un journal officiel des marchés publics et un site WEB
  - o Inexistence d'un cahier des clauses administratives générales (CCAG)
- Inexistence ou manque de mise au point et diffusion des guides et manuels de procédure du ressort de l'ARMP et de la DNCMP pour la bonne application du CMP
- Manque de capitalisation de l'information et des décisions prises dans la gestion des MP et un manque de jurisprudence (loi récente)
- Manque d'audit indépendant, conformément aux textes sur l'ARMP
- Manque de déconcentration et décentralisation à tous les niveaux donc risque de goulot d'étranglement au niveau central (p.ex. les contrôles centralisés exclusivement à la DNCMP, le VISA du MFPDE pour chaque dépense)
- Déficits d'effectifs et des capacités au niveau déconcentré/décentralisé des provinces et des communes pour assumer le rôle de maîtrise d'ouvrage en général et de suivi du processus marchés publics en particulier comme prévu par la loi.

#### **1.4.2 Le besoin de renforcement des capacités des différents acteurs**

La plupart des membres des organes ont bénéficié d'une formation (à travers le projet BM PAGE) à l'entrée en vigueur du CMP mais depuis lors celle-ci n'a pas été réitérée. Les constats majeurs sont :

- Manque de capacités techniques des cadres et des agents en charge des marchés publics, tant au niveau des cellules de gestion que des organes de contrôle ;
- Manque de formation de base pour la plupart des membres des CGMP, due entre autre à une rotation trop fréquente des membres
- Dispense de formations aux différents organes non effective, due à un manque de moyens, aucune stratégie à court et long terme, absence de modules de formation.

#### **1.4.3 Résumé des constats sur les différents organes des marchés publics**

##### **1.4.3.1 CGMP**

L'organisation mise en place dans les différents ministères sectoriels analysés dont la santé, l'agriculture et l'éducation est dans l'ensemble assez cohérente et conforme aux dispositions réglementaires en vigueur.

Les constats majeurs en termes d'organisation et de fonctionnement des CGMP concernent l'absence de structure formelle et permanente pour administrer les MP, de cadre de travail et de moyens suffisants pour effectuer leurs missions, notamment :

- Taux élevé de rotation des membres des CGMP empêchant d'améliorer la bonne exécution des tâches dédiées aux CGMP (risque de déperdition des compétences acquises, manque de renforcement des capacités et de professionnalisation des membres)
- Absence de personnel exclusivement dédié à la gestion des MP. En effet, les membres des CGMP sont responsables d'autres activités dans leur ministère
- Inexistence d'un manuel de procédure et de règlement intérieur destinés à formaliser l'organisation et les modalités de fonctionnement des CGMP et des différentes commissions
- Absence de système organisé de documentation (base de données statistiques) relative à la passation des MP et d'archivage (faute de moyens et faute de locaux sécurisés pour conserver les dossiers)
- Inexistence de salles de réunion adéquates au niveau de l'état, de l'espace et de l'équipement pour garantir des dispositions propices à la tenue des réunions des commissions et la confidentialité de débats
- Manque de moyens financiers, surtout depuis l'obligation de reverser l'intégralité du produit des ventes des DAO à l'OBR sans dotation budgétaire complémentaire et compensatoire pour permettre la prise en charge des frais liés à la confection et publication des DAO

#### **1.4.3.2 DNCMP**

L'organisation mise en place de la DNCMP est cohérente et conforme aux dispositions réglementaires en vigueur. Le rapport annuel de la DNCMP démontre une amélioration au fil des ans tant au niveau du volume qu'au niveau du respect des délais des dossiers MP traités par la DNCMP. En plus, la DNCMP respecte également l'équilibre des genres prévu dans la constitution.

Cependant, la DNCMP connaît encore des problèmes de manque de ressources et de schémas clairs de partage des tâches et responsabilités permettant un fonctionnement performant :

- Sous-effectif et déséquilibre au niveau du partage de travail. Le nombre prévu par le décret au niveau des membres des commissions semble trop faible pour la charge de travail. Le nombre prévu de membres par commission est le même pour toutes les commissions. Cependant, le nombre de dossiers traités par commission varie largement (en 2011 p. ex. environ 70% des marchés sont des marchés de fournitures, environ 20% des travaux et environ 10% des services)
- Inexistence d'un manuel de procédures et d'un règlement intérieur destinés à formaliser l'organisation et les modalités de fonctionnement
- Problèmes d'archivage. Un des problèmes principaux se situe au niveau du volume des dossiers à classer, les locaux destinés à l'archivage ne peuvent contenir tous les documents à classer, étant donné leur taille réduite. Ces locaux ne sont également pas sécurisés et le personnel qui s'occupe de l'archivage n'est pas suffisamment formé
- Manque de moyens informatiques affectant le bon fonctionnement de la direction. (p. ex. la correction des DAO est réalisée de façon manuscrite sur la copie du Dao donnée par CGMP).
- Le manque de moyens de transport, d'effectifs, notamment pour assurer la présence de la DNCMP aux ouvertures d'offres et à la réception des marchés. Les contrôles sont limités aux marchés proches de la DNCMP.

### 1.4.3.3 ARMP

Tout comme la DNCMP, l'organisation mise en place à l'ARMP est cohérente et conforme aux dispositions réglementaires en vigueur. Le rapport annuel de l'ARMP démontre une amélioration au fil des ans tant au niveau du volume qu'au niveau du respect des délais des dossiers MP traités par l'ARMP. Elle respecte également l'équilibre des genres prévu dans la constitution. Au niveau des équipements, l'ARMP dispose déjà de matériel informatique et bureautique mis à disposition par des bailleurs de fonds. Le personnel de l'ARMP est recruté via appel à candidature et dispose d'un statut salarial spécial.

Actuellement l'ARMP n'exécute que pleinement une des missions qui lui sont conférées, à savoir le traitement des recours. Le manque de personnel, de moyens financiers et de cadre clair de fonctionnement empêchent la bonne exécution des missions qui lui sont conférées. A titre de constats :

- Autonomie de gestion limitée. L'ARMP n'est pas, conformément au Code des MP, une autorité disposant d'une autonomie administrative et financière puisque suite à la création de l'OBR, elle a perdu cette autonomie de gestion et est sous la tutelle du Ministère des Finances (chaque facture nécessite l'approbation du ministère). Les subsides octroyés pour le bon fonctionnement de l'autorité sont également insuffisants.
- Non-respect de la parité prévue par la loi dans la composition du CR. Bien que le CR soit tripartite, sa composition n'est pas paritaire puisque 50% des membres proviennent de l'administration publique, 30% du secteur privé et 20% de la société civile.
- Inexistence d'un manuel de procédures et d'un règlement intérieur destinés à formaliser l'organisation et les modalités de fonctionnement.
- Manque de locaux sécurisés, de mobilier et de système pour l'archivage
- Mauvais état des locaux temporaires (location), avec un risque pour le matériel informatique et la conservation des dossiers
- Manque de moyen de transport pour la bonne exécution des leurs missions

### 1.4.4 Le manque de coordination dans le processus d'amélioration du système des marchés publics

L'évaluation de la stratégie de gestion finances publiques, phase 1 (2009-2011) a identifié le besoin d'une intégration plus poussée de la problématique MP dans le second plan stratégique de gestion FP (SGFP2 2012-2014). L'analyse du système MP plus de 3 ans après la mise en œuvre de la réforme a également montré la nécessité d'élargir le champ d'intervention au-delà des organes de régulation et de contrôle, en veillant à renforcer la coordination entre tous les intervenants concernés par les MP - acteurs nationaux et PTF pour permettre un appui au système MP dans sa globalité et son intersectorialité.

Plusieurs PTF, dont la BAD, l'UE, la Belgique, les PTF du FCE ont pris des engagements pour un appui à l'amélioration du système des MP. Bien qu'il existe déjà une structure qui pilote la réforme MP qui fait partie de la réforme FP, le défi primordial à relever est celui de remédier au manque clair de coordination et de communication au niveau des différents acteurs impliqués dans ce processus.

## 2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### 2.1 Les principes de base

Les principes d'intervention suivants sont retenus :

#### 2.1.1 Soutien aux réformes engagées par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (MFPDE) sur la gestion des finances publiques et pilotage unique

L'intervention s'inscrit dans la Stratégie de Réforme des Finances Publiques (SRFP), réforme économique qui s'est associée aux CSLP (I et II) à partir de 2009 pour mieux appréhender la lutte contre la pauvreté. Appelée plus communément Stratégie de Gestion des Finances Publiques (SGFP), cette réforme a été assortie de plans d'actions triennaux (SGFP1 2009–11 suivi de SGFP2 2012-2014) et est composée de 19 programmes (ramené à 12 dans SGFP2) avec des composantes liées à l'amélioration du système des marchés publics. Le suivi de l'exécution des plans d'actions est assuré par des groupes techniques mixtes regroupant des représentants de l'état burundais et des bailleurs de fonds et est animé par la « Cellule d'Appui au Suivi des Réformes Finances Publiques au MFPDE (CASR) ».

Le pilotage de l'intervention sera assuré par le Ministre en charge des finances, à l'instar de la SGFP qui dispose quant à elle d'un cadre national unique, logique et clair des interventions et actions. L'ancrage du projet au niveau de la CASR permettra d'inscrire l'intervention dans un cadre national adapté à la problématique d'appui au système des MP, tout en intégrant la dimension intersectorielle grâce au pilotage de manière concertée avec tous les acteurs intervenant dans le secteur des FP.

#### 2.1.2 Lien transversal avec la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption au Burundi (SNBGLC 2011-2015)

L'intervention est aussi liée à la SNBGLC, d'une manière complémentaire à la SGFP. La SNBGLC, dans la mise en œuvre de son volet gouvernance économique, intègre des actions transversales visant à lutter contre la corruption dans la gestion des marchés publics qui sont porteuses d'impact sur l'amélioration du système des marchés publics.

#### 2.1.3 Approche systémique

Tenant compte des défis décrits dans le chapitre 1, une approche systémique combinant appui institutionnel, développement organisationnel et renforcement des capacités aux différents niveaux d'intervention s'avère indispensable. Le développement des capacités, au niveau individuel et collectif constitue la clé de voûte de l'intervention. Le projet appuiera les organes en charge des MP relevant du MFPDE et des ministères sectoriels prioritaires de la Belgique. Ceci tant au niveau de leur capacité de fonctionnement interne (formation du personnel, outils de coordination et de supervision des tâches, etc.) qu'au niveau de l'accomplissement de leurs missions (développement de méthodologies, interactions avec les autres services...). De manière transversale, des actions de sensibilisation seront menées pour promouvoir parmi les groupes bénéficiaires une amélioration notable et incontournable de l'éthique professionnelle, ainsi que de l'intégrité et de l'obligation de transparence et de rendre compte à la population burundaise concernant l'utilisation optimale des deniers de l'état à travers la commande publique, dans un contexte de pauvreté et d'austérité budgétaire. Au-delà de ces appuis organisationnels et des formations, le projet vise à apporter un appui institutionnel en vue de l'amélioration du cadre réglementaire et de sa mise en application au niveau national et décentralisé. Pour ce dernier aspect et au vu de l'envergure des défis, une

expérience pilote sera testée dans la Province de Cibitoke.

#### **2.1.4 Coordination, Harmonisation et Partenariat**

En plus de s'aligner sur les priorités stratégiques identifiées par le gouvernement, l'intervention veillera à renforcer les mécanismes de coordination et de partenariat entre les acteurs internationaux et le gouvernement dans le domaine des finances publiques à travers une meilleure intégration de la thématique « marchés publics » dans les domaines de pilotage et de suivi alloués aux groupes techniques déjà créés en vue de la mise en œuvre de la SGFP et animés par la CASR.

Des synergies et harmonisations avec d'autres interventions de la coopération belgo-burundaise ainsi que d'autres partenaires au développement dans le secteur MP/FP feront l'objet d'une attention particulière et continue.

L'accent sera également mis sur la construction d'un partenariat solide avec les associations représentant le secteur privé (telles que la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Burundi), ainsi que celles représentant la société civile (Observatoire de l'Action Gouvernementale (OAG) et Observatoire de Lutte contre la Corruption et les Malversations Economiques (Olucome).

#### **2.1.5 Respect des principes de la coopération internationale au sujet des Etats fragiles et en situation précaire**

Le projet respectera et promouvra les principes de la Déclaration de Paris ainsi que ceux de l'OCDE au sujet des Etats fragiles et en situation précaire. Ces principes préconisent en particulier de centrer l'intervention sur le renforcement de la responsabilité et de la légitimité de l'Etat lorsque ses structures manquent de volonté ou de capacité pour assurer les fonctions de base notamment en matière de d'exécution de la dépense publique pour une utilisation optimale des deniers publics en termes de qualité et de prix.

#### **2.1.6 Prise en compte de la dimension genre dans toute la mise en œuvre du projet**

Dans l'optique d'élargir la participation et le pouvoir de décision des femmes dans le système MP à tous les niveaux - passation, contrôle et régulation – ainsi que bien sûr l'amélioration de leur accès en tant qu'opérateurs économiques aux marchés publics, le projet veillera à intégrer la dimension genre de manière transversale. Une participation accrue des femmes est de nature à améliorer la transparence et l'intégrité dans les décisions d'attribution et autres étapes du système des marchés publics, les femmes étant culturellement moins enclines que les hommes à tolérer la corruption<sup>16</sup>, à payer des pots de vins<sup>17</sup> et à prendre des risques<sup>18</sup>. L'attribution des marchés publics aux sociétés dirigées par des femmes et l'exécution de ces marchés offrent ainsi plus de garantie quant à la bonne utilisation des fonds publics pour le bénéfice des populations les plus pauvres et la progression du pays vers une croissance durable et équitable.

---

<sup>16</sup> David Dollar et al, Are Women Really the Fairer Sex? Corruption and Women in Government, World Bank Working Paper Series No. 4 (1999); Swamy et al, Gender and Corruption, IRIS Centre Working Paper No. 232 (1999).

<sup>17</sup> TI, 2009 Global Corruption Barometer, (Berlin: TI, 2009), online at: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/gcb/2009](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb/2009)

<sup>18</sup> Waly Wane, Informal Payments and Moonlighting in Tajikistan's Health Sector, World Bank Policy Research Working Paper Series, No. 4555 (2008).

## 2.2 Axes stratégiques de l'intervention

Au regard de l'analyse réalisée et des principes de base développés ci-dessus, cinq (05) axes d'intervention suivant sont proposés.

### 2.2.1 Appui coordonné à la révision du Code MP et les textes afférents

Partant du constat généralisé de difficultés récurrentes d'appliquer le nouveau code des marchés publics et de collaborer efficacement avec les organes mis en place par la réforme, et en se basant sur l'expérience au quotidien de la coopération bilatérale belge et d'autres PTF en la matière, le projet appuiera l'ARMP dans la révision du Code MP et des textes et outils y afférent.

Cette intervention complètera l'appui déjà effectif à l'ARMP de l'assistant technique internationale en marchés publics, financé par la Belgique dans le cadre du programme d'appui en expertise (PAEX).

Les projets/ programmes de la coopération belgo-burundaises s'alignent sur le système national MP pour passer les marchés dans le cadre de la mise en œuvre de leurs budgets et pourront ainsi jouer un rôle de relais pour communiquer, à travers leurs expériences, les informations quant aux points forts, faiblesses et incohérences du système. Ces informations serviront dans un premier temps à orienter le travail de l'ARMP touchant à la révision du code des marchés publics, l'adaptation des textes y afférent et le développement d'outils et de procédures en vue d'améliorer le dispositif juridique pour permettre l'amélioration des performances du système. Par après, les équipes d'appui aux autorités contractantes au niveau central et opérationnel, pourront tester les changements apportés au cadre réglementaire et les nouveaux outils, et donner une rétro information à l'équipe projet et à la commission technique de l'ARMP chargée de l'adaptation des textes juridiques et outils.

La mise en conformité du système des MP burundais aux normes internationales et régionales étant explicitement mentionnée dans l'objectif spécifique du projet, l'intervention veillera à faire des liens avec les organisations d'intégration régionale (EAC, Comesa...) et les PTF les appuyant (UE, TrademarkEA).

### 2.2.2 Renforcement des capacités

L'apport le plus important du projet est le développement des capacités tant au niveau individuel qu'au niveau collectif et institutionnel. Le projet appuiera l'ARMP dans sa mission d'élaborer une stratégie et un plan de renforcement des capacités, ainsi que leurs mises en œuvre. Cette intervention complètera aussi l'appui technique de l'ATI PAEX, par des ressources financières et humaines complémentaires, nécessaires pour aboutir à des résultats tangibles en matière d'amélioration des performances du système.

Le renforcement des capacités pourra se faire suivant trois axes: l'appui, accompagnement et formation et en réponse aux problématiques majeures rencontrées par les institutions, à savoir la création de capacité, l'utilisation, l'adaptation et enfin la rétention des capacités créées.

Ce renforcement vise les acteurs principaux des organes de contrôle (DNCMP) et de régulation (ARMP, y compris le secteur privé et la société civile) de même que les responsables et membres des CGMP des ministères sectoriels prioritaires pour la coopération belgo-burundaise. L'analyse du système marché public (cft chapitre 1) a en effet souligné que la mobilité trop forte des équipes en charge des MP (PRMP et CGMP) et le manque de professionnalisation conséquent entravaient les capacités de performance des autorités contractantes dans leurs passations de marchés publics. C'est ainsi que dans un premier temps, les priorités seront mises sur le renforcement des capacités et des connaissances pratiques et théoriques des personnes responsables des MP et des membres des

Commissions de gestion MP du Ministère de la Santé et du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage<sup>19</sup>.

### **2.2.3 Amélioration du cadre, des méthodes et des conditions de travail de l'ARMP, DNCMP et CGMP**

L'amélioration du système nécessite un appui à l'amélioration du fonctionnement de l'ARMP, DNCMP et les CGMP des secteurs santé et agriculture pour viser des besoins urgents qui ne sont pas encore pris en charge par le gouvernement ou d'autres PTF. Le projet cherche dans un premier temps à améliorer le cadre, les méthodes et les conditions de travail des organes ciblés, tout en inscrivant cet appui dans une perspective à long terme en cours de développement. Dans ce contexte, le projet pourrait appuyer sur le long terme l'institutionnalisation, au sein des autorités contractantes, des Directions Administratives et Financières (DAF) pour assurer entre autres et de manière permanente la gestion administrative des marchés publics, tel que prévu dans la réforme finances publiques.

En tenant compte de ces exigences de court et long terme, une double dynamique est appliquée pour le renforcement de chaque organe : renforcer l'organe en soi (capacités internes et réalisation du mandat) et son efficacité dans le système (liens avec les autres organes).

### **2.2.4 Appui à la coordination des interventions visant l'amélioration du système MP, en lien avec SGFP2 et Ancrage au niveau MFPDE (CASR)**

L'évaluation de la stratégie de gestion finances publiques, phase 1 (2009-2011) a identifié le besoin d'une intégration plus poussée de la problématique MP dans le second plan stratégique de gestion FP (SGFP2 2012-2014).

L'analyse du système MP plus de 3 ans après la mise en œuvre de la réforme – nouveau code et mise en place des organes – a également montré la nécessité d'élargir le champ d'intervention au-delà des organes de régulation et de contrôle, en veillant à renforcer la coordination entre tous les intervenants concernés par les MP -acteurs nationaux et PTF- pour permettre un appui au système MP dans sa globalité et son intersectorialité.

L'ancrage retenu pour l'unité de gestion et de coordination de l'intervention est la CASR du MFPDE, comme proposé par les instances concernées. Ceci dans l'optique à la fois de mieux développer le volet Marchés Publics dans la stratégie FP et d'assurer la coordination entre tous les organes et acteurs du système tout en renforçant la communication, la collaboration et le partenariat.

Le but de cette contribution est qu'à terme, l'aspect opérationnel de l'exécution des Marchés Publics soit plus performant et ce, non seulement dans le cadre de l'exécution des projets dits « CTB » mais également en vue d'attirer d'éventuels PTF à s'aligner sur les procédures locales, et surtout afin d'augmenter la performance du système en vue d'absorber et de gérer au mieux les fonds publics mobilisés par l'Etat.

### **2.2.5 Expérience pilote déconcentrée/ décentralisée dans la province de Cibitoke**

Pour exercer pleinement la maîtrise d'ouvrage sur la réalisation d'infrastructures socio-économiques, dont le volume et la diversité va augmenter avec l'élargissement progressif des compétences et des ressources transférées, les 129 Communes auront à maîtriser de manière plus approfondie le processus marché public. Actuellement on observe un vide réglementaire et un déficit évident de

---

<sup>19</sup> L'appui au Ministère de l'Education est prévu via le FCE

capacités des Communes pour assumer ce rôle de maître d'ouvrage en général et de suivi des marchés publics en particulier. Le projet envisage des actions pilotes pour remédier à ces problèmes en collaborant avec le PADLPC qui fournit déjà un appui rapproché aux six communes de la province de Cibitoke dans ces domaines.

Il serait peu judicieux d'investir dans l'amélioration de la transparence, de l'efficacité et de la qualité du système de passation des marchés publics sans tester au niveau périphérique, communal et provincial, les propositions de réformes, les outils d'application du code des marchés publics, les documents types pour chaque étape du processus et les autres produits du travail conceptuel qui aura été réalisé au niveau central.

En plus, afin d'éviter l'engorgement de la DNCMP qui contrôle à priori et à posteriori tous les marchés publics, il est primordial de tester et d'accompagner la mise en place d'un processus de déconcentration des fonctions de contrôle et d'approbation des MP durant ce projet, et ceci dans la province de Cibitoke.

La province de Cibitoke sera le champ d'expérimentation non seulement de la délocalisation des fonctions de contrôle et d'approbation des marchés publics, mais également le terrain sur lequel le projet va pouvoir tester les performances de son approche systémique. En effet, en finançant des actions de communication, de vulgarisation/sensibilisation, des études et ateliers de concertations, le projet contribue sur le renforcement des capacités de tous les acteurs présents au niveau communal et provincial :

- en renforçant les connaissances pratiques et théoriques des membres des CGMP des communes et du gouverneur de province, le projet permet des avancées dans le processus de décentralisation ainsi que l'exercice de la tutelle sur les collectivités locales
- en testant sur le terrain des méthodes et des outils qu'il sera possible de valider, normaliser et de diffuser au niveau national (par ex. guide des MP), l'intervention aura un effet de levier sur l'amélioration du système qui gagnera de la visibilité
- en lançant des études pour tester la déconcentration au niveau provincial, le projet analyse les options possibles pour désengorger la DNCMP et le MFPDE au niveau central via la délégation des fonctions de contrôle et d'approbation des marchés publics au niveau opérationnel. En réduisant la charge de travail des organes centraux sur le contrôle a priori et l'approbation directe de l'utilisation des deniers publics, le niveau central peut dégager du temps et des ressources pour améliorer ses performances dans le traitement des dossiers (délais, qualité) et mieux développer d'autres missions qui lui sont dévolues, tel le contrôle à posteriori des marchés publics
- en associant le secteur privé et la société civile aux activités de formation, de vulgarisation et de sensibilisation sur des thèmes liés aux MP, le projet permet de renforcer le rôle de vigilance citoyenne des associations représentant la société civile, qui trouveront ainsi des espaces de concertation adaptés pour plaider auprès des autorités administratives et communales sur leur devoir de rendre compte aux populations locales de l'utilisation des fonds publics. De même le projet leur permettra de mieux répondre à la demande des opérateurs économiques du niveau local d'information sur les procédures de soumission et de recours et de défense de leurs droits et intérêts quant à l'amélioration de la transparence et de l'équité dans le traitement des offres MP

## 2.3 Bénéficiaires

### 2.3.1 Bénéficiaires directs

Les bénéficiaires directs se situent principalement au niveau du Ministère des Finances et de la Planification au Développement Economique (MFPDE), à savoir :

- Le Secrétariat Permanent du Ministère (SP MFPDE)
- La Cellule d'Appui chargée du Suivi des Réformes Finances Publiques (CASR)
- La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)
- L'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), administration personnalisée sous tutelle du MFPDE, y compris le secteur privé et la société comme membres du conseil de régulation de l'ARMP :
  - Les opérateurs économiques, représentés dans le Conseil de Régulation de l'ARMP par 3 membres désignés par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burundi, dont l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Burundi (AFAB)
  - La société civile représentée dans le Conseil de Régulation de l'ARMP par 2 membres des associations reconnues, à savoir Olucome (Observatoire de Lutte Observatoire de Lutte contre la Corruption et les Malversations Economiques) et OAG (Observatoire des Actions Gouvernementales)

Au sein de l'Administration Publique et en dehors du MFPDE :

- Les personnes responsables des marchés publics (PRMP) et les cellules de gestion des marchés publics (CGMP) seront renforcées dans les ministères en charge de la santé, de l'agriculture et de l'élevage et dans une moindre mesure de l'éducation de base, secondaire et professionnelle, ce dernier bénéficiant déjà d'appui considérable au renforcement du système MP à travers le Fond Commun Education. Ces 3 ministères sectoriels bénéficient déjà de l'appui prioritaire de la coopération belgo-burundaise.
- Les Ministères du Développement Communal et de l'Intérieur, en charge de la décentralisation et du développement local.
- Les 6 communes de la province de Cibitoke appuyées par le projet d'Appui au Développement local et à la Participation Citoyenne (PADLPC).

### 2.3.2 Bénéficiaires indirects et finaux

- Le gouvernement burundais, et plus spécifiquement la 2ème Vice-présidence en charge de la coordination du développement économique et social, dont les activités visant la coordination de la gestion des finances publiques et de manière plus spécifique des marchés publics seront appuyées par le projet.
- Le Ministère de la Bonne Gouvernance et de la Privatisation et les bénéficiaires finaux de la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (SNBGLC).
- Le Fonds National d'Investissement Communal (FONIC) qui a pour vocation notamment de mobiliser, canaliser et gérer les financements destinés au développement et à la promotion des activités des communes.
- Les principaux PTF appuyant l'amélioration de la gestion des finances publiques y compris des marchés publics (Banque Mondiale, l'UE, l'AFD, la BAD, le FIDA, le PNUD...) ainsi que

l'ensemble des partenaires agences bilatérales, multilatérales et/ou ONG appuyant les ministères sectoriels à travers la passation de marchés publics suivant leurs propres procédures (Pays-Bas, GIZ, UN, ...) qui seront sensibilisés à travers le projet sur l'opportunité de s'aligner sur les procédures nationales grâce à une amélioration visible du système national.

- L'ensemble de la population burundaise, qui devrait bénéficier d'une meilleure exécution des deniers publics pour la mise en place d'infrastructures économiques et sociales de qualité, pour répondre à leurs besoins essentiels et prioritaires. Un accent tout particulier sera mis pour la promotion de la participation des femmes au système des MP, en vue d'un développement plus efficace et plus durable de l'économie burundaise dans son ensemble.

## 2.4 Synergies et mise en cohérence avec d'autres interventions de la coopération belgo-burundaise

Jusqu'aujourd'hui, la Belgique est le seul bailleur de fonds bilatéral utilisant les systèmes Burundais de passation de marchés publics. Cette pratique entre tout à fait dans les principes de la Déclaration de Paris sur l'alignement et l'appropriation, et renforce le système burundais.

Le projet actuel vient en complément à l'appui en expertise des marchés publique, financé par la Belgique sur le Programme d'Appui en Expertises (PAEX), afin d'assister le Burundi à la mise en application d'un système de Marchés Publics efficace et opérationnel. Cet expert est mis à disposition de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics pour une période de 2 ans (mi 2012-mi 2014). L'expert est chargé entre autre de :

- Fournir un appui institutionnel à la direction générale de l'ARMP ;
- Procéder à une analyse exhaustive du dispositif des marchés publics en vigueur et proposer des mesures d'amélioration des textes et outils existants ;
- Développer une stratégie de formation et de communication.

D'autres synergies sont avec les interventions suivantes, financées par le Belgique:

- Les programmes sectoriels bilatéraux dans le secteur de la santé et de l'agriculture et de l'éducation ;
- Le Projet d'Appui au Développement Local et à la Participation Citoyenne (PADLPC) ;
- Les experts en Finances Publiques et Fonction Publique dans le cadre du PAEX ;
- Le projet d'appui à la bonne gouvernance et à la lutte contre la corruption au Burundi.

## 2.5 Synergies avec d'autres PTF

En dehors de la Belgique, seul le FIDA (Fonds international de développement agricole), en tant que bailleur multilatéral s'aligne sur les procédures nationales de passation de MP. Cependant, d'autres PTF apportent un appui technique et financier conséquent au gouvernement burundais en vue de l'amélioration de la gestion des finances publiques et en particulier des marchés publics.

Comme décrit précédemment, l'intervention cherchera à être harmonisée avec les PTF soutenant le gouvernement burundais dans l'amélioration de la gestion des finances publiques et en particulier des marchés publics. Des synergies et complémentarités seront recherchées principalement avec les PTF déjà actifs ou ayant prévu des interventions dans le domaine des MP (BAD, BM, FCE et FIDA). Pour des thématiques liées à l'intervention, telles que la promotion de l'intégration régionale, la gestion des finances publiques et la décentralisation, le projet cherchera à établir des liens avec les

PTF appuyant ces domaines (UE, TradeMarkEA, PNUD, GIZ). Les tableaux suivants résument les domaines de synergie à rechercher.

**Table : Matrices des organisations partenaires avec potentiel de synergies spécifiques aux MP**

PTF	Domaine de synergie
BAD / PARE	<p>En sa qualité de coordonnateur de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, la BAD a manifesté sa volonté d'accompagner toute initiative allant dans le sens de l'alignement des PTF sur les procédures nationales de gestion des marchés publics. Pour la BAD en effet, la passation des MP est un aspect très important dans la Bonne Gouvernance et la gestion des ressources publiques.</p> <p>La Banque devrait lancer très bientôt une mission d'appui à la réforme des finances publiques. Dans le cadre de la facilité aux pays dits fragiles (80 millions de \$ US sous forme de dons), une dotation de 8 Millions \$ US serait normalement bientôt mise à la disposition du Gouvernement du Burundi pour le renforcement des capacités en termes de gestion des ressources publiques y compris le système de passation des MP. En effet, la matrice de mesures politiques du Programme d'Appui aux Réformes Economiques – Phase V (PARE V), liée à l'appui budgétaire de la BAD prévu pour les années 2012/2013 et 2014 contient un volet renforcement MP. La BAD va positionner un conseiller au sein du MFPDE, dans le but de suivre la mise en œuvre des réformes FP/MP, qui sera certainement logé au sein de la CASR.</p> <p><b>Lien Projet MP :</b> Dès le démarrage, l'intervention devra se concerter avec les responsables du PARE pour coordonner leurs plans d'actions en cherchant certes des synergies et des complémentarités, mais surtout en évitant les doublons en terme d'appuis et de financement.</p>
Banque Mondiale/ PAGE	<p>La Banque a initié la réforme du système des marchés publics, sur base des directives COMESA, en appuyant la mise en place des organes distincts pour l'exercice des fonctions de régulation (ARMP) et de contrôle (DNCMP) et d'exécution des procédures liées aux passation de marchés (CGMP). Après cet appui à l'installation et au démarrage du nouveau système, la BM devrait se retirer de l'appui spécifique aux MP pour de manière plus générale se focaliser sur le suivi et l'accompagnement de la réforme de la gestion des finances publiques (SGFP2).</p> <p>A travers le projet PAGE, la BM a appuyé le développement de quelques documents type suivant les standards WB et FIDIC ainsi que la formation de base par l'ARMP/DNCMP des acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique en 2009-2012 (fonctionnaires membres CGMP, représentants société civile, secteur privé). Le projet PAGE est en phase terminale et financerait encore l'audit (sur 2009-2010-2011) du système et de l'organisation de l'ARMP et l'organisation du forum régional sur la passation des MP au niveau des pays de l'EAC.</p> <p><b>Lien Projet MP :</b> L'intervention devra capitaliser sur les appuis passés et les développements en cours à l'ARMP avec l'appui de la BM/PAGE, poursuivre l'appui aux audits en finançant les exercices d'audit du système pendant les années d'exécution du projet, et reconduire après examen de la pertinence et de la faisabilité la plupart des actions planifiées par l'ARMP dans la planification opérationnelle.</p>

<p>FCE (pool PTF dont AFD)</p>	<p>Depuis 2010, le FCE finance une assistance technique (AT) perlée (5 H/M AFD) pour appuyer le Ministère en charge de l'éducation dans la planification et la gestion de ses marchés publics. L'AT perlée a développé des procédures et des outils conceptuels pour guider la PRMP et les membres de la CGMP dans les passations de marché. De nombreux rapports et aide-mémoires ont été produits, renseignant sur les méthodologies adoptées visant l'amélioration des connaissances théoriques et pratiques (accompagnement « sur le tas ») et documentant les résultats obtenus. Cet appui vient à terme en septembre 2012. Mais d'autres activités visant l'amélioration des MP (élaboration de modules et organisations de formations, appui à la maîtrise d'ouvrage...) sont inscrites dans la programmation du FCE pour les années à venir.</p> <p><b>Lien Projet MP</b> : L'intervention devra capitaliser à partir de la documentation produite par l'AT perlée, appuyer la validation par l'ARMP des méthodes et outils développés, en les adaptant si nécessaire, et s'inspirer des expériences positives en termes de résultats pour fournir le même type d'appui aux autres ministères sectoriels (MAE et MSPLS).</p>
<p>FIDA</p>	<p>Comme la CTB, les projets du FIDA s'alignent sur les procédures nationales. Pour les marchés de contrôle à priori, ils reçoivent l'ANO de la DNCMP, en plus de celui des Services de l'IDA en charge de la passation des marchés. Connaissant des problèmes similaires à la ceux rencontrés par la CTB dans les passations de marchés (délais trop longs, avis non motivés, rejets de critères de sélection visant la qualité pour raisons « antidiscriminatoires » non partagées avec les projets...), les Coordonnateurs et Responsables de la Passation des marchés des 5 Programmes financés par le FIDA ont rédigé des notes sur le dysfonctionnement du système de gestion des MP au Burundi.</p> <p><b>Lien Projet MP</b> Il sera opportun de les associer aux activités d'amélioration du cadre réglementaire et de capitalisation des expériences MP (sous la conduite de l'ARMP)</p>

**Table : Matrices des PTF avec potentiel de synergies liées mais non spécifiques aux MP**

PTF	Domaines de synergie
<p>UE</p>	<p>L'UE est investie depuis plusieurs années dans l'appui et le suivi des réformes finances publiques (PEFA, SGFP I et II). Elle a financé la mise en œuvre de la SGFP I à travers un devis-programme, ainsi que de l'assistance technique positionnée à la CASR (MFPDE). En plus de la gestion FP, l'UE est chef de file dans la promotion de l'intégration régionale. Un expert dans ce domaine va bientôt s'installer à la Délégation UE. Le projet devra se concerter avec cet expert pour trouver des synergies dans l'amélioration de la mise en conformité du système MP aux normes internationales/régionales.</p>
<p>Trademark EA</p>	<p>La Communauté d'Afrique de l'Est, dont le Burundi fait partie, possède le meilleur « réservoir » d'investisseurs et de soumissionnaires potentiels, qui pourraient si le cadre réglementaire était normalisé, participer de façon assez massive aux MP burundais. Comme avec l'UE, l'intervention devra se concerter et collaborer avec TrademarkEA pour l'organisation d'activités d'échanges avec les pairs, études et formations (anglais par ex.) pour améliorer les connaissances et expériences des acteurs burundais en vue d'harmoniser la réglementation nationale avec la réglementation EAC.</p>

PNUD	Le PNUD travaille toujours au Burundi en exécution directe, mais est en train de préparer ses équipes d'intervention à progressivement s'aligner sur les procédures nationales. Ils organisent des ateliers de réflexion sur l'élaboration à partir du CMP d'un manuel de gestion avec des procédures allégées qui répondent mieux aux normes internationales. Il s'agira pour le projet de suivre l'évolution des passations de MP par les projets/programmes UN.
Ambassade Pays-Bas	Dans le cadre de la lutte contre la corruption, l'Ambassade va financer un poste de conseiller FMI au MFPDE en vue de l'amélioration du respect des procédures et des principes de transparence dans la gestion de MP. Le projet pourra collaborer avec cet expert au sein de la CASR.
GIZ	Chef de file du secteur décentralisation, GIZ- ADLP accompagne les réformes du FONIC afin que les CGMP des communes puissent passer elles-mêmes les marchés pour les travaux à exécuter avec ses subventions. Comme tous les PTF, la GIZ se sent responsable de contribuer à l'amélioration du système de passation des MP au Burundi. Elle propose de s'inscrire dans la même logique que la Belgique en appui aux structures de passation des MP (PRPM et CGMP) des Départements Ministériels en charge du Secteur de l'Eau et de l'Assainissement que la Coopération allemande soutient au Burundi.

## 2.6 Zone d'intervention

La mise en œuvre du projet concernera quasi exclusivement le niveau central, en créant des liens et des espaces de collaboration et d'échanges entre les Ministère en charge des finances, ainsi que les Ministères en charge de la santé, de l'agriculture et de l'élevage, de l'éducation, les trois secteurs de concentration de la coopération belgo-burundaise.

En plus des activités au niveau central, le projet expérimentera des actions pilotes dans la Province et les 6 communes de Cibitoke, en lien avec le Ministère du Développement Communal, de l'Intérieur et du Gouverneur Provincial de Cibitoke.

## **3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

Le cadre logique est présenté en annexe 1 de ce document.

### **3.1 Objectif général**

L'objectif global est « La gouvernance économique est améliorée ».

### **3.2 Objectif spécifique**

L'objectif spécifique est : « Le système des marchés publics est amélioré ».

### **3.3 Résultats attendus**

#### **3.3.1 Résultat 1**

Résultat 1: Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.

Motivation du Résultat 1: (cft axe stratégique 2.2.1)

#### **3.3.2 Résultat 2**

Résultat 2: Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées.

Motivation du Résultat 2 : (cft axe stratégique 2.2.2)

#### **3.3.3 Résultat 3**

Résultat 3 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFP) sont significativement améliorées.

Motivation du Résultat 3 : (cft axe stratégique 2.2.3)

#### **3.3.4 Résultat 4**

Résultat 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.

Motivation du Résultat 4 : (cft axe stratégique 2.2.4)

#### **3.3.5 Résultat 5**

Résultat 5 : La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke.

Motivation du Résultat 5 : (cft axe stratégique 2.2.5)

## 3.4 Activités à mettre en œuvre

### 3.4.1 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 1

#### Résultat 1

**Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés**

Description du champ d'activités :

Le résultat vise à assister prioritairement l'ARMP dans sa mission de veiller au respect de la réglementation, de mettre à jour et adapter le cadre réglementaire du système MP ainsi que de rapporter annuellement sur l'efficacité et fiabilité du système de passation, d'exécution et de contrôle des MP. Dans ce contexte, un comité est en cours de mise en place à l'ARMP pour revisiter le dispositif législatif et réglementaire du système des marchés publics – codes, textes et outils y afférents- et proposer des amendements appropriés. Ce comité sera composé de spécialistes de l'ARMP, de la DNCMP, du Ministère des Finances et de quelques personnes ressources, et est animé par l'expert en appui à l'ARMP. Le projet va donner les moyens et les appuis nécessaires à ce groupe pour pouvoir travailler sur la révision des textes, mais aussi pour organiser des ateliers de validation des textes révisés et nouveaux dispositifs et pour communiquer/ vulgariser les textes et outils validés.

En plus de ce travail de révision du cadre réglementaire et des outils pour répondre aux problèmes et dysfonctionnement identifiés sur le plan national dans les passations de marchés, il importe également de faire face de façon urgente aux besoins d'ouverture des marchés publics burundais aux soumissionnaires internationaux, et tout spécialement aux opérateurs économiques en provenance de la East African Community (EAC).

Ce travail intégré, couplé aux informations collectées auprès d'autres acteurs et partenaires exécutant des projets sur base de leurs expériences MP, aboutira à terme à la constitution d'une base de données qui sera développée au sein de l'ARMP et permettra la production de statistiques, ainsi que l'élaboration d'un guide de capitalisation rassemblant et analysant les expériences et tirant les leçons apprises. Le contenu du guide servira de « jurisprudence » actuellement recherchée par la plupart des intervenants du système des MP au Burundi, qui permettra une compréhension plus claire et uniforme des dispositions contenues dans les textes et facilitera la mise en application du code des MP révisé.

Quatre groupes d'activités sont identifiés pour atteindre ce résultat :

#### **A 1.1 Révision du code MP et des textes d'application**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Appuyer juridiquement à travers des consultances et assistance technique la relecture/ l'amélioration du code et des textes y afférent sur base des recommandations, évaluations du système national de passation MP faites et en cours de réalisation (BAD, PEFA...)
- Préparer des projets de loi portant révision du Code MP et des textes d'application y afférents
- Organiser des ateliers de validation des projets et appuyer le processus d'adoption par les autorités compétentes

### **A 1.2 Développement et adaptation des outils (guide des MP, dossiers type d'appel d'offres, code des sanctions)**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Elaborer l'état des lieux et analyser les outils existants
- Harmoniser les guides, manuels de procédures et documents-type existants
- Développer les outils manquants
- Etudier la mise en place d'un système de certification ex ante des prestataires

### **A 1.3 Concertation, communication et capitalisation**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Faciliter des ateliers de relecture du cadre réglementaire
- Développer une jurisprudence sur base des leçons apprises et capitalisation des expériences (cft guide de capitalisation)
- Editer et diffuser le code, les textes et les outils
- Editer et diffuser le guide de capitalisation

### **A 1.4 Contribution à la mise en conformité du cadre réglementaire MP burundais avec les normes (sous)-régionales (EAC, Comesa...)**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Conduire une étude pour la capitalisation des expériences dans les pays EAC
- Participer aux réunions de concertation EAC
- Echanger des expériences et des informations avec les pairs (plateforme internet, participations à des rencontres régionales, voyages d'études...)

Acteurs principaux liés au résultat 1 : ARMP, DNCMP, CASR, Groupes Techniques SGFP2

Acteurs limitrophes : PRMP CGMP sectoriels, PTF, EAC, société civile et secteur privé

## **3.4.2 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 2**

### **Résultat 2**

**Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées**

Description du champ d'activités :

Le résultat vise à appuyer prioritairement l'ARMP et la DNCMP dans leurs missions de renforcement des capacités pour tous les acteurs du système. Plusieurs activités comme les formations théoriques et pratiques, le développement des modules de formation et des supports didactiques contribueront à cette finalité. Les modules de formation MP feront partie des 9 modules SGFP en cours de préparation. Les formations pratiques couvrent les travaux d'accompagnement « on the job » dans lesquels, l'expertise apportera aux Cellules de passation des marchés des ministères sectoriels prioritaires (santé, agriculture et dans une moindre mesure éducation, appuyée par le FCE), une aide aux travaux de passation des marchés, de la confection du DAO jusqu'à la préparation du contrat. En

plus des acteurs étatiques du système, les formations seront ouvertes aux associations représentant le secteur privé (telles que la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Burundi), ainsi que celles représentant la société civile (Observatoire de l'Action Gouvernementale (OAG) et Observatoire de Lutte contre la Corruption et les Malversations Economiques (Olucome)). Ces associations, qui constituent la moitié des membres du Conseil de Régulation de l'ARMP et en assurent à tout de rôle la présidence et la vice-présidence avec les représentants de l'administration publique, jouent un rôle essentiel dans la défense des intérêts des opérateurs économiques et la coordination des actions de vigilance citoyenne.

Un apport important au niveau du développement des capacités sera fourni à travers des expertises nationales et internationales en plus de l'AT actuellement positionné au sein de l'ARMP. Les experts collaboreront avec les directeurs de l'ARMP et de la DNCMP ainsi que les personnes responsables des MP dans les ministères sectoriels, en plus du personnel appartenant à ces structures, en vue d'assurer un transfert effectif de compétences.

5 groupes d'activités sont identifiés pour atteindre ce résultat :

#### **A 2.1 Développement d'une stratégie de renforcement des capacités pour tous les acteurs du système, d'un programme et des modules de formation**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Mettre en place d'un groupe de travail avec ARMP, DNCMP et des représentants des CGMP
- Conduire une étude et appuyer techniquement l'ARMP pour l'élaboration de la stratégie et le plan de renforcement des capacités
- Appuyer techniquement le développement des modules à travers des consultances et l'assistance technique

#### **A 2.2 Concertation et communication**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Organiser des ateliers techniques de concertation et de validation
- Organiser des activités de sensibilisation et de vulgarisation
- Editer le matériel didactique et les supports de formation (audio-visuels et autres)

#### **A 2.3 Organisation des formations théoriques**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Organiser la formation des formateurs (y inclus recyclage pour mise à niveau)
- Organiser les formations théoriques d'ordre général, et sur des thèmes spécifiques à des thématiques précises concernant la gestion des MP

#### **A 2.4 Organisation des formations pratiques**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Organiser des formations sur le tas, des missions d'accompagnement et d'appui opérationnel

#### **A 2.5 Appui à la mise en place d'une formation diplômante en MP**

Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Conduire une étude de faisabilité au sein des institutions burundaises comme l'ENA et

l'Université Lumière

- Organiser un atelier de validation et mettre en œuvre les recommandations

Acteurs principaux liés au résultat 2 : ARMP, DNCMP, CGMP, MFPDE, CASR

Acteurs limitrophes : PTF, FCE, société civile, secteur privé, ENA, universités, ...

### 3.4.3 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 3

#### Résultat 3:

#### **L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS & MAE) sont significativement améliorées**

Description du champ d'activités :

Le résultat vise à appuyer tout spécialement l'ARMP et la DNCMP, ainsi que les CGMP des secteurs prioritaires de la coopération belgo-burundaise (santé et agriculture) dans le renforcement de leurs capacités de fonctionnement interne. Le 3<sup>ème</sup> secteur prioritaire d'éducation sera appuyé à travers le fonds commun éducation, avec lequel le projet cherchera à établir des synergies.

Grâce à l'amélioration et la modernisation du cadre et des méthodes de travail de l'ARMP et de la DNCMP en appuyant entre autres l'informatisation et l'archivage, l'intervention permettra de créer et d'exploiter de façon durable au sein des organes appuyés une mémoire institutionnelle et des méthodes d'intelligence du fonctionnement, entre autres choses.

En plus, le projet apportera également une contribution importante d'équipement (bureautique, informatique, logiciel de gestion documentaire et statistiques, matériel d'archivage...), des moyens de déplacement et permettra de financer des audits indépendants du système MP.

Un apport important en développement organisationnel sera fourni à travers l'Assistance Technique National (AT) qui sera installée au sein de la CASR.

4 groupes d'activités sont identifiés pour atteindre ce résultat :

#### **A 3.1 Appui en développement organisationnel et gestion du changement (cadre de travail)**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Actualiser l'organigramme et appuyer la mise en place de schémas organisationnels performants (ARMP & DNCMP)
- Développer des ROI, manuels de procédures internes, dictionnaire MP
- Concevoir et opérationnaliser des mécanismes de coordination, de communication et de rapportage (au niveau interne et entre les différents organes)
- Appuyer techniquement la mise en place d'un système S&E (GAR)
- Appuyer l'amélioration de l'accueil et de l'orientation (ARMP/ DNCMP)
- Concevoir une charte d'éthique et de transparence (sensibilisation/ conscientisation)

#### **A 3.2 Modernisation des méthodes et conditions de travail**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Appuyer l'informatisation et la mise en réseau (ARMP/DNCMP)
- Améliorer la communication (création et animation du site web & journal officiel ARMP...)

- Appuyer l'amélioration du classement et de l'archivage (physique et numérique) : acquérir des logiciels de traitement des données statistiques et d'archivage (ARMP / DNCMP)

### **A 3.3 Appui au fonctionnement opérationnel de l'ARMP et de la DNCMP**

- appuyer en moyens de déplacements, achats de motos et frais de transport véhicules (ARMP / DNCMP)
- Acquérir de l'équipement informatique et bureautique (ARMP / DNCMP)

### **A.3.4 Appui financier à l'accomplissement de missions spécifiques**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- financer des audits indépendants sur la gestion des MP et les délégations de services publics selon mandat de l'ARMP

Acteurs principaux liés au résultat 3 : ARMP, DNCMP, CGMP, MFPDE

Acteurs limitrophes : PTF, FCE, opérateurs économiques et prestataires

### **3.4.4 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 4**

**Résultat 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**

Description du champ d'activités :

Le résultat vise à appuyer la Stratégie de Réforme des Finances Publiques menée par le MFPDE, en particulier dans le domaine de l'amélioration du système de MP. L'intervention veillera en particulier à mettre en œuvre des mécanismes de coordination et de partenariat entre les acteurs internationaux et le gouvernement à travers la présence de l'équipe projet dans la CASR et de son rôle actif joué dans l'animation et la coordination du groupe thématique « marchés publics » qui sera mis en place avec son appui.

2 groupes d'activités sont identifiés pour atteindre ce résultat :

### **A 4.1 Mise en place d'une unité de coordination de la réforme MP au sein de la cellule d'appui chargé du suivi des réformes FP au MFPDE (CASR)**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Installer et appuyer le fonctionnement
- Assurer la communication interne et externe sur les enjeux et avancement de la réforme MP
- Développer les méthodes et connaissances nécessaires pour établir les mécanismes de coordination (entre autres matrice des BdF, banques de données, échanges expériences)

### **A 4.2 Appui à la mise en place d'un cadre de concertation et de partenariat entre le gouvernement burundais et les bailleurs pour le suivi et l'accompagnement de la réforme MP**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Participer aux réunions de concertation, ateliers, missions conjointes et revues sur thématiques MP
- Créer et accompagner des groupes techniques de travail sur les thématiques MP

- Contribuer à l'organisation d'études ou de concertations pour alimenter le travail de ces groupes

Acteurs principaux liés au résultat 4 : CASR, MFPDE, DNCMP, ARMP

Acteurs limitrophes : PTF, PRMP/CGMP, société civile, secteur privé, 2<sup>ème</sup> vice-présidence, CNCA...

### 3.4.5 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 5

#### Résultat 5:

**La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke**

Description du champ d'activités :

Le résultat vise à assister le gouvernement burundais à expérimenter la mise en application du système MP au niveau provincial et local.

Pour expérimenter l'amélioration en termes de transparence, de rapidité et d'efficacité des passations de marchés le projet appuiera en complémentarité avec le Projet d'Appui au Développement Local et à la Participation Citoyenne (PADLPC) exécuté par la CTB dans la province de Cibitoke, le processus de décentralisation. Pour ce faire, le projet renforcera la confection et la diffusion d'outils – dont une version plus avancée du guide des marchés publics - et modules de formation à l'usage des communes. Egalement, les formations thématiques et les autres activités de communication/sensibilisation seront étendues aux équipes communales et aux autres acteurs locaux intervenant dans les marchés publics (secteur privé et société civile).

Plusieurs projets dont le PADLPC ont déjà appuyé la décentralisation des passations de MP au niveau des communes. Ceci en mettant en place des CGMP dans les communes, en les formant et en les accompagnant dans la préparation, le lancement, le suivi de l'exécution et la réception des marchés sur lesquels elles exercent la maîtrise d'ouvrage. A partir de ces expériences, le bilan des difficultés rencontrées met en évidence le besoin d'un « relais » des organes MP au niveau des provinces, notamment pour faciliter et accélérer la délivrance d'ANO par la DNCMP ainsi que du visa d'approbation du ministère des finances sur la contractualisation et les paiements. C'est pourquoi l'intervention a pour ambition de conduire des études pour analyser la pertinence et la faisabilité d'une déconcentration effective des organes liés à la gestion des marchés publics applicable à l'ensemble du territoire national.

Enfin, les communes de Cibitoke seront le terrain d'expérimentation d'activités pilotes visant à intégrer les dimensions transversales – genre, environnement, économie sociale, droits des enfants – dans le système de gestion des MP au Burundi.

4 groupes d'activités sont identifiés pour atteindre ce résultat :

**A 5.1 Tests, édition, diffusion et promotion du guide sur les MP (phase test, version 1) et d'autres outils d'application à l'usage des communes**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Financer l'édition, l'infographie et la reproduction des guides pratiques MP Version 1
- Lancer des campagnes de promotion, de sensibilisation et de communication (ex. la production des posters, communication radiophonique sur les plans de passation de marchés et résultats ...)
- Capitaliser sur les expériences du processus MP au niveau décentralisé/ déconcentré

- Sensibiliser sur la redevabilité et la transparence
- Tester l'extension de la couverture des missions d'audit (ARMP) et missions de contrôle à postériori des MP (DNCMP) dans la province de Cibitoke

#### **A 5.2 Appui à l'intégration des dimensions transversales (genre et environnement) dans les activités pilotes**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Financer des consultances pour l'analyse de besoins et la formulation de recommandations de mise en œuvre
- Organiser des ateliers de validation et de sensibilisation

#### **A 5.3 Appui institutionnel au démarrage d'un système déconcentré d'administration, de contrôle et d'approbation des MP**

Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :

- Piloter une étude de faisabilité de la mise en place d'un système déconcentré d'administration, de contrôle et d'approbation des MP (au niveau des gouverneurs de province) et proposer des axes de mise en œuvre
- Organiser des ateliers de validation et d'élaboration d'un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations

#### **A 5.4 Organisation des formations théoriques**

- Former les directions/ services techniques déconcentrés
- Former et appuyer les entrepreneurs et prestataires soumissionnaires
- Former des cadres du nouveau Ministère du développement communal et de l'intérieur

Acteurs principaux liés au résultat 5 : CASR, MFPDE, DNCMP, ARMP, PADLPC, la province de Cibitoke, Le Ministère du Développement Communal et Ministère de l'Intérieur

Acteurs limitrophes : PTF, PRMP CGMP, les services techniques déconcentrés, le FONIC, la société civile, le secteur privé, ...

### **3.5 Indicateurs et sources de vérification**

INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION
<b>Objectif spécifique : « Le système des marchés publics est amélioré ».</b>	
Amélioration des indicateurs PI-19 PEFA : Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôle de la passation des MP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports PEFA 2012 à 2015 (référence 2011 : C+)</li> </ul>
<b>Résultat 1: Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.</b>	

Le projet de loi portant révision du code MP et des textes d'application y afférent, conformément aux normes en vigueur dans l'EAC est soumis pour l'adoption par le Conseil des Ministres et transmis au Parlement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copie de lettre de transmission</li> <li>• Copies du code et des textes révisés</li> <li>• Normes EAC sur MP</li> </ul>
Le référentiel national d'outils standardisés regroupant le guide des MP, manuel de procédure, documents-types et Code des sanctions disponible et validé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication du référentiel validé sur le site web</li> <li>• Vérification de l'enregistrement du nombre de téléchargements sur le site (google analytics)</li> </ul>
Guide de capitalisation édité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide de capitalisation disponible à l'ARMP</li> </ul>
<b>Résultat 2: Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées</b>	
Stratégie et programme de renforcement des capacités validés par les autorités compétentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de formation et programme disponibles à l'ARMP</li> </ul>
Modules de formation disponibles et utilisés par les formateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modules de formation disponibles à l'ARMP</li> </ul>
Formations dispensées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel ARMP (nombre de formations dispensées)</li> </ul>
Les recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une formation diplômante en MP mis en application	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de faisabilité</li> </ul>
<b>Résultat 3 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPFA) sont significativement améliorées</b>	
Cadre et conditions de travail améliorés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI, manuel procédure interne organigramme, schéma organisationnel</li> <li>• Charte éthique et de transparence</li> <li>• Rapports internes de suivi &amp; évaluation</li> </ul>
Modernisation des méthodes de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en réseau</li> </ul>
Le site web créé à l'ARMP et son animation et sa maintenance assurée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site existe et est fonctionnel</li> <li>• Vérification de l'enregistrement du nombre de visiteurs sur le site (google analytics)</li> </ul>
Les audits externes du système MP réalisés pour les années 2012 à 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication des rapports d'audits sur le site web du MFPDE et de l'ARMP</li> </ul>
Journal officiel des MP disponible et édité régulièrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'éditions du Journal officiel des MP</li> </ul>
<b>Résultat 4 : La coordination des interventions liées à l'amélioration du système MP est</b>	

<b>assurée dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Gestion des Finances Publiques</b>	
Groupe technique MP fonctionnels (gouvernement burundais et PTF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport périodique de mise en œuvre de la SGFP</li> </ul>
Augmentation du nombre de PTFs s'alignant sur le système MP burundais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport CNCA, indicateur HARMO</li> </ul>
<b>Résultat 5 : La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke</b>	
Formations dispensées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de formations dispensées (rapport annuel ARMP)</li> </ul>
Recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'un système déconcentré de gestion des MP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de faisabilité</li> </ul>
Guide communal des MP (version 1) disponible et expérimenté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le guide</li> </ul>

L'étude de base au début du projet sera menée pour revoir les indicateurs et en préciser les valeurs de référence et les valeurs cibles.

## 3.6 Analyse des risques

### 3.6.1 Risques liés à la mise en œuvre et à la gestion

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Manque de moyens et d'effectifs mis à disposition des différents organes pour l'accomplissement de leurs missions	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement via moyens et appuis en expertise</li> <li>• Plaidoyer pour l'élaboration pour la mise en place effective de cadres organiques adaptés et le calcul des dotations budgétaires adaptées aux besoins réels des différents organes (frais de publication/confection des DAO etc.)</li> </ul>
Risque de goulot d'étranglement à la DNCMP entraînant retards et avis non dûment motivés	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la coordination et travail collectif sur la révision du cadre réglementaire et relèvement progressif des seuils</li> <li>• Focus sur les fonctions d'audit ARMP et de contrôle a posteriori de la DNCMP (permettant progressivement d'augmenter les seuils de contrôle a priori et donc de diminuer le volume de dossiers à traiter)</li> </ul>
Risque de manque de motivation dans les organes liés à la passation et à la gestion des MP	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent sur le renforcement des capacités (formations, échange d'expérience avec les pairs etc.)</li> <li>• Amélioration des conditions/cadre de travail</li> <li>• Formation GAR/ responsabilisation et sensibilisation à l'éthique professionnelle et l'intégrité</li> <li>• Appui à l'amélioration/ de la clarification du partage des rôles et des responsabilités entre les différents organes</li> </ul>
Capacité de gestion administrative et financière faible des organes	faible à moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions de renforcement des capacités de gestion / d'appui en développement organisationnel aux organes</li> <li>• Collaboration et concertation avec le MFPDE pour l'installation rapide des DAF dans les ministères sectoriels et appui du projet à la formation MP des DAF</li> </ul>

### 3.6.2 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Taux de rotation du personnel (désigné par ordonnance) dans les organes trop élevé limitant la maîtrise des textes et procédures MP et freinant la professionnalisation de membres des CGMP	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accent mis sur le renforcement des capacités (pas de positionnement d'AT dans les CGMP en attendant la mise en place des DAF)</li> <li>Dialogue continu avec le MFPDE et les attachés (Ambassade de Belgique) pour trouver des solutions au niveau politique au besoin</li> </ul>
Résistance au changement et manque de transparence dans les procédures de passation des MP	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation GAR/ responsabilisation et sensibilisation à l'éthique professionnelle et l'intégrité</li> <li>Accompagnement via équipe projet et expertise perlée</li> <li>formations pratiques (faire avec/ faire faire) et théoriques</li> <li>méthodes de suivi et évaluations participatives et régulières</li> </ul>
Risque de manque d'approbation et le risque des conflits inter structurels	Moyen à élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ancrage au niveau du MFPDE.</li> <li>ARMP et DNCMP membres de la SMCL</li> </ul>
Manque de volonté politique pour une vraie amélioration du système MP et appropriation. Le risque est que l'intervention a des marges de manœuvre limité, surtout quand il s'agit des MP de grandes valeurs.	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination avec les autres PTF et le projet bonne gouvernance.</li> <li>Opportunité conjoncturelle avec la volonté de dynamiser l'intégration du Burundi dans l'EAC.</li> <li>Intégration de la 2<sup>ème</sup> vice-présidence dans la SMCL et la participation aux groupes sectoriels/thématiques.</li> </ul>

### 3.6.3 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Multiplication des CGMP ad hoc par les partenaires pour les besoins de leurs projets/programmes	Moyen à élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du cadre réglementaire plus conforme aux normes internationales</li> <li>Capitalisation des expériences</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination sectorielle et partenariat avec plaidoyer pour l'alignement sur les procédures nationales</li> <li>• Renforcement des capacités</li> </ul>
Maintien de l'ARMP/DNCMP/CGMP dans des locaux insuffisants et inadaptés à l'informatisation et sécurisation/sécurisation des archives	Moyen à élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaidoyer pour la mise à disposition à tous les niveaux de locaux adéquats</li> <li>• Dialogue continu avec le MFPDE et les attachés (Ambassade de Belgique) pour trouver des solutions au niveau politique au besoin</li> </ul>

### 3.6.4 Risques fiduciaires

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
<p>Risques de malversations</p> <p>Risque d'utilisation des ressources matérielles et logistiques, financées par l'intervention, à des fins personnelles</p> <p>Risques de double paiement des mêmes frais, une fois sur le Budget de l'Etat et une fois sur le budget de l'intervention</p> <p>Risques d'autres fraudes financières</p>	élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures standards de la cogestion avec doubles signatures</li> <li>• Séparation des fonctions entre « engagement » et « paiement »</li> <li>• Profil Delco expert MP et gestion</li> <li>• Equipe administrative et financière renforcée par un gestionnaire MP en appui à la CGMP du MFPDE</li> <li>• Audits</li> </ul>

## **4 RESSOURCES**

### **4.1 Ressources financières**

#### **4.1.1 Contribution belge**

La contribution de la partie belge au budget de l'intervention est de 2.650.000 euros. La ventilation globale du budget sur les différents résultats est reprise à la fin de ce chapitre.

#### **4.1.2 Contribution du partenaire**

La contribution de la Partie burundaise couvrira essentiellement

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

### **4.2 Ressources humaines**

#### **4.2.1 La direction de l'intervention**

La direction de l'intervention est constituée d'un/une directeur d'intervention du projet (sélectionné à travers une procédure de sélection transparente) et d'un/une délégué à la cogestion (Assistant(e) Technique International(e) pour toute la durée du projet (4 ans). Leurs responsabilités sont décrites dans le chapitre 5.

#### **4.2.2 Le personnel d'appui administratif et financier**

La direction du projet est assistée par

- un(e) financial officer local(e) (4 ans)
- un(e) comptable/secrétaire local(e) (pour 4 ans).
- un(e) gestionnaire local(e) des marchés publics (2 ans)
- un(e) responsable administratif et financier international(e) (RAFi, 2 ans, partiel, partagé avec d'autres projet dans le secteur de la gouvernance)
- un(e) chauffeur

Le responsable administratif et financier et le gestionnaire local des marchés publics ne sont prévus que pour 2 ans (temps partiel pour le RAFi) puisqu'il est estimé que leur charge de travail diminuera avec le temps. Ce personnel d'appui peut être prolongé en fonction des besoins et moyens des interventions futures dans le secteur de la gouvernance.

Les termes de référence sont décrits en annexe du présent DTF.

#### **4.2.1 L'expertise technique**

- 1 expert ICT (3 mois), partagé avec les autres interventions (cft. Activité A\_03\_02)
- 1 expert en archivage (10 mois) (cft. Activité A\_03\_02)
- 1 expert national en développement organisationnel et institutionnel (cft. A\_03\_01)

- différent(e)s consultances nationaux et internationaux pour des expertises pointues et l'accompagnement du processus.

### 4.3 Ressources matérielles

Le projet fournira les travaux, équipements et documents suivants :

- équipement pour gérer le projet : mobilier, ordinateurs, photocopieuses, véhicule...(A\_03\_03) ;
- dotation en ressources informatique et logistique pour l'ARMP et la DNCMP (A\_03\_03) ;
- dotation en ressources pour l'archivage au niveau de l'ARMP, la DNCMP et les CGMP (A\_03\_03);
- conception et diffusion des modules et outils pour la formation et gestion des MP (A\_01 et A\_02 et A\_05);

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	Régie / Cogestion / Si Exécution par le partenaire : Nexe	ANNEE 3	ANNEE 4			
<b>Le système des marchés publics est amélioré.</b>									
<b>A</b>			<b>1468920</b>	<b>55%</b>	<b>432730</b>	<b>475730</b>	<b>342730</b>	<b>217730</b>	
	<i>Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés</i>								
A	01		212000	8%	75500	85500	25500	25500	
A	01	01	Révision du code et des textes d'application	regie	60000	30000	30000	0	0
A	01	02	Développement et adaptations d'outils	regie	50000	20000	30000	0	0
A	01	03	Concertation, capitalisation et communication	cogestion	52000	13000	13000	13000	13000
A	01	04	Contribution à la mise en conformité du cadre réglementaire MP burundais avec les normes (sous)-régionaux (EAC, Comesa...)	cogestion	50000	12500	12500	12500	12500
	<i>Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées</i>								
A	02		214000	8%	81000	48000	65000	20000	
A	02	01	Développement d'une stratégie de renforcement des capacités pour tous les acteurs du système, d'un programme et des modules de formation	regie	75000	75000	0	0	0
A	02	02	Concertation et de communication	cogestion	12000	6000	6000	0	0
A	02	03	Organisation des formations théoriques	regie	62000	0	22000	20000	20000
A	02	04	Organisation des formations pratiques	regie	45000	0	20000	25000	0
A	02	05	Appui à la mise en place d'une formation diplômante en MP	regie	20000	0	0	20000	0
	<i>L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MinSanté, MinAgric et MinEduc) sont significativement améliorées</i>								
A	03		749620	28%	198655	218655	198655	133655	
A	03	01	Appui en développement organisationnel et gestion du changement	regie	97220	19305	39305	19305	19305
A	03	02	Modernisation des méthodes et conditions de travail	regie	195000	65000	65000	65000	
A	03	03	Appui au fonctionnement opérationnel de l'ARMP et de la DNCMP	cogestion	337400	84350	84350	84350	84350
A	03	04	Appui financier à l'accomplissement de missions spécifiques	cogestion	120000	30000	30000	30000	30000
	<i>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</i>								
A	04		46000	2%	14500	10500	10500	10500	
A	04	01	Mise en place d'une unité de coordination de la réforme MP au sein du CACR	cogestion	8000	5000	1000	1000	1000
A	04	02	Appui à la mise en place d'un cadre de concertation et de partenariat pour le suivi de la réforme MP	cogestion	38000	9500	9500	9500	9500

La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke										
A	05			235000	9%	60000	110000	40000	25000	
A	05	01	Tests, édition, diffusion et promotion du guide sur les MP et d'autres outils d'application à l'usage des communes	90000		60000	15000	15000	0	
A	05	02	Appui à l'intégration des dimensions transversales dans les activités pilotes	40000		0	40000	0	0	
A	05	03	Appui insitutionnel au démarrage d'un système déconcentré d'administration, de contrôle et d'approbation des MP	35000		0	35000	0	0	
A	05	04	Formations	70000		0	20000	25000	25000	
<i>Réserve budgétaire</i>										
X	01			12300	0%	3075	3075	3075	3075	
X	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	7000		1750	1750	1750	1750	
A	01	02	Réserve budgétaire REGIE	5300		1325	1325	1325	1325	
<b>Z Moyens généraux</b>				<b>1181080</b>	<b>45%</b>	<b>352220</b>	<b>321220</b>	<b>231320</b>	<b>276320</b>	
Z	01		<i>Frais de personnel</i>	940760	80%	255140	255140	215240	215240	
Z	01	01	Assistant technique DELCO	720000		180000	180000	180000	180000	
Z	01	02	Directeur national	15360		3840	3840	3840	3840	
Z	01	03	Equipe finance et administration	205400		71300	71300	31400	31400	
Z	02		<i>Investissements</i>	57500	5%	57500	0	0	0	
Z	02	01	Véhicules	27000		27000	0	0	0	
Z	02	02	Equipement bureau	7000		7000	0	0	0	
Z	02	03	Equipement IT	23500		23500	0	0	0	
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>	47820	4%	14580	11080	11080	11080	
Z	03	01	Frais de fonctionnement des véhicules	19200		4800	4800	4800	4800	
Z	03	02	Télécommunications	21120		5280	5280	5280	5280	
Z	03	03	Fournitures de bureau	3500		3500	0	0	0	
Z	03	04	Autres frais de fonctionnement	4000		1000	1000	1000	1000	
Z	04		<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>	135000	11%	25000	55000	5000	50000	
Z	04	01	Etude de base	20000		20000	0	0	0	
Z	04	02	Frais de suivi et évaluation	50000		0	25000	0	25000	
Z	04	03	Audit	50000		0	25000	0	25000	
Z	04	04	Backstopping	15000		5000	5000	5000	0	
<b>TOTAL</b>				<b>2650000</b>		<b>784950</b>	<b>796950</b>	<b>574050</b>	<b>494050</b>	
				<b>REGIE</b>	<b>1755780</b>	<b>66%</b>	<b>548270</b>	<b>570770</b>	<b>350870</b>	<b>285870</b>
				<b>COGESTION</b>	<b>894220</b>	<b>34%</b>	<b>236680</b>	<b>226180</b>	<b>223180</b>	<b>208180</b>

## 5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

### 5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

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

La partie burundaise désigne le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du programme. Il désigne un ordonnateur délégué. L'ordonnateur assure la gestion générale et veille à la bonne utilisation des fonds.

Le maître d'ouvrage du projet est la Cellule d'appui chargée du suivi des réformes au Ministère en charge des Finances (CASR). A cet effet, ce ministère désigne, en concertation avec la CTB, un directeur d'Intervention pour l'unité de gestion et de coordination qui assure la direction, la supervision et le contrôle de l'exécution des prestations pour le compte de la partie burundaise.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre et du suivi du programme à l'Agence belge de Coopération. A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident à Bujumbura, assume le rôle de coordonnateur chargé d'approuver les dépenses.

La CTB désigne un Délégué à la Cogestion (Delco) pour l'unité de gestion et de la coordination qui assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge. Il sera agréé par la partie burundaise. (Les termes de références sont décrits en annexe de ce DTF.)

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

### 5.2 Structures d'exécution et de suivi

#### 5.2.1 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

##### Compétences et attributions

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet ;
- Approuver les plans d'activités du projet ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuels des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;

- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux Parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte de son objectif spécifique ;
- Résoudre tout problème de gestion des ressources humaines, évaluer conjointement la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition du projet et prendre toutes les mesures d'encouragement ou de corrections nécessaires ;
- Résoudre, pour le bon déroulement du projet, tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Superviser la clôture du projet et approuver le rapport final.

### **Composition**

La SMCL est composée des représentants:

- du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération Internationale (Président) ;
- du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (Ordonnateur du programme) ;
- de la 2<sup>ième</sup> Vice-Présidence ;
- du Comité National de Coordination de l'Aide (CNCA) ;
- la Cellule d'appui chargée du suivi des réformes au Ministère en charge des Finances (CASR) ;
- de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP);
- de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
- de la CTB, le représentant résidant (coordonnateur du projet);
- ou leurs délégués respectifs.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet, comme les représentants des Cellules Marchés Publics du ministère de la santé, de l'éducation et de l'agriculture, de la Chambre de Commerce et de la société civile, de l'Ambassade de Belgique, du Ministère du Développement Communal, du Ministère de l'intérieur.... ;

### **Mode de fonctionnement**

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

d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

## 5.2.2 L'Unité de Gestion et de coordination du Projet

La gestion quotidienne de l'intervention sera assurée par une Unité de Gestion et de Coordination du Projet (UGCP), ceci implique la gestion, la coordination et le suivi de l'intervention au niveau technique, financier et administratif. L'unité de gestion et de coordination sera dirigée par la Direction de l'intervention.

La Direction de l'Intervention est logée au sein de la Cellule d'appui chargée du suivi des réformes au Ministère en charge des Finances (CASR) et est constituée du Directeur ou de la Directrice de l'Intervention nommé par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique, parmi les hauts cadres et de l'assistant technique international, Délégué ou Déléguée à la Cogestion (Delco).

La Direction de l'Intervention assurera conjointement la coordination technique et la gestion, administrative, budgétaire, financière et comptable (partie cogestion) du projet. A ce titre elle assure la coordination de l'intervention, la consolidation des informations, de la planification et du rapportage administratif et financier de l'intervention. Dans ce cadre, des réunions trimestrielles de coordination seront organisées.

La direction de l'intervention sera appuyée pour une équipe administrative et financière (responsable administratif et financier international, gestionnaire marchés publics, financial officer, secrétaire comptable).

## 5.3 Responsabilités financières

### 5.3.1 Responsabilités financières

#### 5.3.1.1 Les contributions de la Belgique

La prestation de coopération sera gérée en cogestion et en régie. Le partenariat entre les parties burundaises et belges sera garanti dans toutes les activités qui, quel que soit le mode de financement (cogestion et régie), feront l'objet d'un commun accord.

#### **Contribution en cogestion**

La contribution en cogestion sera exécutée selon les principes de la cogestion : le Burundi est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie burundaise désigne le Ministère des Finances en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du projet. Il peut désigner un ordonnateur délégué. La partie belge désigne, en qualité de coordonnateur le Représentant Résident de la CTB au Burundi. Le coordonnateur est chargé d'approuver les dépenses du projet. La CTB peut désigner un coordonnateur délégué.

#### **Contribution en régie**

La contribution en régie est gérée et justifiée par la CTB. Toutefois, les dépenses en régie sont planifiées par la Direction de l'intervention qui participe également au processus de marché public.

#### 5.3.1.2 Contribution de l'état burundais

La contribution de la partie burundaise couvrira essentiellement

- les salaires de tous les fonctionnaires appelés à contribuer à l'exécution du projet ;

- la mise à disposition de locaux;
- la contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre du projet

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

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

### 5.3.2 Gestion financière

#### 5.3.2.1 Comptes et pouvoirs de signature

L'ordonnateur et le coordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en euros auprès de la Banque de la République du Burundi (BRB). Le compte principal est actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du coordonnateur du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds en cogestion de la CTB pour alimenter le compte opérationnel et peut aussi être utilisé pour le paiement des grandes factures.

Sur initiative des ordonnateurs, un compte opérationnel sera ouvert en euros ou en francs burundais auprès d'une banque commerciale, et éventuellement une caisse pour couvrir les dépenses locales. Le compte opérationnel est activé par la double signature du DI et du Délégué ou de la Déléguée à la Cogestion.

Les transferts sur le compte opérationnel seront réalisés par l'ordonnateur et le coordonnateur après vérification des comptes mensuels et à la demande de la direction de l'intervention. Le montant de l'avance sur le compte opérationnel est déterminé et peut être révisé par les ordonnateurs.

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du projet et sont régis comme celui-ci.

Tout engagement et tout paiement doit être validé selon le principe de la double signature entre la partie burundaise et la partie belge.

Afin d'assurer une opérationnalisation optimale, une structure de mandat est définie précisant le niveau de responsabilité de chaque intervenant.

#### Engagements

Signature 1 - Burundi	Signature 2 – Belgique CTB	Limite de mandat
Voir Code Marchés Publics	Délégué à la cogestion ou son délégué	< EUR 25.000
Voir Code Marchés Publics	Coordonnateur ou coordonnateur délégué	= ou > EUR 25.000 selon procédure internes

## Paiements

Signature 1 - Burundi	Signature 2 – Belgique CTB	Limite de mandat
DI	Collaborateur projet	< EUR 5.000
DI	Délégué à la cogestion	< EUR 25.000
DI	Coordonnateur ou Coordonnateur délégué / RAFI	< EUR 200 000
Ordonnateur	Coordonnateur ou Coordonnateur délégué	= ou > EUR 200 000 selon procédures internes

### 5.3.2.2 Transferts de fonds et décaissements

Afin de recevoir des fonds (sur le compte principal) dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB, un *appel de fonds de démarrage* par mode de financement peut être introduit à la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit aussi être signé par l'ordonnateur.

Après cet appel de fonds de démarrage, les appels de fonds se font sur base trimestrielle. Ils sont préalablement conditionnés à la remise d'une planification opérationnelle et financière validée par la Représentation de la CTB à Bujumbura. Cette planification se repose sur le plan d'action annuel validé par la SMCL du projet.

Afin de recevoir des fonds suivants, le projet doit introduire un appel de fonds (cash call) auprès de la représentation CTB à Bujumbura, par mode de financement au début du mois précédant le trimestre suivant. La demande de fonds, qui équivaut au besoin en trésorerie du trimestre suivant avec une réserve, doit être signée par la direction du projet et aussi par l'ordonnateur pour la partie cogérée. La CTB versera les fonds sur le compte principal du projet.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Les fonds sont transférés à condition que la comptabilité du trimestre précédent est faite et approuvée, que la programmation financière pour les trimestres suivants est faite et validée par la représentation CTB à Bujumbura et que le montant de l'appel n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence le projet peut introduire un appel de fonds avancé en justifiant le besoin.

### 5.3.2.3 Gestion du budget

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés.

Chaque changement du budget doit être approuvé par le SMCL sur la base d'une proposition élaborée par la direction du projet.

Les changements budgétaires possibles sont :

- le changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- la réallocation des montants entre lignes budgétaires

- la réallocation des moyens entre modes de financement
- et l'utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changements budgétaires doit respecter les procédures de la CTB.

Si une réserve budgétaire est constituée, cette dernière peut uniquement être utilisée pour des activités du projet et après accord de la SMCL.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

#### **5.3.2.4 Suivi comptable et programmation financière**

Chaque mois, un rapport comptable du mois précédent accompagné des pièces justificatives selon les outils et les procédures de la CTB sera établi. La comptabilité doit être signée pour accord par le directeur de l'intervention et le délégué à la cogestion et transmise au coordonnateur (représentation locale de la CTB). La comptabilité qui est envoyée à la représentation de la CTB consiste en un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

Chaque trimestre, une programmation financière pour les trimestres suivants ainsi que pour le trimestre en cours sera établie selon les outils de la CTB. Le DI et le delco préparent ensemble avec l'équipe la programmation, basée sur les programmations financières. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB dans les délais fixés.

## **5.4 Dépenses avant signature de la CMO**

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

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

Véhicule : 27.000 EUR

Equipement bureau : 7.000 EUR

Equipement IT : 23.500 EUR

Frais de recrutement et formation : 15.000 EUR

-----

TOTAL = 72.500 EUR

## **5.5 Gestion des marchés publics**

L'attribution des marchés publics de fournitures, travaux et services en cogestion se fait en conformité avec la législation burundaise sur les marchés publics y compris l'ordonnance 540/169/2011 du 17/02/2011 portant seuils de passation, de contrôle et de publication des marchés publics sur financement extérieur, ainsi que, le cas échéant, toute autre ordonnance ultérieure.

Conformément aux dispositions de la loi locale, tous les marchés publics seront passés par l'intermédiaire de la cellule de gestion des marchés publics (CGMP) de l'entité administrative du Burundi au sein de laquelle s'inscrit le projet, c.à.d. le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique. La direction de l'intervention, ou toute personne déléguée par ses soins,

membre du projet, fera d'office partie de cette cellule, au moins à titre d'observateur. La CTB conserve en outre la possibilité d'envoyer un représentant de son choix, avec voix délibérative, au titre de représentant du bailleur, conformément au décret CGMP (voir infra).

Avant la notification définitive, au-delà du seuil de 25 000 EUR hors taxe, chaque lancement de marché et attribution de marché est subordonnée à l'obtention d'un avis de non-objection de la part de la CTB, délivré par le Représentant Résident. Par conséquent, toute décision relative au lancement d'une procédure et à la (non-)attribution d'un marché public, dont le montant est égal ou supérieur à 25.000 euros, au sens de l'article 4 de la loi n°1/01 du 04 février 2008 portant création du Code des Marchés Publics du Burundi sera soumise à l'approbation préalable de la CTB. Celle-ci émettra soit un avis de non-objection, soit un avis d'objection (qui sera dûment motivé), tous deux de caractère contraignant, et ce à quelque moment que ce soit, pour autant que cela intervienne avant la notification définitive du marché. Si les seuils le requièrent (voir infra) l'obtention d'un avis de non-objection constituera donc une condition essentielle de validité de la procédure de passation et de l'attribution du marché.

Conformément à l'art. 4 du Code des marchés publics du Burundi (Loi 1/01 du 4 février 2008), la disposition relative à l'avis de non objection de la CTB prime sur ledit Code et pourra justifier, moyennant motivation valable, une décision unilatérale du coordonnateur d'interrompre une procédure ou d'annuler une attribution du marché, avant sa notification définitive.

Tous les documents relatifs au marché feront référence à la source de financement. Le Représentant Résident de la CTB, coordonnateur, ou son délégué, ainsi que toute personne jugée utile par ceux-ci, pourra assister la CGMP dans le dépouillement et l'analyse des offres et participer activement aux délibérations, avec voix délibérative. Aucune incompatibilité dans l'assistance aux différentes tâches ne sera applicable aux personnes susmentionnées. Si les seuils le requièrent (voir infra), la direction définie dans le cadre du programme transmette ensuite à l'ordonnateur et au coordonnateur de l'intervention les procès-verbaux détaillés établis par la CGMP sur le dépouillement des offres et la proposition d'attribution pour obtention de l'avis de non-objection décrit ci-dessus. Les documents transmis par la direction le seront de préférence en version draft afin de permettre l'intégration d'éventuelles recommandations émises lors de l'analyse de la CTB pour avis de non objection.

La direction du projet est responsable de l'élaboration des TdR techniques de tous les marchés publics du projet. Elle assumera aussi les responsabilités liées au respect des procédures et des règles marchés publics depuis le lancement de la procédure jusqu'à l'attribution définitive du marché et sera appuyée par le RAFi et le gestionnaire MP pendant leur période de contrat.

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

Pour les marchés publics en régie, la législation belge est applicable et la réalisation de

La procédure incombe intégralement au délégué à la cogestion et RAFI avec l'appui de l'expert Marché Public de la Représentation.

## **5.6 Planification et rapportage**

### **5.6.1 Planification**

#### **5.6.1.1 Planification globale**

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

approbation à la SMCL du projet.

### **5.6.1.2 Plans d'activités annuels**

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

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

### **5.6.1.3 Planification trimestrielle opérationnelle**

La Direction du Projet élaborera chaque trimestre un **planning/reporting** des activités pour la durée totale du projet. La planification trimestrielle comprendra:

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

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

## **5.6.2 Rapportage**

### **5.6.2.1 Rapports annuels opérationnel**

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

### **5.6.2.2 Rapport final opérationnel**

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

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

### **5.6.2.3 Rapportage financier**

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

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

## **5.7 Accord d'exécution**

Des accords d'exécution pourront être établis avec une institution publique partenaire selon le cadre général défini par la CTB et ce dans le but de déléguer l'exécution d'activités ou de sous-résultats du projet à cette institution publique.

Les accords seront rédigés suivant le format CTB en vigueur et les modalités de mise en œuvre dépendront de l'analyse préalable des capacités de gestion de l'institution.

## 5.8 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

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

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

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

## 5.9 Suivi et évaluation

### 5.9.1 Suivi et évaluation du projet

Une étude de base sera élaborée au début de l'intervention. Cette étude, qui consiste à établir la situation de référence prévalant avant le démarrage du projet et mettre en place un système de suivi-évaluation, sera conduite en interne par l'équipe projet, en s'adjoignant si besoin est d'expertise complémentaire. La méthodologie utilisée par l'OCDE pour l'évaluation des systèmes nationaux des passations des MP pourra être mise en application.

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

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

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

### 5.9.2 Audit

#### 5.9.2.1 Audit projet

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

Le programme doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur

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

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

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

indépendante.

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

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

### **5.9.2.2 Audit CTB**

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

## **5.10 Clôture de la prestation**

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

### **Bilan Financier**

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

### **Dépenses après Convention**

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

### **Reliquat budgétaire**

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

## 6 THÈMES TRANSVERSAUX

### 6.1 Environnement

#### 6.1.1 Le Code de l'Environnement et autres dispositifs légaux liés à la gestion des domaines et des ressources naturelles et minières

La gestion de l'Environnement au Burundi relève aujourd'hui du Ministère ayant l'Aménagement du Territoire, l'Environnement et l'Eau dans ses attributions. Une Commission Nationale de l'Environnement constituée de tous les intervenants dans le secteur a notamment pour mission de prendre toutes mesures nécessaires à la mise en application de la Loi n°1/010 du 30 juin 2000 portant Code de l'environnement de la République du Burundi. Il a pour responsabilités la planification, la coordination, l'exécution et le suivi des actions relatives à l'Environnement.

Le Code de l'Environnement du Burundi donne obligation d'élaborer dans certains cas, des études d'impact environnemental. Le Décret no 100/22 du 07 Octobre 2010 portant mesures d'application du Code de l'Environnement en rapport avec la procédure d'Etude d'impact environnemental détermine les conditions et modalités de mise en application de la procédure d'étude d'impact environnemental telle que fixée dans le Chapitre 3 du Titre II de la Loi n°1/010 du 30 juin 2000 portant Code de l'Environnement de la République du Burundi. Les annexes I et II du Décret précisent les ouvrages soumis obligatoirement à l'étude d'impact environnemental conformément à l'article 4 du Décret précité, tandis que l'annexe II précise les ouvrages pouvant être soumis à l'étude d'impact environnemental en vertu de l'Article 5 du même Décret.

Le Burundi dispose également du Code Foncier reconnaissant le domaine foncier privé et le domaine foncier de l'Etat. Il reconnaît également le domaine foncier des communes, qui peut être public, au cas où le domaine est affecté à un usage public ou à un service public communal, ou privé dans d'autres cas.

Le **Code Forestier** du Burundi quant à lui régleme l'usage des terrains des boisements du domaine public de l'Etat ou des Communes. En principe, le défrichement est interdit par la loi, que ce soit les boisements de l'Etat, des communes ou des particuliers. Toute dérogation doit être établie par une autorité compétente.

L'exploitation des carrières au Burundi est régie par la loi portant **Code Minier et Pétrolier** de la République du Burundi. Le Code Minier et Pétrolier précise bien que l'exploitation des carrières requiert au préalable une autorisation ou permis d'exploitation ainsi que les conditions nécessaires à remplir.

#### 6.1.2 Intégration de la dimension transversale dans les interventions du projet

Le code des marchés publics et les textes d'application inscrivent déjà dans leur version actuelle la possibilité de prévoir des études d'impact environnemental dans le cadre de marchés de travaux. Dans le cadre de la révision du cadre réglementaire et de sa mise en conformité avec les normes internationales/régionales, le projet veillera à intégrer les dispositions pertinentes concernant la protection de l'environnement, l'adaptation au changement climatique, la gestion des ressources naturelles, etc. Des activités de formation et de sensibilisation pourront également être financées et dispensées aux acteurs du système MP durant la mise en œuvre du projet.

Il serait judicieux d'examiner les changements opportuns à apporter afin que la loi d'une part et d'autre part les normes MP puissent mieux intégrer l'obligation de protection de l'environnement et de lutter contre les changements climatiques. Quelques pistes intéressantes à tester, dans le cadre de l'expérience pilote à Cibitoke par exemple :

- promotion de la technologie des briques en terre stabilisée autobloquantes (BTS), pour éviter la cuisson des briques et ainsi la surconsommation du bois de chauffe
- prévoir l'amélioration des toitures, et la récupération des eaux de pluie
- tester de nouveaux combustibles pour la cuisson des briques en utilisant les coques de café plutôt que du bois.

## 6.2 Genre

### 6.2.1 Les stratégies et politiques du Burundi en matière de genre

L'Accord d'Arusha pour la Paix et la Réconciliation au Burundi prône au niveau des principes et mesures relatifs à l'exclusion (point 13), la promotion de manière volontariste des groupes défavorisés y compris les femmes. Ce document précise que des réformes appropriées devaient être opérées en vue de la correction des déséquilibres divers y compris ceux entre hommes et femmes.

La Constitution de la République du Burundi dispose en ses Articles 129, 164 et 180 que le Gouvernement du Burundi, l'Assemblée Nationale et le Sénat comprennent chacun au minimum 30 % des Femmes. En son Article 13 la Constitution de la république du Burundi consacre l'égalité de chances entre tous les Burundais dans tous les secteurs de la vie nationale

Les différentes Politiques Nationales Genre adoptées par le Gouvernement du Burundi dont la plus récente est celle adoptée le 9 septembre 2011 pour la période 2011 à 2015 relèvent une plus grande reconnaissance du rôle des femmes et de leur potentiel pour le développement de même que la régression des images négatives sur les femmes et le recul de certains stéréotypes sexistes.

En élaborant une Politique Nationale Genre, le Burundi adopte résolument une perspective sexospécifique pour réaliser l'équité et l'égalité entre hommes et femmes et asseoir un développement durable. Il lui reste donc à relever le défi de sa mise en œuvre avec le concours actif de toutes les parties prenantes au développement du pays.

### 6.2.2 Intégration de cette dimension transversale dans les interventions du projet

Au Burundi, les femmes s'adonnent au même titre que les hommes aux activités marchandes. Elles constituent une proportion importante de la population dans l'exécution des activités commerciales. Elles pourraient participer à la concurrence des Marchés Publics de travaux, de fournitures et de services autant que les hommes, mais les difficultés d'accès aux ressources financières a pour effet de limiter leur nombre parmi les soumissionnaires aux MP. En effet, la participation aux MP exige des compétiteurs, une trésorerie relativement solide ou des rapports privilégiés avec les institutions bancaires qui accordent des lignes de crédit pour la poursuite de l'exécution des marchés en cas de retard dans le paiement des factures par le Maître d'ouvrage.

Les femmes n'ont pas facilement accès aux crédits bancaires par manque de garanties et hypothèques. Par rapport aux hommes, elles sont donc limitées dans la compétition pour les MP burundais.

Aussi, l'environnement des MP burundais est encore ressenti comme étant relativement corrompu.

Les femmes burundaises, ne maîtrisant pas les astuces et les méandres des pratiques de corruption et surtout conscientes que la corruption tue l'ensemble de la Société, ne sont pas très enthousiastes pour soumettre leurs offres à la concurrence.

Elles préfèrent de petits marchés en gré à gré ou à la suite d'une consultation restreinte qui leur permettent d'avoir chaque fois des liquidités après la vente. Elles comptent sur le nombre de rotations des transactions qu'elles mènent.

Par ailleurs, comme la plupart des opérateurs économiques, les femmes ne maîtrisent pas suffisamment les procédures de passation des MP.

Dans la mise en œuvre du Projet, la participation active des femmes sera recherchée dans les activités de formation et de renforcement des capacités en vue d'améliorer leurs connaissances théoriques et pratiques sur tous les contenus du code MP et ses textes d'application, sur les procédures de gestion de MP, de même que sur les techniques de préparation des offres.

La participation active aux sessions de formation et renforcement des capacités des femmes constitue une dimension clé du Projet. Les femmes membres de l'ARMP, du Conseil de Régulation, de la DNCMP et des CGMP au niveau des ministères sectoriels prioritaires de la coopération belgo-burundaise seront particulièrement ciblées pour les formations à organiser.

Des efforts seront notamment entrepris afin que dans chaque session de formation qui sera organisée, un minimum de 25 à 30 % des participants soient des femmes avec une bonne participation des Organisations de la Société Civile et du Secteur Privé.

La promotion de la participation des femmes aux MP feront l'objet d'activités ciblées tout particulièrement dans le cadre de l'expérience pilote de déconcentration du système des MP dans la province de Cibitoke. Il serait par exemple intéressant d'analyser l'expérience de la RDC dont le système MP prévoit l'obligation de recruter les manœuvres dans la commune où s'exécute un chantier avec priorité d'emploi pour les femmes. Des budgets ont été réservés au niveau du résultat 5 à cet effet.

### **6.3 La lutte contre le VIH/SIDA, l'économie sociale et de droits des enfants**

Des activités d'information et de sensibilisation sur ces thématiques transversales seront principalement organisées pendant les sessions de formation sur l'amélioration du système MP.

Les modules de formation sur l'amélioration du système de gestion des Marchés Publics au Burundi seraient complétés par quelques thèmes sur la lutte et la prévention contre le VIH/SIDA, la prise en compte des liens possibles entre les MP et le développement de l'économie locale (exemple du programme Pavage –financé par la Belgique - qui prévoit l'accompagnement social des entrepreneurs/travailleurs sur chantiers).

Au niveau du droit des enfants, la thématique sera abordée parallèlement à celle du genre, avec un accent particulier sur le respect des droits et de la sécurité des enfants dans la révision et l'harmonisation des documents types d'appel d'offres pour les travaux relatifs à la construction d'écoles ou d'autres infrastructures sportives et culturelles destinées plus spécifiquement aux enfants. De même une attention particulière devra être portée sur l'intégration de clauses visant à lutter contre le travail des enfants dans ses pires formes (notamment dans les chantiers de construction), et à inclure des mesures d'encadrement du travail des mineurs quelle que soit la nature des tâches.

## 7 ANNEXES

## 7.1 Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OG</b>	<u>Objectif global</u> « La gouvernance économique est améliorée »			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique de poursuivre les réformes</li> <li>• Engagement continu des PTF</li> <li>• Stabilité politique</li> </ul>
<b>OS</b>	<u>Objectif spécifique</u> « Le système des marchés publics est amélioré »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des indicateurs PI<sup>20</sup>-19 PEFA : Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôle de la passation des MP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports PEFA 2012 à 2015 (référence 2011 : C+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique d'appuyer efficacement la réforme MP</li> <li>• Approbation de la SGFP de la phase 2</li> <li>• Maintien de l'engagement des PTF</li> <li>• Ressources humaines, financières et matérielles adéquates</li> <li>• Déménagement effectif de l'ARMP et DNCMP dans le nouveau bâtiment MFPDE</li> </ul>
<b>R 1</b>	<u>Résultat 1</u> Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet de loi portant révision du code MP et des textes d'application y afférent, conformément aux normes en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copie de lettre de transmission</li> <li>• Copies du code et des textes révisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensus possible sur la révision du Code et des textes conformément aux normes</li> </ul>

<sup>20</sup> PI= performance indicator

	outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.	<p>vigueur dans l'EAC est soumis pour l'adoption par le Conseil des Ministres et transmis au Parlement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le référentiel national d'outils standardisés regroupant le guide des MP, manuel de procédure, documents-types et Code des sanctions disponible et validé.</li> <li>• Guide de capitalisation édité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes EAC sur MP</li> <li>• Publication du référentiel validé sur le site web</li> <li>• Vérification de l'enregistrement du nombre de téléchargements sur le site (google analytics)</li> <li>• Guide de capitalisation disponible à l'ARMP</li> </ul>	<p>internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensus sur l'harmonisation des outils</li> </ul>
<b>R 2</b>	<p><u>Résultat 2:</u></p> <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"> <li>• Stratégie et programme de renforcement des capacités validés par les autorités compétentes</li> <li>• Modules de formation disponibles et utilisés par les formateurs</li> <li>• Formations dispensées</li> <li>• Les recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une formation diplômante en MP mis en application</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de formation et programme disponibles à l'ARMP</li> <li>• Modules de formation disponibles à l'ARMP</li> <li>• Rapport annuel ARMP (nombre de formations dispensées)</li> <li>• Etude de faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources accessibles et disponibles</li> <li>• Pool de formateurs mis à disposition par l'ARMP</li> <li>• Engagement des ministères à faciliter la mise à disposition des agents pour les besoins de renforcement des capacités</li> </ul>
<b>R 3</b>	<p><u>Résultat 3:</u></p> <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"> <li>• Cadre et conditions de travail améliorés</li> <li>• Modernisation des méthodes de travail</li> <li>• Le site web créé à l'ARMP et son animation et sa maintenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI, manuel procédure interne organigramme, schéma organisationnel</li> <li>• Charte éthique et de transparence</li> <li>• Rapports internes de suivi &amp;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un informaticien à l'ARMP/DNCMP pour assurer la pérennité et efficacité du transfert des compétences en ICT</li> <li>• Mise en place de structure permanente ou DAF pour la</li> </ul>

		<p>assurée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les audits externes du système MP réalisés pour les années 2012 à 2015</li> <li>• Journal officiel des MP disponible et édité régulièrement</li> </ul>	<p>évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en réseau</li> <li>• Le site existe et est fonctionnel</li> <li>• Vérification de l'enregistrement du nombre de visiteurs sur le site (google analytics)</li> <li>• Publication des rapports d'audits sur le site web du MFPDE et de l'ARMP</li> <li>• Nombre d'éditions du Journal officiel des MP</li> </ul>	<p>gestion et suivi des MP dans les ministères</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Locaux adéquats disponibles pour l'archivage</li> </ul>
<b>R 4</b>	<p><u>Résultat 4:</u></p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe technique MP fonctionnels (gouvernement burundais et PTF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport périodique de mise en œuvre de la SGFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté politique de promouvoir l'amélioration du système MP dans la CGFP2 et engagement des PTF pour progresser vers l'alignement sur les procédures nationales</li> </ul>
<b>R 5</b>	<p><u>Résultat 5:</u></p> <p>La déconcentration des instances chargées de la passation et du contrôle des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations dispensées</li> <li>• Recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'un système déconcentré de gestion des MP</li> <li>• Guide communal des MP (version 1) disponible et expérimenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de formations dispensées (rapport annuel ARMP)</li> <li>• Etude de faisabilité</li> <li>• Le guide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferts des compétences et des ressources aux communes, plus effectifs durant la période de mise en œuvre du projet</li> <li>• Engagement du gouvernement pour la mise en œuvre de la déconcentration et décentralisation</li> </ul>

	Activités pour atteindre le Résultat 1	Moyens	Contribution belge
R 1	<b>Résultat 1</b> Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés		Coûts en Euros
A 1.1	<b>A 1.1 Révision du code MP et des textes d'application</b> Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer juridiquement à travers des consultances et assistance technique la relecture/ l'amélioration du code et des textes y afférent sur base des recommandations, évaluations du système national de passation MP faites et en cours de réalisation (BAD, PEFA...)</li> <li>• Élaborer des projets de loi portant révision du Code MP et des textes d'application y afférents</li> <li>• Organiser des ateliers de validation des projets et appuyer le processus d'adoption par les autorités compétentes</li> </ul>		
A 1.2	<b>A 1.2 Développement et adaptation des outils (guide des MP, dossiers type d'appel d'offres, code des sanctions)</b> Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer l'état des lieux et analyser les outils existants</li> <li>• Harmoniser les guides, manuels de procédures et documents-type existants</li> <li>• Développer les outils manquants</li> <li>• Etudier la mise en place d'un système de certification ex ante des prestataires</li> </ul>		
A 1.3	<b>A 1.3 Concertation, communication et capitalisation</b> Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :		

<b>A 1.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter des ateliers de relecture du cadre réglementaire</li> <li>• Développer une jurisprudence sur base des leçons apprises et capitalisation des expériences (cft guide de capitalisation)</li> <li>• Editer et diffuser le code, les textes et les outils</li> <li>• Editer et diffuser le guide de capitalisation</li> </ul> <p><b>A 1.4 Contribution à la mise en conformité du cadre réglementaire MP burundais avec les normes (sous)-régionales (EAC, Comesa...)</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire une étude pour la capitalisation des expériences dans les pays EAC</li> <li>• Participer aux réunions de concertation EAC</li> <li>• Echanger des expériences et des informations avec les pairs (plateforme internet, participations à des rencontres régionales, voyages d'études...)</li> </ul>		
--------------	--	--	--

	<b>Activités pour atteindre le Résultat 2</b>	<b>Moyens</b>	<b>Contribution belge</b>
<b>R 2</b>	<b>Résultat 2 Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées</b>		Coûts en Euros
<b>A 2.1</b>	<p><b>A 2.1 Développement d'une stratégie de renforcement des capacités pour tous les acteurs du système, d'un programme et des modules de formation</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place d'un groupe de travail avec ARMP, DNCMP et des représentants des CGMP</li> <li>• Conduire une étude et appuyer techniquement l'ARMP pour l'élaboration de la stratégie et le plan de renforcement des capacités</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer techniquement le développement des modules à travers des consultances et l'assistance technique</li> </ul>		
<b>A 2.2</b>	<p><b>A 2.2 Concertation et communication</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers techniques de concertation et de validation</li> <li>• Organiser des activités de sensibilisation et de vulgarisation</li> <li>• Editer le matériel didactique et les supports de formation (audio-visuels et autres)</li> </ul>		
<b>A 2.3</b>	<p><b>A 2.3 Organisation des formations théoriques</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser la formation des formateurs (y inclus recyclage pour mise à niveau)</li> <li>• Organiser les formations théoriques d'ordre général, et sur des thèmes spécifiques à des thématiques précises concernant la gestion des MP</li> </ul>		
<b>A.2.4</b>	<p><b>A 2.4 Organisation des formations pratiques</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des formations sur le tas, des missions d'accompagnement et d'appui opérationnel</li> </ul>		
<b>A.2.5</b>	<p><b>A 2.5 Appui à la mise en place d'une formation diplômante en MP</b></p> <p>Exemple d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire une étude de faisabilité au sein des institutions burundaises comme l'ENA et l'Université Lumière</li> <li>• Organiser un atelier de validation et mettre en œuvre les recommandations</li> </ul>		

	Activités pour atteindre le Résultat 3	Moyens	Contribution belge
R 3	<b>Résultat 3 L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS et MAE) sont significativement améliorées</b>		Coûts en Euros
A 3.1	<p><b>A 3.1 Appui en développement organisationnel et gestion du changement (cadre de travail)</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiser l'organigramme et appuyer la mise en place de schémas organisationnels performants (ARMP &amp; DNCMP)</li> <li>• Développer des ROI, manuels de procédures internes, dictionnaire MP</li> <li>• Concevoir et opérationnaliser des mécanismes de coordination, de communication et de rapportage (au niveau interne et entre les différents organes)</li> <li>• Appuyer techniquement la mise en place d'un système S&amp;E (GAR)</li> <li>• Appuyer l'amélioration de l'accueil et de l'orientation (ARMP/ DNCMP)</li> <li>• Concevoir une charte d'éthique et de transparence (sensibilisation/ conscientisation)</li> </ul>		
A 3.2	<p><b>A 3.2 Modernisation des méthodes et conditions de travail</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer l'informatisation et la mise en réseau (ARMP/DNCMP)</li> <li>• Améliorer la communication (création et animation du site web &amp; journal officiel ARMP...)</li> <li>• Appuyer l'amélioration du classement et de l'archivage (physique et</li> </ul>		

A 3.3	<p>numérique) : acquérir des logiciels de traitement des données statistiques et d'archivage (ARMP / DNCMP)</p> <p><b>A 3.3 Appui au fonctionnement opérationnel de l'ARMP et de la DNCMP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appuyer en moyens de déplacements, achats de motos et frais de transport véhicules (ARMP / DNCMP)</li> <li>• Acquérir de l'équipement informatique et bureautique (ARMP / DNCMP)</li> </ul>	
A.3.4.	<p><b>A.3.4 Appui financier à l'accomplissement de missions spécifiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</li> <li>• financer des audits indépendants sur la gestion des MP et les délégations de services publics selon mandat de l'ARMP</li> </ul>	

	Activités pour atteindre le Résultat 4	Moyens	Contribution belge
R 4	<b>Résultat 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</b>		Coûts en Euros
A 4.1	<p><b>A 4.1 Mise en place d'une unité de coordination de la réforme MP au sein de la cellule d'appui chargé du suivi des réformes FP au MFPDE (CASR)</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer et appuyer le fonctionnement</li> <li>• Assurer la communication interne et externe sur les enjeux et avancement de la réforme MP</li> <li>• Développer les méthodes et connaissances nécessaires pour établir les mécanismes de coordination (entre autres matrice des BdF, banques de</li> </ul>		

<p><b>A 4.2</b></p>	<p>données, échanges expériences</p> <p><b>A 4.2 Appui à la mise en place d'un cadre de concertation et de partenariat entre le gouvernement burundais et les bailleurs pour le suivi et l'accompagnement de la réforme MP</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer aux réunions de concertation, ateliers, missions conjointes et revues sur thématiques MP</li> <li>• Créer et accompagner des groupes techniques de travail sur les thématiques MP</li> <li>• Contribuer à l'organisation d'études ou de concertations pour alimenter le travail de ces groupes</li> </ul>		
<p><b>Activités pour atteindre le Résultat 5</b></p>		<p><b>Moyens</b></p>	<p><b>Contribution belge</b></p>
<p><b>R 5</b></p>	<p><b>Résultat 5 La déconcentration/décentralisation des instances chargées de la passation, du contrôle et de l'approbation des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke</b></p>		<p>Coûts en Euros</p>
<p><b>A 5.1</b></p>	<p><b>A 5.1 Tests, édition, diffusion et promotion du guide sur les MP (phase test, version 1) et d'autres outils d'application à l'usage des communes</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financer l'édition, l'infographie et la reproduction des guides pratiques MP Version 1</li> <li>• Lancer des campagnes de promotions, et communication (ex. la production des posters, communication radiophonique sur les plans de passation de marchés et résultats ...)</li> <li>• Capitaliser sur les expériences du processus MP au niveau décentralisé/déconcentré</li> </ul>		

<p><b>A 5.2</b></p> <p><b>A 5.3</b></p> <p><b>A 5.4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser sur la redevabilité et la transparence</li> <li>• Tester l'extension de la couverture des missions d'audit (ARMP) et missions de contrôle à postériori des MP (DNCMP) dans la province de Cibitoke</li> </ul> <p><b>A 5.2 Appui à l'intégration des dimensions transversales (genre et environnement) dans les activités pilotes</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financer des consultances pour l'analyse de besoins et la formulation de recommandations de mise en œuvre</li> <li>• Organiser des ateliers de validation et de sensibilisation</li> </ul> <p><b>A 5.3 Appui institutionnel au démarrage d'un système déconcentré d'administration, de contrôle et d'approbation des MP</b></p> <p>Exemples d'actions à entreprendre sous cette activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter une étude de faisabilité de la mise en place d'un système déconcentré d'administration, de contrôle et d'approbation des MP (au niveau des gouverneurs de province) et proposer des axes de mise en œuvre</li> <li>• Organiser des ateliers de validation et d'élaboration d'un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations</li> </ul> <p><b>A 5.4 Organisation des formations théoriques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les directions/ services techniques déconcentrés</li> <li>• Former et appuyer les entrepreneurs et prestataires soumissionnaires</li> <li>• Former des cadres du nouveau Ministère du développement communal et de l'intérieur</li> </ul>		
---	--	--	--

## 7.2 Chronogramme

		Année 1				Année 2	Année 3	Année 4
Code Budget	Résultats /Activités	Q1	Q2	Q3	Q4			
<b>Résultat 1 - A 01 : Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés</b>		X	X	X	X	X	X	X
A_01_01	Révision du code et des textes d'application	X	X	X	X	X		
A_01_02	Développement et adaptations d'outils	X	X	X	X	X		
A_01_03	Concertation, capitalisation et communication			X	X	X	X	X
A_01_04	Contribution à la mise en conformité du cadre réglementaire MP burundais avec les normes (sous)-régionales (EAC, Comesa...)			X	X	X	X	X
<b>Résultat 2 - A 02 : Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées</b>		X	X	X	X	X	X	X
A_02_01	Développement d'une stratégie de renforcement des capacités pour tous les acteurs du système, d'un programme et des modules de formation	X	X	X	X			
A_02_02	Concertation et de communication	X	X	X	X	X		
A_02_03	Organisation des formations théoriques					X	X	X
A_02_04	Organisation des formations pratiques					X	X	
A_02_05	Appui à la mise en place d'une formation diplômante en MP						X	
<b>Résultat 3- A 03 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPFA) sont significativement améliorées</b>		X	X	X	X	X	X	X

A_03_01	Appui en développement organisationnel et gestion du changement			X	X	X	X	X
A_03_02	Modernisation des méthodes et conditions de travail	X	X	X	X	X	X	
A_03_03	Appui au fonctionnement opérationnel de l'ARMP et de la DNCMP	X	X	X	X	X	X	X
A_03_04	Appui financier à l'accomplissement de missions spécifiques			X	X	X	X	X
<b>Résultat 4- A 04 :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</b>		<b>X</b>						
A_04_01	Mise en place d'une unité de coordination de la réforme MP au sein du CACR	X	X	X	X	X	X	X
A_04_02	Appui à la mise en place d'un cadre de concertation et de partenariat pour le suivi de la réforme MP	X	X	X	X	X	X	X
<b>Résultat 5- A 05 : La déconcentration des instances chargées de la passation et du contrôle des marchés publics est expérimentée dans la province de Cibitoke améliorées</b>		<b>X</b>						
A_05_01	Tests, édition, diffusion et promotion du guide sur les MP et d'autres outils d'application à l'usage des communes	X	X	X	X	X	X	X
A_05_02	Appui à l'intégration des dimensions transversales dans les activités pilotes					X		
A_05_03	Appui institutionnel au démarrage d'un système déconcentré d'administration, de contrôle et d'approbation des MP					X		
A_05_04	Formations					X	X	X

## 7.3 TdR personnel long terme

### 7.3.1 Le Directeur de l'Intervention

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4 ans

Le Directeur de l'intervention est le représentant de la partie burundaise désigné par les autorités nationales (MFPDE). Le DI et le Delco forment la Direction de l'Intervention.

#### Description de fonction

- coordonne la mise en œuvre et le suivi de l'ensemble des activités programmées de l'intervention pour contribuer à atteindre les résultats du projet
- assure la cohérence de la stratégie du projet et la collaboration avec les structures partenaires, et plus spécifiquement avec l'ARMP, la DNCMP et les CGMP identifiées
- assure avec le Delco, la gestion technique, RH, administrative, budgétaire, financière et comptable du projet avec l'appui de l'équipe administrative et financière
- supervise l'organisation des missions d'appui et d'évaluation finale ainsi que les opérations administratives et financières de clôture du projet
- organise des réunions de coordination et de concertation au sein de l'unité de gestion et de coordination pour le suivi et réalisation des activités et résultats et pour la recherche des solutions aux problèmes qui se posent
- assure la liaison et mise en cohérence avec d'autres projets, notamment ceux qui financent des activités dans les mêmes domaines et/ou les mêmes régions, aux fins d'harmoniser les modes d'intervention
- assure, ensemble avec le Delco les reportages opérationnels, administratifs et financiers conformément aux canevas et périodicités prévus dans le présent DTF
- prépare la SMCL en collaboration avec le Delco, en élaborant et transmettant l'état d'avancement des activités sur le terrain. Ensemble, Il(s)/elle(s) participent, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL dont ils assurent le secrétariat
- participe à la capitalisation des expériences du projet
- assure la communication avec le senior management au niveau du MFPDE et assure les rapports internes au niveau du ministère
- cherche pro-activement à atténuer les risques identifiés et pour résoudre les conflits potentiels
- défend pro-activement les intérêts de l'intervention contre l'exploitation privée et la corruption.

#### Profil

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

- Etre diplômé(e) d'études supérieures
- Posséder une expérience profonde en marchés publics
- Avoir d'excellentes capacités en gestion de projets, en management des ressources humaines et de finances
- A une bonne connaissance de la problématique des marchés publics et du système finances publiques dans sa globalité
- Possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et de « networking »

- A des bonnes capacités de présentation, de rapportage et de planification
- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable
- Parler couramment le Kirundi et le français (l'anglais est un atout) ;

### 7.3.2 L'assistant Technique International (ATI) / Délégué(e) à la cogestion (DELCO)

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4 ans

#### Description de fonction

Sous l'autorité du Représentant Résident, et en collaboration avec le Directeur de l'Intervention, l'Assistant Technique International/Delco aura pour fonctions :

- ensemble avec le directeur d'intervention (DI), qui représente la partie burundaise, le Delco assurera la bonne mise en œuvre de l'intervention en veillant à l'atteinte des résultats de chaque composante, favorisera la coordination entre ces composantes et la cohérence de la stratégie du projet
- assure également, par son action, la gestion et l'affectation des fonds et des ressources matérielles et humaines de l'intervention ; il ou elle autorise par sa signature les dépenses à engager en collaboration avec le DI
- assure, ensemble avec le DI les reportages opérationnels, administratifs et financiers conformément au canevas et périodités prévus dans le présent DTF.
- supervise l'organisation des missions d'appui et d'évaluation finale ainsi que les opérations administratives et financières de clôture du projet ;
- surveille le processus des marchés publics, en collaboration avec le RAFi, le gestionnaire MP et le financial officer)
- ensemble avec le DI, le Delco assure la préparation des réunions de la SMCL, en élaborant et transmettant l'état d'avancement des activités sur le terrain. Ensemble, Il(s)/elle(s) participent, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL dont ils assurent le secrétariat.
- apporte son expertise technique dans le domaine des MP à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités, appuie la collaboration avec les structures partenaires ;
- assure la mise en œuvre opportune de toutes les actions et supervise dans les aspects techniques le travail des experts internationaux et nationaux
- facilite la synergie des assistances techniques et expertises fournies en appui à l'amélioration du système des MP
- contribue à la concertation et la synergie entre les PTF actifs en appui à l'amélioration du système des MP et/ou entre les projets / programmes y relatifs.
- assure le respect des thèmes transversaux dans la mise en œuvre du projet ;
- participe à la capitalisation des expériences du projet

#### Profil

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire (au moins niveau maîtrise) dans un domaine pertinent à la fonction ;

- Posséder un haut niveau de compétences en MP, avec une expérience d'au moins 7 ans dans une fonction dans la gestion des MP;
- Avoir une expérience pertinente dans le renforcement des capacités dans le secteur publique (au moins 4 ans) ;
- Une expérience internationale professionnelle pertinente, d'au moins 4 ans, de préférence dans un pays Africain ;
- De préférence, avoir une expérience dans les domaines de la gestion et de la mise en œuvre des projets de la coopération internationale ;
- Avoir d'expérience en animation d'équipe et de coaching tant d'équipes que d'individus ;
- De préférence, avoir une connaissance approfondie du contexte burundais ou de la sous-région (un atout) ;
- De préférence, connaître la réglementation burundaise des MP (un atout) ;
- Possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et de « networking » ;
- Parler et écrire couramment le français et avoir une très bonne connaissance de l'anglais ;
- La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.

### 7.3.3 L'Assistant Technique National (ATN) – expert en développement organisationnel et renforcement de capacités

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4 ans

#### Description de fonction

Sous l'autorité de la Direction du projet (DI/Delco), l'Assistant Technique National aura pour fonctions :

- Apporter un appui technique direct dans toutes les activités de développement organisationnel et gestion du changement au niveau de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP concernées;
- Appuyer l'amélioration de la gestion interne de l'ARMP et de la DNCMP ;
- Appuyer la modernisation des méthodes et conditions de travail ;
- Appuyer les activités de formation, sensibilisation, vulgarisation
- Appuyer techniquement la mise en place d'un système S&E de l'ARMP;
- Appuyer la conception et la diffusion d'outils de travail ;
- Elaborer/rédiger les termes de références pour les appuis techniques spécifiques dans les domaines de développement organisationnel et du renforcement des capacités ;
- Assurer la diffusion régulière et élargie de tous les documents produits dans le cadre de l'exécution du projet aux partenaires concernés;
- Appuyer la capitalisation des expériences et le suivi de la gestion documentaire et du traitement de l'information au sein de l'ARMP ;
- Contribuer à la mise en cohérence de la totalité de l'intervention.

#### Profil

- Diplôme universitaire supérieur ;
- Spécialiste de l'appui organisationnel et renforcement des capacités, ayant de fortes aptitudes et références méthodologiques ;
- Expérience de plus de 7 ans dans le domaine de l'appui organisationnel ;

- Grande capacité de travailler dans un milieu multiculturel et multidisciplinaire ;
- Expérience dans la gestion de programme de coopération ;
- Connaissance du système des MP au Burundi.

### 7.3.4 Financial Officer National (FO)

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4 ans

#### Description de fonction

Sous l'autorité de la Direction du projet (DI/Delco), l'Assistant Technique National aura pour fonctions

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

- Assurer de la bonne gestion des inventaires.
5. Superviser les matières administratives et la mise en place de procédures :
- S'assurer la bonne application des procédures administratives et comptables de la CTB ainsi que de la législation locale (également en termes de gestion des RH)
  - Contribuer au développement du manuel de procédures spécifiques à l'intervention
  - Gérer et effectuer le suivi des contrats du personnel de l'intervention
  - Assurer la tenue à jour du livre du dossier des employés

**Profil**

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

### 7.3.5 Gestionnaire local des Marchés Publics

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 2 ans

**Description de fonction**

Sous l'autorité de la Direction du projet (DI/Delco), l'Assistant Technique National aura pour fonctions :

- assurer la gestion administrative des dossiers marchés publics du programme (selon loi MP burundaise) depuis la rédaction des DAO jusqu'à l'attribution. Il appuie également, sur demande, le programme dans le suivi de l'exécution des marchés.
- renforcer les capacités de la cellule de gestion des marchés publics concernée par l'intervention et alimenter la réflexion sur l'amélioration des procédures.

**Description de fonction**

- Rédiger la partie juridico-administrative des DAO et les finaliser à partir des « Termes de référence » fournis par les experts techniques ;
- Déterminer les procédures de passation adéquates par marché et, le cas échéant, motiver l'usage des procédures d'exception, lancer le marché et publier les avis d'appel offres dans les publications prévues à cet effet ;

- Appuyer le processus de sélection et d'attribution des marchés et veiller à ce que les procédures soient respectées, assurer le suivi du traitement des dossiers auprès des instances de contrôle compétentes ;
- Exécuter des tâches administratives (rédaction de lettres, classement, prise de notes, rédaction de PV,...), centraliser des informations dans un dossier et procéder à l'archivage des dossiers terminés, gérer le registre/programmation des marchés publics du programme ;
- Collaborer sur tout domaine utile avec la Représentation permanente de la CTB,

#### **Profil**

- Diplôme universitaire requis, de préférence en droit (administratif) ou sciences économiques,
- Cinq ans d'expérience professionnelle dans la gestion administrative des marchés publics nationaux et internationaux. Connaissance avérée du nouveau Code des marchés publics du Burundi (entré en vigueur en octobre 2008).
- De bonnes capacités pédagogiques et de rigueur dans la gestion sont des atouts.

### **7.3.6 Responsable Administratif et Financier International**

Lieu d'affectation : Bujumbura (République du Burundi)

Durée du Contrat : 4H/M sur 2 ans (avec d'autres projets dans le secteur de la gouvernance)

#### **Description de fonction**

Sous l'autorité du Représentant Résident et sous l'autorité de la Direction du projet (DI/Delco), l'Assistant Technique National aura pour fonctions:

1. Une responsabilité générale de :
  - Consolider les budgets et les plans opérationnels de l'intervention
  - Former et encadrer le personnel administratif de l'intervention
  - Elaborer d'instruments et de procédures spécifiquement liées à l'intervention
  - Résoudre des questions et risques financiers et administratifs, et appui à la résolution de problèmes spécifiques liés à l'intervention
  - Appuyer au démarrage de l'intervention et à sa clôture
2. La gestion budgétaire et la programmation financière de l'intervention dans sa globalité:
  - Suivi budgétaire des coûts de l'intervention dans sa globalité
  - Support pour la rédaction d'adaptations budgétaires et programmation financière
  - Consolidation des rapports et programmations financières
  - Conseils à Assistant Technique International
3. La Gestion du cash et la comptabilité:
  - Supervision de la comptabilité
  - Vérification de la position du cash des comptes opérationnels (cft. Organiser les cash call)
  - Gestion de paiements importants de l'intervention (montant à déterminer)
  - Organiser les achats directs à Bujumbura
  - Encadrement technique du Financial Officer
4. La gestion des marchés publics :
  - Superviser le/la gestionnaire marchés publics dans la rédaction de la partie administrative des DAO, le lancement des marchés et publication des avis d'appels d'offres

- Appuyer la gestion administrative des marchés publics
  - Participer aux dépouillements des offres (en l'absence du gestionnaire marchés publics)
  - Veiller au respect des procédures de passation de marché.
5. La gestion contractuelle et les achats :
- Soutien du personnel pour la gestion administrative
  - Soutien pour la gestion des moyens logistiques
  - Suivi / consolidation des engagements financiers.
6. Encadrement et appui technique pour le renforcement des capacités de gestion administrative et financière de l'unité de gestion et de coordination.

#### **Profil**

- Etre en possession au minimum d'un diplôme d'études supérieures en comptabilité type BAC + 4
- Avoir une expérience d'au moins 5 ans dans la gestion administrative et financière, dans une administration publique ou privée ou dans un projet ou programme de coopération internationale; un atout serait que cette expérience ait été au sein de la coopération belge
- Avoir une très bonne expérience d'utilisation de programmes informatiques courants (dont WORD, EXCEL et Internet obligatoirement)
- Qualités désirées: intégrité, dynamisme, flexibilité, rigueur, bonne organisation personnelle et capable de travailler en équipe