



CTB BURUNDI
PROJET MARCHÉS PUBLICS

RAPPORT DES RESULTATS 2015

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

BDI 12 073 11



ACRONYMES	4
1 REMARQUE PRELIMINAIRE	6
2 APERÇU DE L'INTERVENTION	7
2.1 FICHE D'INTERVENTION.....	7
2.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	7
2.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	8
2.3.1 <i>Pertinence</i>	8
2.3.2 <i>Efficacité</i>	9
2.3.3 <i>Efficiéce</i>	9
2.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	10
2.4 CONCLUSIONS.....	10
3 MONITORING DES RESULTATS	12
3.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	12
3.1.1 <i>Contexte général</i>	12
3.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	12
3.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	13
3.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	13
3.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	14
3.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	14
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
3.2.3 <i>Impact potentiel</i>	14
3.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	16
3.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
3.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	17
3.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
3.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	18
3.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	18
3.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	19
3.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	19
3.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	20
3.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	20
3.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	21
3.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	21
3.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4.....	23
3.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	23
3.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	23
3.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	23
3.7 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5.....	25
3.7.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	25
3.7.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	25
3.7.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	25
3.8 THEMES TRANSVERSAUX.....	27
3.8.1 <i>Travail décent et droits de l'enfant</i>	27
3.8.2 <i>Environnement</i>	27
3.8.3 <i>Genre</i>	27
3.9 GESTION DES RISQUES.....	28
4 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	36

4.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES	36
4.2	RECOMMANDATIONS.....	36
4.3	ENSEIGNEMENTS TIRES.....	37
5	ANNEXES.....	38
5.1	CRITERES DE QUALITE.....	38
5.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	41
5.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	44
5.4	APERÇU DES MORE RESULTS	48
5.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	49
5.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	53

Acronymes

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

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

1 Remarque préliminaire

Le présent rapport porte sur les résultats de l'exécution du projet au cours de l'année 2015. Cette année a toutefois vu apparaître un contexte particulier qui a mené, à partir de mai 2015, à la prise de mesures opérationnelles ayant empêché toute progression dans les activités du projet. Ces mesures ont été décidées conjointement par le bailleur et la CTB et ont été imposées à la direction de l'intervention du projet. Les conséquences évidentes que ces mesures ont eues sur l'atteinte des résultats et objectifs du projet sont donc indépendantes de la volonté de la direction de l'intervention, même si pour ce qui concerne le Délégué à la cogestion, les décisions qui ont été imposées apparaissent comme légitimes d'un point de vue politique.

En conséquence, il est porté à l'attention du lecteur que dans la mesure du possible, la rédaction du rapport a essayé de faire ressortir ces deux temporalités lors de l'analyse de chaque point.

Certaines parties toutefois, jugées trop difficilement duplicables, telles que l'analyse des critères de qualité (voir point 5) ou l'évaluation de l'état d'avancement des activités liées aux 5 outputs (partie 3), n'intègrent pas cette nuance. Sur ces points, le rédacteur a fait le choix d'arrêter la situation au 31/09/2015, date de suspension officielle du projet par le bailleur, étant entendu qu'au-delà, tous les indicateurs sont passés au rouge, sans que cela ne soit imputable à la direction de l'intervention.

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Appui à l'amélioration du système des marchés publics au Burundi
Code de l'intervention	BDI 12 073 11
Localisation	Burundi
Budget total	2.650.000 €
Institution partenaire	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique
Date de début de la Convention spécifique	28/02/2013
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	01/10/2013 : entrée en fonction de l'ATI 01/12/2013 : entrée en fonction du directeur d'intervention 18/12/2013 : Date SMCL 0
Date prévue de fin d'exécution	30/09/2017
Date de fin de la Convention spécifique	28/02/2018
Groupes cibles	Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP - MFPDE) Cellules de Gestion des Marchés Publics (CGMP - MINAGRIE ; MSPLCS ; MEBSEMFBFA) Cellule d'Appui au Suivi des Réformes (CASR - MFPDE) 6 communes de la Province de Cibitoke Ministère du Développement Communal (MDC)
Impact¹	La gouvernance économique est améliorée
Outcome	Le système des marchés publics est amélioré
Outputs	Le code des marchés publics est révisé et les textes d'application et outils y afférents sont adaptés, harmonisés et diffusés.
	Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées
	L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFBFA) sont significativement améliorées
	La coordination des interventions liées à l'amélioration du système MP est assurée dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de Gestion des Finances Publiques
	La déconcentration des instances chargées de la passation et du contrôle des marchés publics est étudiée dans la province de Cibitoke
Année couverte par le rapport	2015

2.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Total	2.650.000	2013 : 127.901 2014 : 393.522	418.903	1.754.378	34%
Output 1	212.000	2013 : 4.067	28.538	159.369	25%

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

			2014 : 20.026			
Output 2		214.000	2013 : 0 2014 : 88.976	5.687	119.337	44%
Output 3		749.620	2013 : 15.145 2014 : 75.315	168.186	537.876	28%
Output 4		46.000	2013 : 4.614 2014 : 0	162	41.225	10%
Output 5		235.000	2013 : 0 2014 : 0	0	235.000	0%
Réserve		12.300	2013 : 0 2014 : 0	0	12.300	0%
Moy. Gén.		1.181.080	2013 : 104.076 2014 : 209.204	216.330	649.272	45%

2.3 Autoévaluation de la performance

2.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence (avant mai 2015)	B
Pertinence (après mai 2015)	D

Avant mai 2015

Jusqu'à l'interruption des activités en mai 2015, cette intervention s'inscrivait pleinement dans la stratégie nationale de gestion des finances publiques (SGFP) et dans la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption (SNBGLC), et contribuait ainsi à la mise en œuvre du CSLP. Bien qu'en tant que tels, les marchés publics, ou plus largement les finances publiques, ne constituent pas un secteur de concentration de la Belgique, le fait que la CTB s'aligne sur le système national des MP, conjugué à l'alignement sur les stratégies nationales ainsi qu'à la volonté de renforcer certains droits humains de 3^{ème} génération prônée par la loi belge sur la coopération (droit au développement), permettaient d'envisager à la fois un impact sur l'amélioration de la gouvernance économique du pays tout en contribuant à faciliter la mise en œuvre des autres interventions et en répondant aux nouvelles orientations de la politique belge en matière de coopération au développement

Au niveau de la logique de l'intervention, l'approche systémique prévue s'adaptait pleinement à la réalité institutionnelle des marchés publics en s'adressant aux 3 niveaux existants que sont la passation, le contrôle et la régulation. S'ajoutait à cela la volonté d'intervenir aux 3 niveaux de développement que sont le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau individuel, auxquels venait s'ajouter une intervention au niveau coordination. La combinaison de ces deux approches complémentaires rendait ce projet relativement holistique et permettait de multiples entrées pour stimuler le changement au niveau des institutions publiques. La logique était en ce sens tout à fait adéquate à ce niveau. Il n'en reste pas moins que l'appui fourni se limitait essentiellement à l'offre et ne traitait pas la question de la demande. En ce sens, un volet consacré au renforcement de la société civile et/ou du secteur privé en matière de marchés publics aurait certainement apporté davantage encore de complémentarité à l'intervention.

Après mai 2015

A partir de mai 2015 et la mise en place des mesures prudentielles, la pertinence de l'intervention a connu une volte-face considérable dès lors que :

- la stratégie politique belge de ne plus appuyer les institutions publiques centrales s'est imposée, rendant le projet, dont l'essentiel de l'appui se focalise sur le niveau exécutif central, indésirable ;
- la stratégie nationale de gestion des finances publiques, jusque-là soutenue essentiellement par l'UE, la BM/FMI et la BAD, a vu ses appuis se retirer progressivement ;
- tant le bailleur que la CTB n'ont pu être convaincus de l'opportunité du rediriger

une partie de l'appui institutionnel vers les associations de la société civile et du secteur privé actives dans le domaine des marchés publics, rendant toute initiative de réorientation impossible² ;

- l'opportunité qui consistait à contribuer, à travers l'amélioration du système des marchés publics, à l'amélioration de la performance des autres interventions CTB en raison de leur alignement sur la législation nationale, a disparu compte tenu du passage généralisé des modalités de gestion de la CTB au Burundi de la cogestion vers la régie (application des règles belges).

2.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité (avant mai 2015)	A
Efficacité (après mai 2015)	D

Avant mai 2015

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

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

Après mai 2015

Depuis mai 2015 et la décision de geler les activités du projet à travers la mise en œuvre de mesures prudentielles (liquidation des engagements contractuels et plus aucune nouvelle activité), il va sans dire que l'efficacité a connu une chute considérable pour toucher définitivement le fonds en octobre 2015 et la décision de suspension officielle du projet.

2.3.3 Efficience

	Performance
Efficience (avant mai 2015)	B
Efficience (après mai 2015)	D

Avant mai 2015

² Soulignons toutefois qu'au-delà de mai 2015, des efforts d'analyse ont été faits par la direction de l'intervention pour sauvegarder certaines activités en proposant de les réorienter au profit direct de la population au travers la société civile et le secteur privé, mais que ceux-ci n'ont reçu aucun écho favorable, ni de la part de la CTB, ni du bailleur.

Jusqu'à mai 2015 et la mise en œuvre des mesures prudentielles, l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus ou à venir était jugée plutôt bonne pour les raisons déjà évoquées dans le rapport des résultats précédent. De manière synthétique, l'identification d'un nombre limité d'activités à mener sur les court et moyen termes, la composition d'une équipe projet réduite mais très spécialisée, fonctionnant sous un mode de cogestion utilisé à bon escient, et la mise à disposition d'un budget parfaitement calibré pour un projet d'appui institutionnel de ce type, constituaient autant de facteurs d'efficacité au regard des résultats attendus et du rythme du projet.

Après mai 2015

Au-delà d'avril 2015 toutefois, après la concrétisation des risques politiques évoqués tant dans la matrice des risques du projet que dans le rapport des résultats précédent, le gel des nouvelles activités et du budget non engagé ont bien-sûr rendu caduque toute analyse d'un point de vue de l'efficacité, dès lors que plus aucun nouvel output n'est attendu.

2.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle (avant mai 2015)	C
Durabilité potentielle (après mai 2015)	D

Avant mai 2015

En termes budgétaires, les perspectives économiques du Burundi, conjuguées à la situation existante en matière de moyens financiers au niveau de chaque structure partenaire, n'incitaient pas nécessairement à l'optimisme, même avant la crise. Il n'était ainsi déjà pas certain qu'au terme initial du projet, si aucun ajustement du budget national alloué au niveau des structures appuyées n'était fait, la durabilité financière de l'intervention puisse être assurée.

En termes d'appropriation, la réalité des faits révélait déjà avant avril 2015 une réticence notoire d'implication au niveau essentiellement de l'ARMP, pourtant acteur essentiel du changement. L'implication des PRMP des 3 CGMP n'était pas optimale non plus.

Après mai 2015

Depuis avril 2015 et la récession économique qui frappe le Burundi suite à la crise politico-électorale, il apparaît évident que les quelques acquis ou réalisations du projet ne pourront avoir qu'une durée de vie très limitée car non ancrés de manière suffisamment durable que pour ressurgir lorsque la crise prendra fin. Il est même à craindre que certains processus en cours, dont celui de révision du Code des marchés publics, bien que prolongés de manière autonome par les institutions nationales, soient détournés à court ou moyen termes à des fins politiques et débouchent sur des décisions contre-productives, en l'absence de toute encadrement technique spécialisé.

En termes d'appropriation, depuis avril 2015 et la rupture progressive de toutes les relations avec les structures partenaires, la problématique de l'appropriation et du leadership n'ont plus de raison d'être.

2.4 Conclusions

Jusqu'à la crise politico-électorale qui a débuté en avril 2015, la direction du projet relevait un niveau de performance plutôt satisfaisant, tout en reconnaissant que l'appropriation constituait à ce stade le principal risque d'échec.

Depuis le commencement de la crise, suivi de la suspension officielle du projet, la donne a évidemment complètement changé et les chances de succès du projet sont devenues quasi nulles.

Nous notons à cet égard que même dans l'hypothèse hautement improbable d'une reprise du projet dans un délai raisonnable, tenant compte du besoin de restaurer la confiance et le dialogue ainsi que du/des départ(s) programmé(s) de certaines ressources importantes du projet, le temps imparti qu'il restera sera certainement trop court pour rattraper les retards accumulés.

Fonctionnaire exécution CTB Nicolas OEBEL

3 Monitoring des résultats

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Contexte général

La principale évolution du contexte concerne bien évidemment l'éclatement de la crise politico-électorale qui a débuté avec la décision du Président sortant, fin avril 2015, de se présenter pour un 3^{ème} mandat, jugé anticonstitutionnel par la plupart des partenaires du Burundi, dont le Royaume de Belgique.

Chronologiquement, les deux décisions opérationnelles suivantes découlant de cette crise peuvent être identifiées comme étant à la source de l'extinction progressive des attentes relatives aux résultats du projet :

- Mai 2015 : début de la crise politico-électorale et application des mesures prudentielles décidées par la CTB et le bailleur dans la mise en œuvre des activités du projet, qui se traduisent par un gel de toute nouvelle activité, par la suspension de toute action de coordination ou de dialogue à caractère de pilotage et par la limitation des actions à la seule liquidation des engagements contractuels.
- Octobre 2015 : décision de suspension officielle du projet sur décision du bailleur avec pour effet l'officialisation des mesures prudentielles ci-haut citées, l'abandon du principe de cogestion, la mise au chômage technique de la plus grosse partie de l'équipe projet et le déménagement physique du projet hors de l'enceinte du Ministère des Finances.

En conséquence, bien que l'exercice de planification opérationnelle et financière du projet soit toujours maintenu du fait que le projet n'est pas officiellement annulé, le monitoring des résultats n'a de sens que jusqu'à mai 2015.

3.1.2 Contexte institutionnel

Au niveau institutionnel, hormis la réélection du Président sortant pour un nouveau mandat de 5 ans, aucun changement notable à caractère institutionnel n'a été relevé en 2015 au niveau des structures en charge de la régulation, du contrôle et de la passation des marchés publics.

Sans que cela ne relève d'une modification du cadre institutionnelle en tant que telle, nous soulignons toutefois les évolutions suivantes, utiles à une meilleure compréhension du contexte :

- la rupture progressive imposée des relations du projet tant avec sa structure d'ancrage (CASR), qu'avec les structures bénéficiaires du projet (ARMP, DNCMP et CGMP), à dater de mai 2015 ;
- l'éviction de certaines personnes pour des raisons politiques, au sein de certaines institutions directement ou indirectement partenaires du projet, telles que la Secrétaire permanente du MFPDE et ou le second vice-président du Burundi ;
- la fin de mandat en 2015 de plusieurs directeurs de l'ARMP (dont le DG), qui représente une fenêtre d'opportunité pour stimuler le changement à travers le remplacement de certaines personnes perçues comme des freins, moyennant le soutien politique du MFPDE.

3.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Au niveau de la gestion, les principales évolutions concernent :

- Le gel des nouveaux engagements depuis mai 2015
- l'abandon du mode de cogestion et la suspension du rôle du directeur d'intervention depuis début octobre 2015
- la mise au chômage technique de l'essentiel de l'équipe projet depuis début décembre 2015
- et l'évacuation depuis mi-décembre 2015, pour des raisons de sécurité, du Délégué à la gestion, hors du Burundi.

3.1.4 Contexte HARMO

A l'instar des autres activités du projet, les efforts de coordination entre partenaires au développement entrepris par le projet au travers de la SSPRC ont été suspendus depuis mai 2015. De même, depuis le démarrage de la crise, tous les cadres de dialogue ont été suspendus du point de vue des finances publiques.

En conséquence, aucun échange entre partenaires au développement autour de la problématique des marchés publics n'a été effectué depuis mai 2015.

Avant mai 2015, le contexte se caractérisait par une bonne adhésion des principaux partenaires actifs dans la gestion des finances publiques (BM, FMI, BAD) aux problématiques soulevées par le projet, ainsi que par un regroupement de ces partenaires derrière le projet, considéré comme leader en la matière. Cette cohésion était incarnée par la Structure de Suivi de la Mise en Œuvre des Plans de Renforcement des Capacités (SSPRC), mise en place par l'intermédiaire d'une ordonnance du MFPDE, conférant à la direction du projet, sous le leadership de la CASR, un rôle de coordination du « secteur ». Des efforts de ralliement au niveau du PNUD et de l'UE devaient toutefois encore être réalisés.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

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

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

L'indicateur portant sur la notation PEFA³ n'a fait l'objet d'aucune modification par rapport à 2014 dès lors qu'à la connaissance du projet, le rapport provisoire faisant état de la note D+ n'a jamais été officialisé. Aucun commentaire particulier n'est donc à ajouter par rapport à l'analyse 2014.

Concernant l'indicateur portant sur l'étude CPAR⁴, nous soulignons que le processus d'attribution du marché a dû être interrompu en raison de la crise. En conséquence, l'étude CPAR de base prévue en 2015 n'a pas pu être réalisée.

3.2.3 Impact potentiel

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

Aucune évolution par rapport aux observations formulées dans le rapport des résultats 2014 n'est à signaler.

³ Une évaluation de type PEFA (*Public Expenditure and Financial Accountability*) consiste en l'évaluation de la performance d'un système donné de gestion des finances publiques, sur base d'un cadre de mesure déterminé. Les résultats d'une telle évaluation s'expriment en termes d'indicateurs, chacun noté entre A et D (A étant la meilleure note), sur base de la performance observée par les évaluateurs. Au sein de cette évaluation PEFA, l'indicateur I19 « *competition, value for money and controls in procurement* » est l'indicateur de référence qui a été choisi pour évaluer l'atteinte de l'objectif spécifique du projet.

⁴ Une évaluation de type CPAR (*Country Procurement Assessment Review*) consiste en l'évaluation de la performance d'un système donné de marchés publics (*public procurement*), sur base d'une méthodologie élaborée par l'OCDE spécifiquement pour ce type de système. Les résultats d'une telle évaluation s'expriment en termes d'indicateurs, chacun noté entre A et D (A étant la meilleure note), sur base de la performance observée par les évaluateurs, portant sur chacune des composantes du système.

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

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

3.3.2 État d'avancement des principales activités

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

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Consécutivement à l'interruption du projet suite à la crise politico-électorale ayant éclaté en mai 2015 et à la décision de suspension du projet décidée par le bailleur en octobre 2015, l'évaluation des progrès réalisés se scinde en trois parties.

- Principaux avancements réalisés jusqu'à mai 2015 en termes d'activités :
 - Achèvement de la phase 1 du processus de révision du Code des marchés publics et de ses principaux textes d'application à travers l'exécution et la finalisation d'une étude portant sur la collecte, la consolidation et la synthèse de l'ensemble des recommandations formulées par les différents intervenants relatives à l'amélioration du Cadre légal et réglementaire des marchés publics ;
 - Réalisation d'une évaluation « interne » (ARMP + DNCMP) du système des marchés publics sur base de la méthodologie OCDE (pilier 1 uniquement)
 - Identification des principaux points de la réglementation nécessitant à court terme une interprétation de l'ARMP et promulgation de circulaires ARMP pour les 5 premiers sujets jugés les plus importants ;
 - Transmission par le projet à l'ARMP d'une proposition de rehaussement des seuils calculée sur base de l'inflation depuis 2009 ;
- Principales dynamiques interrompues suite aux mesures successives de suspension :
 - Interruption de l'appui et de l'encadrement technique spécialisé du processus de révision du cadre légal et réglementaire des marchés publics ;
 - Interruption du processus d'actualisation des documents-types relatifs aux marchés publics (DAO, PV, templates, etc...) ;
 - Non démarrage du processus d'édition d'un document de capitalisation sur le processus de révision.
- Principales informations utiles en termes de cibles d'indicateurs 2015 :
 - L'évaluation du cadre légal et réglementaire des marchés publics pré-promulgation suivant la méthodologie OCDE a été réalisée
 - Pas encore de retard observé sur l'évolution des autres indicateurs relatifs au résultat 1

3.4 Performance de l'output 2

3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les connaissances théoriques et pratiques des principaux acteurs impliqués dans la chaîne de commande publique sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Parcours d'acquisition des compétences (PAC) des bénéficiaires du projet mis œuvre et couvrant les besoins et missions	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre ni identifié	aucun parcours d'acquisition mis en œuvre ni identifié	1 ensemble de PAC identifié pour les membres de l'ARMP, la DNCMP et les 3 CGMP et validé par la SSPRC	<p>PAC mis en œuvre pour l'ARMP couvrant au moins 75% de ses membres</p> <p>PAC mis en œuvre pour la DNCMP couvrant au moins 75% de ses membres</p> <p>PAC mis en œuvre pour les CGMP couvrant 100% des membres des bureaux mis en place</p>
Stratégie de renforcement des capacités des autorités contractantes par l'ARMP est définie	aucune stratégie existante	aucune stratégie existante	aucune stratégie existante	1 stratégie adoptée par le Conseil de Régulation	1 stratégie adoptée par le Conseil de Régulation
Modules de formation disponibles	Existence de 1 module théorique global	Existence de 1 module théorique global	Existence de 1 module théorique global	3 modules thématiques de formation améliorés, disponibles et validés par le Conseil de Régulation	3 modules thématiques de formation améliorés, disponibles et validés par le Conseil de Régulation 1 guide du formateur disponible et validé par le Conseil de Régulation
Formations dispensées	7 formations théoriques en 2013 dispensées par l'ARMP sans évaluation structurée ni test de performance	3 séances de sensibilisation organisées, mais sans tests de réussite	2 séances organisées avant interruption des activités pour cause de suspension du projet	Au moins 10 séances de sensibilisation pour les AC avec un taux de réussite de 75%	Au moins 10 formations dispensées par an à partir de 2017 avec un taux de réussite de 75% Au moins 10 séances de sensibilisation par an avec un taux de satisfaction de 75%
Les recommandations de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une formation diplômante en MP	aucune étude disponible	aucune étude disponible	aucune étude disponible	aucune étude disponible	1 étude disponible et validée par la

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

3.4.2 État d'avancement des principales activités

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

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Consécutivement à l'interruption du projet suite à la crise politico-électorale ayant éclaté en mai 2015 et à la décision de suspension du projet décidée par le bailleur en octobre 2015, l'évaluation des progrès réalisés se scinde en trois parties.

- Principaux progrès réalisés jusqu'à mai 2015 :
 - Continuation des activités de sensibilisation aux marchés publics dispensées par l'ARMP à l'attention des autorités contractantes
 - Enclenchement du processus d'identification PAC à travers les groupes recherche/action
- Principales dynamiques interrompues suite aux mesures successives de suspension :
 - Interruption du processus d'identification des PAC des structures partenaires du projet et non démarrage de leur mise en œuvre
 - Non finalisation de la stratégie ARMP de renforcement des capacités des AC et autres acteurs du système
 - Interruption des séances de sensibilisation aux marchés publics à l'attention des AC
 - Non démarrage des activités liées à la mise en place du pool de formateurs, à l'élaboration des modules de formation et à l'organisation des formations.
- Principales informations utiles en termes de cibles d'indicateurs 2015 :
 - Un retard a été pris sur la réalisation des indicateurs suivants :
 - Les PAC de l'ARMP, la DNCMP et les CGMP n'ont pas été identifiés
 - La stratégie ARMP de renforcement des capacités des AC n'a pas été finalisée
 - Aucun module de formation n'est disponible
 - Un nombre insuffisant de séance de sensibilisation a été dispensé

3.5 Performance de l'output 3

3.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : L'organisation et les méthodes de travail de l'ARMP, de la DNCMP et des CGMP (MSPLS, MAE et MEBSEMFPFA) sont significativement améliorées					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Cadre et conditions de travail améliorés	Faible niveau de satisfaction des utilisateurs (ARMP, DNCMP) CGMP : aucun bureau MP existant	Niveau de satisfaction des utilisateurs inconnu (ARMP, DNCMP) CGMP : aucun bureau MP existant	Valeur de base de la satisfaction déterminée sur base de la première enquête de satisfaction (ARMP, DNCMP) CGMP : aucun bureau MP existant	Réalisation de la seconde enquête de satisfaction, afin d'évaluer la progression (ARMP, DNCMP) CGMP : 1 bureau mis en place dans 1 CGMP	Bon niveau de satisfaction des utilisateurs (ARMP, DNCMP) 1 bureau des MP existe dans chaque CGMP
Modernisation des méthodes de travail	Faible niveau de satisfaction des utilisateurs	Niveau de satisfaction des utilisateurs inconnu (ARMP, DNCMP)	Valeur de base de la satisfaction déterminée sur base de la première enquête de satisfaction (ARMP, DNCMP)	Réalisation de la seconde enquête de satisfaction, afin d'évaluer la progression (ARMP, DNCMP)	Bon niveau de satisfaction des utilisateurs (ARMP, DNCMP)
Le site web créé à l'ARMP et son animation et sa maintenance assurée	1 portail existant mais non exploité	1 portail existant avec un webmaster mis à disposition par le PNUD (3 mois)	1 portail existant mais non exploité	Aucun objectif prévu par le projet en 2015	1 portail fonctionnel, mis à jour régulièrement et exploité
Une plateforme d'échange pour améliorer les flux est mise en place	0 plateforme	0 plateforme	Aucune mesure prévue en 2015	Aucune cible prévue en 2015	1 plateforme disponible et fonctionnelle
Les audits externes du système MP réalisés pour les années 2012 à 2015	Aucun audit réalisé	Audit des exercices 2011-12 réalisés (BM)	1 audit supplémentaire réalisé (exercice budgétaire 2013)	1 audit supplémentaire réalisé (exercice budgétaire 2013)	Audits des exercices 2011 à 2016 disponibles

3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁵	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Amélioration de la GIDA de l'ARMP, la DNCMP et les 3 CGMP		X		
Développement des TIC		X		
Mise en place d'un bureau des marchés publics dans chaque CGMP		X		
Amélioration des processus internes de fonctionnement de l'ARMP, la DNCMP et les CGMP		X		
Appui à l'ARMP quant à la réalisation des audits annuels des marchés publics		X		
Mise à disposition du matériel de bureau pour un meilleur fonctionnement de l'ARMP et la DNCMP		X		
Amélioration des moyens de déplacement de l'ARMP et la DNCMP		X		

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

Consécutivement à l'interruption du projet suite à la crise politico-électorale ayant éclaté en mai 2015 et à la décision de suspension du projet décidée par le bailleur en octobre 2015, l'évaluation des progrès réalisés se scinde en trois parties.

- Principaux progrès réalisés jusqu'à mai 2015 :
 - Finalisation des rapports d'audit GIDA des 3 CGMP
 - Finalisation des rapports d'audit ICT des 3 CGMP
 - Fourniture du matériel informatique pour l'ARMP et la DNCMP
 - Accord de la SSPRC quant à la mise en place de bureaux des MP dans chaque CGMP
 - Réalisation de l'audit annuel des MP portant sur l'exercice budgétaire 2013 et publication des rapports
 - Opérationnalisation des groupes recherche/action au sein des structures bénéficiaires et finalisation des fiches de contrôle a priori de la DNCMP
 - Conclusion de marchés à commandes de petits matériels de bureau pour améliorer le fonctionnement de l'ARMP et la DNCMP
 - Décision de la SMCL quant au choix de la modalité d'appui à mettre en œuvre pour améliorer les moyens de déplacement de l'ARMP et la DNCMP (achat véhicule)

- Principales dynamiques interrompues suite aux mesures successives de suspension :
 - Interruption du processus d'amélioration de la GIDA (départ définitif de l'ATI GIDA)
 - Interruption de la dynamique de mise en place des bureaux MP dans les 3 CGMP (PAC, achat matériel GIDA, matériel ICT)
 - Retrait de la prise en charge financière de l'audit annuel MP portant sur l'exercice budgétaire 2014
 - Interruption des groupes recherches/action
 - Suspension des marchés à commandes

- Principales informations utiles en termes de cibles d'indicateurs 2015 :
 - L'audit annuel des marchés publics portant sur l'exercice 2013 a été réalisé

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

- Un retard a été pris sur la réalisation de l'indicateur suivant :
 - La seconde enquête de satisfaction portant sur l'amélioration des conditions de travail et des méthodes de travail n'a pas été réalisée

3.6 Performance de l'output 4

3.6.1 Progrès des indicateurs

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

3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁶	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Création et opérationnalisation d'une structure de suivi de la mise en œuvre des mesures d'amélioration du système (SSPRC)		X		
Intégration des activités du projet dans le suivi de la SGFP	X			
Mise en place d'un mécanisme de coordination et d'échanges réguliers entre DNCMP et ARMP		X		

3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Consécutivement à l'interruption du projet suite à la crise politico-électorale ayant éclaté en mai 2015 et à la décision de suspension du projet décidée par le bailleur en octobre 2015, l'évaluation des progrès réalisés se scinde en trois parties.

- Principaux progrès réalisés jusqu'à mai 2015 :
 - Première réunion de la SSPRC
- Principales dynamiques interrompues suite aux mesures successives de suspension :
 - Interruption du processus de coordination des partenaires au développement autour de la question des MP (leadership Belgique)

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

- Absence du projet aux discussions relatives à l'amélioration des finances publiques, au sein du Cadre de partenariat
- Principales informations utiles en termes de cibles d'indicateurs 2015 :
 - Un retard a été pris sur la réalisation des indicateurs suivants :
 - Le projet n'a participé à aucune réunion du Cadre de partenariat
 - Seule 1 réunion de la SSPRC a pu se tenir, au lieu des 6 prévues

3.7 Performance de l'output 5

3.7.1 Progrès des indicateurs

Output 5 : La déconcentration des instances chargées du contrôle et de l'approbation des marchés publics est étudiée dans la province de Cibitoke					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Un choix définitif est opéré quant au scénario de développements institutionnels à privilégier concernant la problématique de la déconcentration de la DNCMP et l'appui aux communes	Pas de scénario existant et donc pas de choix opéré	4 scénarii définis	Aucun choix de scénario validé par le MFPDE	1 scénario validé par le MFPDE	Choix d'un scénario définitif
Une étude de faisabilité financière de chaque scénario d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale est disponible	Pas d'étude de faisabilité	Aucune cible prévue en 2014	Aucune cible prévue en 2015	Aucune cible prévue en 2015	Etude (inclus budgétisation et faisabilité de chaque scénario) disponible et validée
Guide communal des MP actualisé disponible et validé	1 guide MP communal existe, élaboré en 2012	Aucune cible prévue en 2014	Aucune cible prévue en 2015	Aucune cible prévue en 2015	1 guide actualisé est disponible

3.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	État d'avancement :			
	A	B	C	D
Réalisation d'une étude de faisabilité exhaustive sur les scénarii envisageables pour répondre à la problématique de la MOC			X	
Edition d'une version actualisée du Guide des marchés publics à l'attention des communes		X		
Renforcement des capacités des communes en passation des marchés		X		

3.7.3 Analyse des progrès réalisés

Consécutivement à l'interruption du projet suite à la crise politico-électorale ayant éclaté en mai 2015 et à la décision de suspension du projet décidée par le bailleur en octobre 2015, l'évaluation des progrès réalisés se scinde en trois parties.

- Principaux progrès réalisés jusqu'à mai 2015 : RAS
- Principales dynamiques interrompues suite aux mesures successives de suspension :
 - Interruption du processus de définition du scénario définitif de développements institutionnels à privilégier concernant la problématique de la déconcentration de la DNCMP et l'appui aux communes. A ce stade, trois scénarii avaient été développés. Tous se fondaient sur l'hypothèse d'une plus grande autonomisation des AC dans la gestion

⁷ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

des marchés publics, avec la disparition progressive du contrôle a priori centralisé, conformément à la volonté de décentralisation prônée par la SGFP. De manière succincte :

- le premier scénario promouvait la fusion de l'ARMP et la DNCMP et le transfert du rôle d'audit vers l'IGE ;
 - le second scénario proposait une évolution du rôle de contrôle de la DNCMP vers un rôle d'appui technique et d'expertise (notamment aux communes) ainsi qu'une plus grande implication de l'IGE dans le contrôle interne
 - le troisième scénario préconisait la continuité du système actuel avec peu d'évolution dans les rôles de l'ARMP et la DNCMP.
- Principales informations utiles en termes de cibles d'indicateurs 2015 :
 - Un retard a été pris sur la réalisation de l'indicateur suivant :
 - Aucun choix n'a été opéré quant au scénario définitif de développement institutionnel

3.8 Thèmes transversaux

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

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

3.8.1 Travail décent et droits de l'enfant

Concernant le travail décent, la principale piste à explorer était née du travail de concertation initié par le programme pavage HIMO mis en œuvre par la CTB, principalement au moyen d'un atelier régional organisé en 2014 au cours duquel la problématique de l'intégration dans les marchés publics de l'HIMO, mais également du travail décent, a été abordée. Le travail de collaboration devait se prolonger en 2015, à travers l'activité d'actualisation des documents-types des marchés publics (DAO, CCAG, etc...) initiée par le projet (cf. résultat 1). Malheureusement, la fin programmée du programme pavage HIMO (expiration de la convention spécifique), combinée à sa suspension officielle ainsi que celle du projet marchés publics d'ici-là, rendent toute synergie impossible quand bien-même le projet marchés publics reprendrait.

3.8.2 Environnement

En ce qui concerne la thématique de l'environnement, jusqu'à la suspension du projet dans la mise en œuvre de ses activités, le projet a toujours veillé à ce que le matériel acheté pour son propre usage ou pour les partenaires respectent certaines considérations environnementales, notamment la diminution de l'empreinte écologique et la faible consommation. Citons à cet égard le choix de procéder à de la fabrication locale pour tout le mobilier d'archivage (2015), le choix de systématiquement faire l'acquisition de matériels peu énergivore (2015). Il est à noter toutefois que ces choix ne relèvent pas nécessairement d'une décision réfléchie spécifiquement en la matière, mais plutôt d'une réflexion à caractère économique. Les bénéfices environnementaux sont collatéraux.

3.8.3 Genre

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

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

3.9 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Manque de confiance du secteur privé et de la société civile dans le système des marchés publics	Etude Stoop (2014)	DEV	High	High	Very High Risk	Organisation d'une mission de BST pour élaborer une stratégie de communication (sensibilisation)	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Maintenir un dialogue régulier avec l'ARMP sur la nécessité d'un tripartisme paritaire réel au sein du CR	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Invitation du secteur privé et de la société civile aux ateliers portant sur processus de révision	DI + ARMP	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Prise en charge financière de membres de la société civile et du secteur privé dans le cadre de la participation aux fora EAC	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Recrutement d'un ATJ en charge d'appuyer la définition et la stratégie de communication	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les recours juridictionnels sont inefficaces et/ou inopérants	ToC (2014)	DEV	High	High	Very High Risk	Porter les problèmes rencontrés au niveau de la réunion synergie gouvernance à laquelle participe AMBABEL et le programme justice CTB	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Invitation des représentants de la justice aux échanges portant sur la révision du Code	DI + ARMP	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	

						Créer des synergies entre le programme justice et le projet sur différentes activités	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les recrutements et avancements du personnel des structures partenaires ne sont pas effectués sur base des compétences	ToC (2014)	DEV	High	Medium	High Risk	Mise en place d'un système de concours pour la constitution du pool de formateurs	DI + ARMP	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Elaboration de profils de poste clairs et adéquats dans les structures partenaires lors de l'élaboration des manuels des procédures	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les structures partenaires ne disposent pas d'un cadre budgétaire adapté	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Porter la problématique au niveau des dialogues entre PTF et gouvernement (cadre de partenariat, comité des partenaires,...) pour sensibiliser ce dernier sur l'importance de donner les moyens adéquats	DI + REPBDI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Appui à la programmation et la planification des activités des structures et mise en place de mécanisme de suivi et évaluation	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Ingérences politiques dans la gestion des dossiers	ToC (2014)	REP	High	Medium	High Risk	Organisation d'une mission de BST pour élaborer une stratégie de communication (sensibilisation)	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Mise en place de codes éthiques dans les structures MP	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	

						Recrutement d'un ATJ en charge d'appuyer la définition et la stratégie de communication (sensibilisation)	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Le leadership des structures partenaires n'est pas réceptif au changement et ne collabore pas	ToC (2014)	OPS	High	High	Very High Risk	Maintenir un dialogue régulier avec les structures supérieures et alerter des problèmes de collaboration rencontrés	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Maintien d'un contact constructif régulier avec les leaders et promotion des principes de participation et d'inclusivité dans les activités	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Mise en place de PRC individuels attractifs	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
Dans l'hypothèse où la déconcentration du MFPDE est une solution viable, les moyens budgétaires mis à disposition sont insuffisants	ToC (2014)	DEV	High	High	Very High Risk	Réalisation d'une étude de faisabilité complète et détaillée	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Porter la problématique au niveau des dialogues entre PTF et gouvernement (cadre de partenariat, comité des partenaires,...) pour sensibiliser ce dernier sur l'importance de donner les moyens adéquats	DI + REPBDI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les rivalités inter-structurelles freinent le changement et sont un obstacle à la bonne	DTF	DEV	High	High	Very High Risk	Mise en place et opérationnalisation de cadres de concertation et de synergie	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours

collaboration						Invitation systématique de représentant de l'ARMP et la DNCMP dans toutes les réunions de réflexion	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Des freins exogènes (stabilité politique, grèves, élections, délestage, déménagement,...) font obstacle à l'amélioration du système	ToC (2014)	OPS	High	High	Very High Risk	Réalisation des investissements nécessaires pour juguler les risques (remise en état des locaux, sécurisation électrique,...)	DI	non déterminée	Terminé	En cours
						Prise de contact régulière avec les décideurs sur les aspects "maitrisables"	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Déménagement dans le nouveau bâtiment du MFPDE	DI	non déterminée	Terminé	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Manque de disponibilité des représentants des structures partenaires	DTF	OPS	High	High	Very High Risk	Bonne programmation des activités et transparence	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Mise en place de PRC individuels attractifs	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Maintien d'un contact constructif régulier avec les leaders et promotion du principe de participation	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Mise en œuvre des mesures autorisées en matière de défraiements divers dans le cadre des activités	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
Inexistence d'une volonté réelle des PTF de s'impliquer et s'aligner sur le système	Etude Stoop (2014)	DEV	High	Medium	High Risk	Mise en place d'un cadre de synergie et de concertation incluant les PTF	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours

national des MP						Organisation d'une mission de BST pour élaborer une stratégie de communication sur les résultats du projet	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Recrutement d'un ATJ en charge d'appuyer la définition et la stratégie de communication	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Insuffisance d'acteurs de formation et de renforcement des capacités nécessaires au Burundi	Etude Stoop (2014)	OPS	High	Medium	High Risk	Réalisation d'étapes de prospection et identification élargies	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Diversifier les médias de publication lors des procédures d'appel d'offres (ou assimilés)	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Etablir des partenariats avec le CFPJ	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Utilisation des ressources extérieures au Burundi	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
Les options de professionnalisation, de spécialisation et de stabilisation des RH ne sont pas retenues	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	Maintien d'un dialogue constructif régulier avec les décideurs et promotion du principe de professionnalisation	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Création d'une note de synthèse exposant les risques de non progression par rapport à la situation existante (besoin de changement), et diffusion	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Validation d'un scénario de développement institutionnel privilégiant la professionnalisation	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

Existence de rivalités internes au sein des structures partenaires faisant obstacle au changement	DTF	DEV	Medium	High	High Risk	Au besoin, contourner les rivalités au moyen des leviers existants (2VP, CASR, MFPDE, CTB, Ambabel,...)	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Clarification des rôles dans la rédaction des nouveaux décrets et du Code	DI + ARMP	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Prévoir un RC en management des leaders	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Application des principes d'inclusivité et de participation au sein des activités qui concernent ces structures	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
Manque de volonté de changement de la part des personnels des structures partenaires	DTF	OPS	Medium	High	High Risk	Maintenir un dialogue régulier avec les structures supérieures et alerter des problèmes de collaboration rencontrés	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Maintien d'un contact constructif régulier avec les leaders et promotion des principes de participation et d'inclusivité dans les activités	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Mise en place de PRC individuels attractifs	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
Le Code et les textes révisés ne sont pas votés et promulgués	ToC (2014)	DEV	Low	High	Medium Risk	Elaboration d'un exposé des motifs clair et détaillé	DI + ARMP	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Implication de l'Ambassade de Belgique en amont du dialogue politique	DI + REPBDI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	

les capacités de gestion admin/fin des structures sont insuffisantes	DTF	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Renforcement des capacités	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Mise en place de PAC adéquats	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les améliorations du système MP ne sont pas intégrées ou coordonnées avec la mise en œuvre de la SGFP	Etude Stoop (2014)	DEV	Low	High	Medium Risk	Maintien d'un contact constructif régulier avec la CASR (structure de suivi) et invitation régulière aux échanges stratégiques	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Participation aux cadres de partenariat et intégration des données du projet dans le rapportage du suivi de la SGFP	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Manque de soutien de la CASR (point d'ancrage) au projet	Etude Stoop (2014)	OPS	Low	High	Medium Risk	Maintien d'un contact constructif régulier avec la CASR (structure de suivi) et invitation régulière aux échanges stratégiques	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						Information sur les actions et résultats lors des cadres de partenariats et SMCL	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
						Mise en place d'un cadre de synergie et de concertation (structure de suivi)	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	
Inexistence d'un cadre de coordination au niveau national	Etude Stoop (2014)	DEV	Low	High	Medium Risk	Mise en place et institutionnalisation d'une structure de suivi et de concertation dédiée	DI + CASR	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre	En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Mauvaise utilisation des ressources du projet	DTF	OPS	Low	High	Medium Risk	Respect des procédures de gestion	RAFI	en continu	contrôle interne régulier	En cours

						Backstopping	DI	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre
						M&E du projet	DI	en continu	En attente prochaine MONOP
						Audits	HQ	non déterminée	Action mise en stand by en raison de la suspension officielle du projet jusqu'à nouvel ordre

4 Pilotage et apprentissage

4.1 Réorientations stratégiques

Jusqu'à l'interruption de ses activités en mai 2015, aucune réorientation stratégique majeure n'était envisagée par la direction de l'intervention. Les seules manœuvres stratégiques qui ont été initiées concernent le renouvellement du mandat du DG de l'ARMP. Ainsi, la direction du projet, incluant le directeur d'intervention, non sans avoir préalablement pris soin de connaître la position du MFPDE, a approché la CASR pour que soit discutée l'opportunité de saisir cette occasion pour parvenir à améliorer l'implication du DG de l'ARMP dans l'atteinte des résultats du projet.

En raison de l'interruption des activités, les démarches initiées n'ont toutefois pas pu aboutir.

4.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Profiter des renouvellements de mandat pour stimuler davantage l'implication de certaines personnes clés du système des marchés publics du Burundi, insuffisamment contributrices aux processus de changement appuyés par le projet	MFPDE	N/A
Communiquer davantage dans le chef du bailleur sur sa décision de suspendre les activités du projet, auprès des autorités politiques, et ne pas laisser la direction du projet dialoguer seule sur ce sujet	DGD / CTB	Q1 2016
Faire preuve d'ouverture dans le chef du bailleur et parvenir à distinguer les émanations de la population dans le système des marchés publics (associations de la société civile et du secteur privé) afin de pouvoir réorienter une partie de l'aide fournie par le projet	DGD / CTB	Q1-Q2 2016
Toujours accompagner les projets de développement institutionnels par un dialogue politique	DGD	N/A
Vu le développement d'une stratégie de révision du Code des marchés publics impulsée par le projet et considérant qu'au-delà de l'interruption des activités, la mise en œuvre de cette stratégie semble vouloir être continuée par les autorités locales, le risque que les inputs créés par le projet soient mal utilisés devient important. En ce sens, un effort de dissociation par rapport à tout résultat majeur atteint même sans l'appui du projet (tel qu'un nouveau Code amendé) doit être envisagé afin de ne pas être associés à certains résultats qui risquent d'être contre-productifs en termes de développement.	DGD / CTB	2016
Compte tenu de la position privilégiée de la Belgique en matière de marchés publics, en sa qualité de bailleur s'alignant sur la plupart des systèmes nationaux des pays dans lesquels elle opère (à travers la CTB), une réflexion devrait être menée sur	DGD / CTB	

<p>l'opportunité de se lancer plus systématiquement dans ce type d'appui, que ce soit au niveau sectoriel ou national. L'expertise développée en la matière pourrait inciter la Belgique à prioriser la thématique des marchés publics, partant de promouvoir les principes sous-jacents de transparence et de redistribution et ainsi contribuer, à travers un secteur souvent délaissé, à l'appui au développement des systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires</p>		
--	--	--

4.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>La crise a fait ressurgir une lacune importante du projet lié à sa formulation et qui concerne la quasi absence de tout appui au niveau de la demande. Le projet ne se concentre en effet que sur l'amélioration de l'offre de services et ne traite pas la question de l'amélioration de la demande de service. En ce sens, il eut été préférable d'également prévoir un volet consacré au renforcement de la société civile et du secteur privé en matière de marchés publics, sans quoi le développement de l'offre (renforcement des institutions) risque de ne pas correspondre à la réalité de la demande.</p>	<p>CTB / DGD</p>

5 Annexes

5.1 Critères de qualité

!! Voir remarque préliminaire, en début de rapport !!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi	
Décision	Periode d'identification (mmm.aa)	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
Etablir un lien entre les activités liées à la mise en place de la formation diplômante et le partenariat actuel existant entre l'ENA et un institut canadien	oct-14			Etablir un contact avec l'ENA et PAORC	PMP	non déterminée	Contact avec PAORC établi - suspension de toute autre démarche en raison de la suspension du projet	ONGOING
				Inviter l'ENA aux ateliers portant sur la stratégie de RC de l'ARMP	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Ajout ultérieur d'indicateurs de performance au niveau du résultat 3	oct-14			Modification de la matrice de SE	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	OPEN
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Favoriser l'application de l'article 15 du ROI (participation des leaders à la SMCL et à la structure de suivi)	oct-14			Dialogue permanent avec les leaders	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	ONGOING
				Inclusivité	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	
				Organiser la SMCL à l'ARMP		non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Suivi rapproché de certaines activités prioritaires	avr-15			Suivi de la démarche de production et de diffusion des circulaires auprès de l'ARMP	PMP	01-05-15	Terminé. Circulaires promulguées	ONGOING
				suivi des demarchés de production d'une proposition de rehaussement par l'ARMP	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	
				Finalisation du rapport GIDA CGMP et transmission	ATI GIDA	17-04-15	Terminé	
				Mettre en place un tableau de suivi des transmissions de documents vers l'ARMP et la DNCMP (activités principales)	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	

				uniquement)				
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Dater les activités retardées lors des prochaines séances de SMCL	avr-15			Dater les activités dans les prochaines présentations SMCL	PMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	OPEN
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Décider définitivement sur le mode de financement de l'audit MP 2014	avr-15			décider définitivement sur le mode de financement de l'audit MP 2014 (budget national ou projet)	ARMP	17-04-15	Décision prise (financement projet)	CLOSED
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Préparer en amont les SMCL avec les deux partenaires principaux	avr-15			Préparer en amont les SMCL avec la DNCMP et l'ARMP	PMP, ARMP, DNCMP	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	OPEN
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Procéder à une mise au point entre parties au projet sur la nécessité d'avancer sur les activités, sous l'égide du Ministre MFPDE	avr-15			Organiser une rencontre ARMP, DNCMP et projet avec le Ministre et la CASR	CASR	non déterminée	stand by en raison de la suspension du projet	OPEN
				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Procéder à l'achat des véhicules ARMP et DNCMP via le contrat cadre CTB	avr-15			Procéder à la modification budgétaire COG/REG	PMP	22-04-15	Terminé	CLOSED
				Passer la commande	PMP	22-04-15	Commande passée mais annulée en raison de la crise politique	
				Recruter les chauffeurs et finaliser les contrats en respectant les recommandations de la SMCL	PMP	15-07-15	Abandonné	
				procéder en parallèle à l'achat local d'une mobilette pour la DNCMP	PMP	dès que possible	Abandonné	

				<i>Insérer une ligne ici</i>				
Lancement de l'évaluation CPAR dans les meilleurs délais	avr-15			finalisation du CSC	PMP	17-04-15	Marché annulé en raison de la suspension du projet	CLOSED
				ANO CTB sur le lancement	PMP	24-04-15	Marché annulé en raison de la suspension du projet	
				<i>Insérer une ligne ici</i>				

5.3 Cadre logique mis à jour

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

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

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

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

5.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	RAS
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	N/A (projet suspendu depuis octobre 2015)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	N/A (projet suspendu depuis octobre 2015)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	N/A (projet suspendu depuis octobre 2015)

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

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1207311

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

Budget Version : **E01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **EUR**

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

Status	Fin Mode	Amount	2014	2015				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
				Q1	Q2	Q3	Q4					
A LE SYSTÈME DES MARCHÉS		1.456.620,00	161.241,54	32.301,71	114.696,58	51.499,90	4.074,48	202.572,68	363.814,20	1.092.805,80	25%	
01 Le code des marchés		212.000,00	24.092,95	131,31	28.406,85			28.538,17	52.631,11	159.368,89	25%	
	01 Révision du code et des	REGIE	60.000,00	440,08		28.406,85		28.406,85	28.846,93	31.153,07	48%	
	02 Développement et	REGIE	50.000,00	0,00					0,00	50.000,00	0%	
	03 Concertation, capitalisation	COGEST	52.000,00	6.718,64	131,31			131,31	6.849,95	45.150,05	13%	
	04 Contribution à la mise en	COGEST	50.000,00	16.934,23					16.934,23	33.065,77	34%	
02 Les connaissances		214.000,00	88.975,90	2.951,80	350,21		2.385,42	5.687,43	94.663,33	119.336,67	44%	
	01 Développement d'une	REGIE	75.000,00	58.281,03	435,39			435,39	58.716,42	16.283,58	78%	
	02 Conceration et de	COGEST	12.000,00	934,30					934,30	11.065,70	8%	
	03 Organisation des formations	COGEST	62.000,00	29.444,45	29,16			29,16	29.473,61	32.526,39	48%	
	04 Organisation des formations	REGIE	45.000,00	316,12	2.487,25	350,21		2.385,42	5.539,00	39.461,00	12%	
	05 Appui à la mise en place	REGIE	20.000,00	0,00					0,00	20.000,00	0%	
03 L'organisation et les		749.620,00	43.558,78	29.104,63	85.891,97	51.499,90	1.689,06	168.185,57	211.744,34	537.875,66	28%	
	01 Appui en développement	REGIE	97.220,00	458,33	3.173,35	4.869,75	5.001,48	1.557,90	14.602,48	15.060,81	82.159,19	15%
	02 Modernisation des	REGIE	195.000,00	33.303,85	9.794,61	8.513,82	8.087,82	86,88	26.483,13	59.786,98	135.213,02	31%
	03 Appui au fonctionnement	COGEST	172.400,00	9.473,27	16.136,67	71.900,26			88.036,93	97.510,20	74.889,80	57%
	04 Appui financier à	COGEST	120.000,00	323,33		608,14	38.410,60	44,28	39.063,02	39.386,35	80.613,65	33%
	05 Financement des moyens	REGIE	165.000,00	0,00					0,00	165.000,00	0%	
	REGIE	1.953.882,79	394.991,47	63.857,99	101.641,62	58.793,34	62.346,06	286.639,01	681.630,47	1.272.252,32	35,00	
	COGEST	696.117,21	81.727,56	20.516,21	83.888,58	37.214,13	-9.355,13	132.263,80	213.991,35	482.125,86	31,00	
	TOTAL	2.650.000,00	476.719,03	84.374,20	185.530,20	96.007,48	52.990,93	418.902,81	895.621,82	1.754.378,18	34,00	



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1207311 Printed on 29/01/2016

page: 1

Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1207311

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

Budget Version : **E01**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2015

Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing

Status	Fin Mode	Amount	2015					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
			2014	Q1	Q2	Q3	Q4				
04 La coordination des		46.000,00	4.613,91	113,96	47,55			161,51	4.775,42	41.224,58	10%
	01 Mise en place d'une unité	8.000,00	4.613,91	113,96	47,55			161,51	4.775,42	3.224,58	60%
	02 Appui à la mise en place	38.000,00	0,00						0,00	38.000,00	0%
05 La		235.000,00	0,00						0,00	235.000,00	0%
	01 Tests, édition, diffusion et	90.000,00	0,00						0,00	90.000,00	0%
	02 Appui à l'intégration des	40.000,00	0,00						0,00	40.000,00	0%
	03 Appui insitutionnel au	35.000,00	0,00						0,00	35.000,00	0%
	04 Formations	70.000,00	0,00						0,00	70.000,00	0%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE		12.300,00	0,00						0,00	12.300,00	0%
01 Réserve budgétaire		12.300,00	0,00						0,00	12.300,00	0%
	01 Réserve budgétaire	7.000,00	0,00						0,00	7.000,00	0%
	02 Réserve budgétaire REGIE	5.300,00	0,00						0,00	5.300,00	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX		1.181.080,00	315.477,49	52.072,49	70.833,62	44.507,58	48.916,44	216.330,13	531.807,62	649.272,38	45%
01 Frais de personnel		940.760,00	245.655,20	47.207,69	59.731,24	45.332,19	56.248,50	208.519,61	454.174,81	486.585,19	48%
	01 Assistant technique DELCO	720.000,00	191.908,36	35.638,84	48.039,71	35.147,91	43.776,57	162.603,03	354.511,39	365.488,61	49%
	02 Directeur national	15.360,00	7.131,64	2.777,91	1.582,53	1.413,64	461,19	6.235,27	13.366,91	1.993,09	87%
	03 Equipe finance et	205.400,00	46.615,20	8.790,94	10.109,00	8.770,64	12.010,74	39.681,31	86.296,51	119.103,49	42%
02 Investissements		57.500,00	52.633,59	1.161,00	43,94	710,19	38,31	1.953,43	54.587,02	2.912,98	95%
	REGIE	1.953.882,79	394.991,47	63.857,99	101.641,62	58.793,34	62.346,06	286.639,01	681.630,47	1.272.252,32	35,00
	COGEST	696.117,21	81.727,56	20.516,21	83.888,58	37.214,13	-9.355,13	132.263,80	213.991,35	482.125,86	31,00
	TOTAL	2.650.000,00	476.719,03	84.374,20	185.530,20	96.007,48	52.990,93	418.902,81	895.621,82	1.754.378,18	34,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1207311

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

Budget Version : **E01** Year to month : 31/12/2015
 Currency : **EUR**
 YTM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2014	2015				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				Q1	Q2	Q3	Q4				
01 Véhicules	REGIE	27.000,00	28.183,62						28.183,62	-1.183,62	104%
02 Equipement bureau	REGIE	7.000,00	6.272,37	744,87	11,89	107,56		864,32	7.136,69	-136,69	102%
03 Equipement IT	REGIE	23.500,00	18.177,60	416,13	32,05	602,63	38,31	1.089,11	19.266,71	4.233,29	82%
03 Frais de fonctionnement		47.820,00	14.342,74	3.703,80	11.058,44	-1.534,80	-7.370,36	5.857,08	20.199,83	27.620,17	42%
01 Frais de fonctionnement	COGEST	6.517,21	3.599,85	1.465,88	946,41	382,42	244,32	3.039,03	6.638,88	-121,67	102%
02 Télécommunications	COGEST	1.700,00	1.035,77	247,10	123,60	135,38	170,50	676,59	1.712,36	-12,36	101%
03 Fournitures de bureau	COGEST	2.500,00	1.834,33	160,96	268,44	139,24	25,10	593,75	2.428,08	71,92	97%
04 Autres frais de	COGEST	4.000,00	3.231,41	930,40	170,90	295,28	-25,05	1.371,53	4.602,94	-602,94	115%
05 TVA à récupérer Régie	REGIE	0,00	1.057,31	-401,31	-274,20	-338,33	239,21	-774,63	282,68	-282,68	?
06 TVA à récupérer	COGEST	0,00	3.584,07	1.300,77	9.823,28	-2.148,79	-9.814,29	-839,04	2.745,03	-2.745,03	?
07 Fonctionnement véhicule	REGIE	12.682,79	0,00				1.152,61	1.152,61	1.152,61	11.530,18	9%
08 Télécommunication	REGIE	19.420,00	0,00						0,00	19.420,00	0%
09 Fourniture de bureau et	REGIE	1.000,00	0,00				637,25	637,25	637,25	362,75	64%
04 Audit et Suivi et Evaluation		135.000,00	2.861,57						2.861,57	132.138,43	2%
01 Etude de base	REGIE	20.000,00	1.780,57						1.780,57	18.219,43	9%
02 Frais de suivi et évaluation	REGIE	50.000,00	0,00						0,00	50.000,00	0%
03 Audit	REGIE	50.000,00	0,00						0,00	50.000,00	0%
04 Backstopping	REGIE	15.000,00	1.081,00						1.081,00	13.919,00	7%
	REGIE	1.953.882,79	394.991,47	63.857,99	101.641,62	58.793,34	62.346,06	286.639,01	681.630,47	1.272.252,32	35,00
	COGEST	696.117,21	81.727,56	20.516,21	83.888,58	37.214,13	-9.355,13	132.263,80	213.991,35	482.125,86	31,00
	TOTAL	2.650.000,00	476.719,03	84.374,20	185.530,20	96.007,48	52.990,93	418.902,81	895.621,82	1.754.378,18	34,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BDI1207311

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

Budget Version : **E01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	2015					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				2014	Q1	Q2	Q3	Q4				
99 Conversion rate adjustment			0,00	-15,61						-15,61	15,61	?%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	-15,61						-15,61	15,61	?%
99 Conversion rate adjustment		COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	?%

REGIE	1.953.882,79	394.991,47	63.857,99	101.641,62	58.793,34	62.346,06	286.639,01	681.630,47	1.272.252,32	35,00
COGEST	696.117,21	81.727,56	20.516,21	83.888,58	37.214,13	-9.355,13	132.263,80	213.991,35	482.125,86	31,00
TOTAL	2.650.000,00	476.719,03	84.374,20	185.530,20	96.007,48	52.990,93	418.902,81	895.621,82	1.754.378,18	34,00



5.6 Ressources en termes de communication

Jusqu'à la suspension des activités, le projet ne disposait que d'une brochure de présentation comme seul matériel de communication vers l'extérieur.

Notons également que les missions de BST du service communication de CTB HQ prévues en Q2 et Q4 2015 pour définir une stratégie de communication tant du projet vis-à-vis de ses partenaires et des bénéficiaires directs et indirects, que des partenaires du projet à l'égard de ces mêmes bénéficiaires, ont été annulées.