



**CTB**



**REPUBLIQUE DU BURUNDI**

# RAPPORT DES RESULTATS 2014

## PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL ET A LA PARTICIPATION CITOYENNE DANS LA PROVINCE DE CIBITOKÉ

(PADLPC CIBITOKÉ) - BDI 0805011



<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES).....</b>	<b>6</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION .....	6
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE .....	7
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	7
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	7
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	8
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	8
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	8
1.4 CONCLUSIONS.....	9
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>10</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE .....	10
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	10
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	11
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME : LES PERFORMANCES DES COMMUNES DE CIBITOKÉ SONT RENFORCEES POUR ASSURER LEUR MANDAT .....	13
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	13
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	13
2.2.1 <i>Impact potentiel</i> .....	14
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 : UN DISPOSITIF DE MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE FONCTIONNEL .....	15
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	15
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	16
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 : LES CAPACITES DES COMMUNES SONT RENFORCEES .....	18
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	18
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	18
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 : UNE CAPITALISATION DES BONNES PRATIQUES EST REALISEE POUR UN MEILLEUR PILOTAGE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECENTRALISATION.....	20
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	20
2.5.1 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	20
2.5.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	20
2.6 THEMES TRANSVERSAUX .....	22
2.6.1 <i>Genre</i> .....	22
2.6.2 <i>Environnement</i> .....	22
2.6.3 <i>Autre</i> .....	22
2.7 GESTION DES RISQUES .....	23
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>24</b>

3.1	REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	24
3.2	RECOMMANDATIONS .....	24
3.3	ENSEIGNEMENTS TIRES .....	25
<b>4</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>26</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE .....	26
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	29
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR.....	30
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	31
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	31
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	37

## Acronymes

AC	Administrateur Communal
ANO	Avis de Non Objection
ADLP	Appui à la Décentralisation et à la Lutte contre la Pauvreté (GIZ)
AEP	Adduction en Eau Potable
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BM	Banque Mondiale
BU	Burundais
CDS	Centre de Santé
CGMP	Cellules de gestion des Marchés Publics
CCDC	Comité Communal de Développement Communautaire
CNFAL	Centre National de Formation des Acteurs Locaux
CPD	Comité provincial de développement
CPD	Conseiller Provincial en Décentralisation (PADLPC)
CPI	Conseiller Provincial en Infrastructures (PADLPC)
CS	Convention Spécifique
CSLP	Cadre Stratégique de Lutter contre la Pauvreté
CTB	Agence belge de développement
CTAS	Conseiller Technique chargé des questions Administratives et Sociales (commune)
CTD	Conseiller Technique chargé des questions de Développement (commune)
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DAP	Dossier d'Avant Projet
DELCO	Délégué à la Cogestion
DG	Directeur Général
DGAT	Direction Générale de l'Administration du Territoire
DGDGCDL	Direction Générale de la Décentralisation et de la Coordination du Développement Local
Dir P	Direction du Projet
DNCMP	Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics
DTF	Dossier Technique et Financier
EAF	Expert Administratif et Financier (PADLPC)
ENA	Ecole Nationale d'Administration
FADL	Fonds d'appui au développement local
FBU	Francs Burundais
FCE	Fond Commun Education
FONIC	Fonds National d'Investissement Communal
GIZ	Agence allemande de Coopération
GNEPC	Guide National d'Evaluation des Performances des Communes
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
M&E	Monitoring et évaluation
MDC	Ministère du Développement Communal
MEBSEMFPFA	Ministère de l'Enseignement de Base, Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
MININTER	Ministère de l'Intérieur
MO	Maîtrise d'Ouvrage

MOC	Maîtrise d'Ouvrage Communale
MOE	Maîtrise d'œuvre
MP	Marché Public
PAASMP	Projet d'Appui à l'amélioration du système des marchés publics (CTB)
PAD	Projet d'Appui à la Décentralisation (Coopération Suisse)
PADLPC	Projet d'appui au développement local et à la participation citoyenne (Cibitoke)
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole (CTB)
PARDC	Programme d'Appui à la Reconstruction et au Développement Communal dans la province de Rutana
PCDC	Plan communal de développement communautaire
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PRADECS	Projets d'Assistance au Développement Communautaire et Social (BM)
PRCO	Personne Responsable de la Comptabilité de l'Ordonnateur
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
PTD	Plan triennal de développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PV	Procès-Verbal
RC	Renforcement de Capacités
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
STD	Services Techniques Déconcentrés de l'Etat
TDC	Travaux de Développement Communautaires
TRP	Table Ronde Provinciale
UE	Union européenne
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNICEF	Agence des Nations unies pour l'Enfance

# 1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	<b>Projet d'appui au Développement Local et la Participation Citoyenne dans la Province de Cibitoke (PADLPC-Cibitoke)</b>
<b>Code de l'intervention</b>	<b>BDI 08 050 11</b>
<b>Localisation</b>	<b>Burundi, Province Cibitoke</b>
<b>Contribution total de la Belgique</b>	<b>4.000.000 EUR + reliquat APIP 215.508 EUR + 870 000 EUR. budget total de la contribution belge : 5.085.508€</b>
<b>Contribution totale du pays partenaire</b>	<b>491.644 EUR + 99.528 EUR : budget total de la contribution burundaise : 591.172 €</b>
<b>Institution partenaire</b>	<b>Ministère du Développement Communal</b>
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	<b>14 décembre 2009</b>
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	<b>Octobre 2010 (prise de fonction de l'AT) – Equipe en place le 1er janvier 2011.</b>
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	<b>Mars 2016</b>
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	<b>14 décembre 2016</b>
<b>Groupes cibles</b>	<b>Les six communes de la Provinces de Cibitoke : Buganda, Bukinanyana, Mabayi, Mugina, Murwi, Rugombo et leurs populations (500 000 personnes)</b>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	<b>La population a accès à des services publics de qualité</b>
<b>Outcome</b>	<b>Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat</b>
<b>Outputs</b>	<b>R1 : Un dispositif de maîtrise d'ouvrage communale fonctionnel</b>
	<b>R2 : Les capacités des communes sont renforcées</b>
	<b>R3 : Une capitalisation des bonnes pratiques est réalisée pour un meilleur pilotage et la mise en œuvre de la décentralisation</b>
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2014</b>

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

## 1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses par année					Solde	Taux de débours <sup>mt</sup> 31/12/14
		2010	2011	2012	2013	2014		
<b>Total</b>	<b>5 085 508,52</b>	<b>199 106,23</b>	<b>333 849,56</b>	<b>435 300,87</b>	<b>678 032,85</b>	<b>1 474 985,03</b>	<b>1 964 233,98</b>	<b>61%</b>
Output 1	2 652 932,88	0,00	89 289,82	56 779,88	212 231,24	916 856,71	1 377 775,23	48%
Output 2	595 166,58	9 801,77	18 132,39	107 753,14	96 901,26	101 196,84	261 381,18	56%
Ex Op 3	113 349,00	301,11	813,68	19 033,72	35 992,15	59 219,19	-2 010,85	102%
Output 3	110 000,00					8 519,12	101 480,88	8%
MG	1 614 060,06	189 003,35	225 613,67	251 734,13	332 908,20	389 193,17	225 607,54	86%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
<b>Pertinence</b>	A

L'intervention est parfaitement en cohérence avec les politiques et priorités locales et nationales. Exécutées grâce au plan triennal de la décentralisation (2012-2014), nos actions sont en phase avec 4 des axes du plan.

Cette politique s'inscrit dans une réforme de décentralisation en cours au Burundi depuis 2005. La nouvelle loi communale de novembre 2014 prévoit même le transfert d'un montant de 500 millions de francs BU par commune et la loi sur le transfert des compétences qui est au niveau du parlement devrait être votée au 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

Par rapport à la politique belge, le choix est de réduire les secteurs d'intervention et donc il n'y aura vraisemblablement pas de projet décentralisation en tant que tel dans le prochain programme indicatif de coopération. Or la décentralisation n'est pas un secteur mais une réforme politique qui a un impact notamment sur tous les programmes sectoriels appuyés par la coopération belge, au vu de la future loi sur le transfert de compétences.

Grâce à la révision du cadre logique lors de l'acceptation de la phase de consolidation de l'intervention, nous avons donc une logique claire et bien structurée avec des outputs qui permettent parfaitement d'atteindre l'outcome. Les performances des communes de Cibitoke ont même augmenté de 20 points passant de 62% en début de projet à 82%. Grâce à la matrice de gestion des risques actualisée régulièrement nous pouvons réagir en temps et en heure. L'année qui arrive étant la dernière année du projet, nous avons planifié des actions qui favoriseront la durabilité des acquis, comme la formation des nouveaux élus et la réflexion au niveau national sur comment les communes du Burundi peuvent assurer une maîtrise d'ouvrage complète et comment les programmes sectoriels prennent en compte la décentralisation.

### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	A

L'outcome « Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat » est en train d'être atteint, pour l'évaluation nationale des performances de l'année 2013 les communes de Cibitoke ont eu une moyenne de 82%, la province était la 3ème sur le classement général. Certes il existe certaines disparités entre les communes, notamment la commune de Murwi qui a eu une instabilité au niveau de son équipe comptable, mais cela fait quelques mois que l'équipe est au complet.

L'intervention a également réussi à adapter ses stratégies. Grâce au travail en profondeur fait en 2013 pour définir un plan de renforcement des capacités exhaustif, l'année 2014 a donc permis de travailler sur une palette complète.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	B

Les inputs sont très bien utilisés, les Conseillers travaillent de manière très rapprochée avec les communes lorsque le besoin se fait ressentir.

L'intervention a adapté ses ressources pour atteindre de meilleurs résultats. Un ingénieur superviseur a été recruté pour couvrir la supervision de l'ensemble des infrastructures réalisées sur les fonds du projet, le FADL, mais également pour assister les communes dans le cadre du fonds commun pour l'éducation.

Cette année les délais liés aux passations des marchés publics ont pu être réduits mais ils persistent certains retards dans l'exécution, notamment pour l'approvisionnement du matériel électrique qui a pris 10 mois au lieu de 6. Et l'exécution des centres de santé a accusé pour le moment 2 mois de retard par rapport au planning.

Le travail sur l'entretien maintenance a été ralenti car le Conseiller infrastructure suit de très près les communes pour l'exécution des chantiers.

Mais ces retards sont plutôt au bénéfice du suivi fait avec les communes, ce qui contribue à l'atteinte des outputs dans les délais et de manière satisfaisante.

La phase de consolidation a donc permis ce temps supplémentaire.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

En termes de durabilité, il est sûr que certains acquis des communes de Cibitoke persisteront, mais les communes elles-mêmes souhaitent un contrôle de tutelle plus fort pour les inciter à appliquer systématiquement ces acquis.

Les bonnes pratiques sont en train d'être capitalisées pour que le ministère et d'autres partenaires puissent les exploiter.

Quand aux infrastructures de services réalisées par les communes, un travail est encore nécessaire notamment vis à vis de leur entretien et maintenance. L'année 2015 devra





être consacrée à ce travail. Il sera nécessaire de définir le rôle et les responsabilités de chacun, commune, utilisateurs, Etat.

## 1.4 Conclusions

Les 5 points clés à retenir pour cette année 2014 sont :

- Les communes de Cibitoke ont une moyenne de 82% à l'évaluation nationale des performances, l'année précédente la moyenne était de 66 %.
- La phase de consolidation a été acceptée avec un changement de logique d'intervention.
- Les communes viennent d'élaborer elles-mêmes les PCDC de deuxième génération.
- 2014 aura été une année d'aboutissement du processus de passation de marchés. En effet, les communes sont fières de voir les réalisations physiques des ouvrages sous maîtrise de l'ouvrage communale.
- Il y a une forte interaction avec les autres acteurs de la décentralisation et une réflexion est entamée sur l'intégration de la décentralisation dans les programmes sectoriels.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
<b>Salvator NDUWIMANA</b> 	<b>Murielle HERMOUET</b> 

## 2 Monitoring des résultats<sup>2</sup>

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Peu d'évolutions sont intervenues cette année, le texte sur le transfert des compétences attendu depuis plusieurs années a été accepté par le Conseil des ministres et doit être présenté à la session parlementaire de février 2015.

La loi communale a été revue en novembre 2014, notamment pour être en phase avec le code électoral. Les plus grandes révisions concernent la destitution du président du conseil communal et de l'administrateur communal mais surtout le nouveau découpage de la mairie de Bujumbura, ce qui va enfin permettre aux communes de Bujumbura Mairie de fonctionner comme des autorités administratives autonomes, comme toutes les autres communes du Burundi. C'est donc un pas notable dans l'avancée de la politique de décentralisation. L'autre changement majeur apporté par cette loi concerne la dotation de 500 millions de francs burundais à chaque commune. Ce qui permettra une hausse remarquable des fonds d'investissement communaux et montre un fort engagement du gouvernement à transférer les moyens aux communes.

Même si peu de nouveaux textes ont été promulgués cette année, le Ministère a mis au point 4 nouveaux guides pour faciliter le travail des communes, notamment sur les séances de restitution publique, la mobilisation des recettes communales, le budget participatif et la coordination des intervenants. Dans le cadre du projet, nous nous sommes déjà appuyés sur le guide de restitution publique et sur celui ayant trait à la mobilisation des recettes communales.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

L'année 2014, ne fut pas une année d'exception, comme tous les ans le Ministère du Développement Communal a vu l'arrivée d'un nouveau Ministre et d'un nouveau Secrétaire permanent. Même si le projet a su s'adapter à ces changements, cela entraîne à chaque fois un ralentissement dans les dynamiques en cours.

C'est tout juste avant ces changements que l'analyse institutionnelle et organisationnelle du ministère a été finalisée. Le Ministère s'est finalement approprié les recommandations du rapport lors d'une retraite annuelle en décembre 2014. Nombreuses de ces recommandations font parties du plan d'action 2015.

Suite à la création du CNFAL en 2013, ce dernier a commencé sur l'ensemble du territoire à délivrer les formations aux acteurs locaux. La Belgique, sur le reliquat du programme bourses, a financé la formation dans 6 provinces dont Cibitoke. Ce centre s'il joue bien son rôle permettra donc d'offrir aux acteurs locaux la possibilité de renforcer leurs compétences.

Pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, l'évaluation nationale des performances a été organisée avec cette fois ci, l'avantage qu'une partie de l'activité était financée sur les fonds propres de l'Etat. Pour 2015 également un budget en augmentation a été prévu dans le budget national. Ce qui signifie donc que l'Etat est totalement engagé et que l'évaluation nationale des performances est un acquis. Ceci permet donc tous les ans aux communes de mesurer leurs acquis.

---

<sup>2</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

On peut donc dire que malgré les changements réguliers à la direction du Ministère, certaines dynamiques sont en train de se mettre en place, ce qui favorisera la durabilité des acquis du projet notamment en terme de renforcement des capacités des acteurs communaux.

L'ancrage institutionnel du projet est donc bien toujours pertinent, le Ministère du Développement Communal étant le Ministère en charge de la décentralisation.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Une des forces du projet est qu'il est parfaitement aligné sur les procédures nationales notamment en termes de marchés publics.

Certes par le passé cet alignement a induit de nombreux retards mais, cette année, les marchés étant pour la plupart déjà approuvés, l'intervention n'a donc pas été ralentie par les délais nécessaires.

Et les communes voient comme positif l'alignement sur les procédures nationales afin de renforcer au mieux leurs capacités.

Près de 50% du budget est consacré au Fonds d'Appui au Développement Local, exécuté sous forme d'accords d'exécution avec les communes. En 2014, deux communes sur 6 ont pu bénéficier d'un transfert direct du montant de la facture sur le compte de la commune. Pour toutes les autres, c'est le projet qui paye directement les factures aux prestataires après une demande officielle de la commune. L'ensemble des dépenses doit être inscrit dans la comptabilité. Un des constats de l'audit pour les dépenses non exécutées par la commune est que les pièces comptables ne sont pas toujours bien ordonnées et que les dépenses et les recettes peuvent être mal inscrites dans leur comptabilité. Un des arguments présenté par ces communes est que comme elles n'exécutent pas elles même les dépenses, elles se sentent moins responsables. Il est donc toujours mieux d'apprendre en faisant que d'apprendre en voyant.

L'année 2014 a vu la concrétisation de la stratégie de communication, grâce notamment à la présence d'un assistant junior et son appui dans l'élaboration des Plans de Communaux de Développement Communautaire (PCDC) et pour l'élaboration des notes de capitalisation.

### 2.1.4 Contexte HARMO

L'intervention est de plus en plus reconnue pour son expertise en matière de maîtrise d'ouvrage communale (MOC). Suite à l'atelier de capitalisation, la GIZ à travers son projet ADLP a organisé une visite d'échange avec les communes de la Province Mwaro et Gitega. Le PNUD avec son nouveau projet de développement local souhaite s'inspirer du travail effectué sur Cibitoke.

Bien entendu dans ce domaine, la collaboration avec le Fonds Commun pour l'Éducation (FCE) se poursuit en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage pour les communes de la province de Cibitoke.

Une réflexion plus générale sur la MOC doit avoir lieu en 2015 sous l'initiative du Ministère du Développement Communal afin de préparer l'application de la loi sur le transfert des compétences.

Dans ce même ordre d'idée, l'intervention a déjà organisé un atelier avec des personnes d'autres organisations partenaires ainsi que d'autres projets de la CTB pour entamer une réflexion sur la prise en compte de la politique de décentralisation dans les politiques sectorielles.

Comme toujours l'intervention s'inspire du travail du programme Gutwara Neza de l'Union européenne, en matière de finances locales et de mobilisation des recettes communales. Cette année 3 communes de Cibitoke ont pu utiliser le logiciel de comptabilité communale. En décembre 2014, le programme a fermé ses portes et l'Union européenne n'entend pas poursuivre des actions dans ce secteur.

Les différents partenaires de la décentralisation, comme la Belgique, l'Allemagne et la Suisse, soutiennent les stratégies du Ministère notamment en cofinçant les différentes formations réalisées par le centre national de formation des acteurs locaux, et également en cofinçant l'évaluation nationale des performances.

Ce soutien des stratégies du Burundi en matière de décentralisation s'explique en partie par le dynamisme du groupe thématique décentralisation qui est un des rares à se réunir régulièrement.

## 2.2 Performance de l'outcome : Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat

### 2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat					
Indicateurs	Valeur de la Baseline 2010	Progrès année 2012	Progrès année 2013	Cible année N 2013	Cible finale
Amélioration de la note globale lors de l'ENP pour les 6 communes	62%	66%	82%	70%	75%
<i>Appréciation qualitatives : selon 1) La conformité - 2) Le Respect des Obligations - 3) Exhaustivité des documents de MP - 4) Réunion de redevabilité - 5) Respect des délais</i>					
% des investissements réalisés, inscrits dans le PCDC (critère 36)	94,44%	100%	<b>Non mesuré lors de l'ENP</b>	100%	100%
Le respect des obligations sociales envers leur personnel (Critères 7,8, 9)	0,00%	55,56%	<b>83%</b>	87%	100%
Le respect des délais légaux dans l'élaboration du budget communal (critères 20)	83,33%	100%	<b>100%</b>	100%	100%
Appréciation des séances de Redevabilité	29,17%	54,17%	<b>73%</b>	65%	85%
Appréciation de l'exhaustivité des éléments des dossiers des marchés publics	96,67%	58,30%	<b>83%</b>	100%	100%

*Nota bene : L'évaluation nationale des performances pour l'année 2014 se fera en avril 2015.*

### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

En 2014, on peut clairement dire que l'outcome est atteint et que les communes de la province de Cibitoke sont plus performantes. Entre 2010 et 2013, les performances ont augmenté de 20 points.

En effet, les communes sont de plus en plus conformes car elles respectent leurs planifications, elles respectent quasiment toutes leurs obligations sociales, respectent les délais légaux dans l'élaboration du budget, en 2014, seules les communes de Cibitoke ont présenté un budget équilibré. Et les procédures en termes de marchés publics sont de mieux en mieux respectées même sur leurs propres fonds.

De plus via le fonds d'appui au développement local (FADL), les communes peuvent mettre à la disposition des citoyens des infrastructures afin que les services publics soient rendus, (écoles, centres de santé, adductions d'eau, stade).

L'output 2 « Les capacités des communes sont renforcées » permet aux communes d'avoir de meilleurs connaissances, tandis que l'output 1 « Un dispositif de maîtrise d'ouvrage communale fonctionnel » permet la pratique, c'est l'apprentissage par l'action. L'output 3 « Une capitalisation des bonnes pratiques est réalisée pour un meilleur pilotage et la mise en œuvre de la décentralisation », quant à lui permet de tirer les bonnes pratiques et de les étendre au delà la province de Cibitoke ce qui permettra une meilleure durabilité des acquis. Les outputs aboutissent donc déjà au processus de changement envisagé.

La plus grande difficulté est la limite de temps des projets, après 4 ans l'intervention commence à porter ses fruits, les processus de changement se font dans la durée.

Ces progrès sont limités dans certaines communes par l'absence d'électricité mais grâce au FADL, la commune de Murwi sera éclairée au 1er trimestre 2015 et le bureau communal de Bukinanyana début 2016.

Un des facteurs pouvant influencer négativement l'atteinte de l'outcome est le départ de certains personnels qui ont été renforcés, par exemple le comptable de Mugina quitte ses fonctions en janvier 2015 pour un autre poste. Bien sûr il est difficile de maintenir certains personnels quand ils peuvent avoir de meilleures rémunérations ailleurs. D'une manière générale depuis 2010, la quasi-totalité des agents des communes sont restés en poste, il est important d'adapter des stratégies qui peuvent maintenir l'institution à niveau malgré le départ de certain personnel.

Parfois, la faible capacité de certains personnels limite l'acquisition des compétences, l'inspecteur des finances communales a proposé de procéder à des permutations dans certaines communes entre par exemple la personne responsable de la comptabilité de l'ordonnateur et le régisseur de la caisse d'avance afin de palier à cette faiblesse.

Par contre un des facteurs ayant une influence positive est le fait que d'autres partenaires respectent également les procédures nationales tout comme le PADLPC, en effet, les infrastructures financées via le Fonds Commun Education (FCE) et via le Fonds National d'Investissement des Communes (FONIC) sont autant d'occasion de pratiquer pour les communes.

Et cette année les communes de la Province de Cibitoke ont perçu des bonifications via le FONIC grâce à leurs bonnes performances.

### 2.2.1 Impact potentiel

Si l'outcome « Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat » est atteint alors il contribuera à atteindre l'impact « La population a accès à des services publics de qualité ».

En effet l'article 5 de la loi communale, confère certaines compétences à la commune : « La commune est chargée de la gestion des intérêts locaux de la population de son ressort, elle assure les services publics répondant aux besoins de cette population et qui ne relèvent pas, par leur nature, leur importance ou par détermination de la loi, de la responsabilité directe de l'Etat »

En ce qui concerne la responsabilité des communes, les citoyens auront accès à des services de qualité si l'accueil est rapide et de qualité, si le service d'Etat civil délivre des documents dans un délai court et si les infrastructures sociales sont accessibles et de qualité. De plus si les recettes communales augmentent, leur bonne gestion avec une redevabilité envers les citoyens amène à leur satisfaction.

Or les activités de l'intervention, ciblent dans le plan de renforcement des capacités des communes l'ensemble des domaines (gestion des ressources humaines, gestion financière, maîtrise d'ouvrage communale, gestion de l'information communication et archivage, communication avec le citoyen, gestion du partenariat, gestion des services publics) qui permettront aux communes d'offrir des services publiques de qualité. De plus, via le Fonds d'Appui au Développement Local, les communes ont choisi de financer des écoles, centres de santé, adduction d'eau, électricité, stade ; ces infrastructures permettront d'augmenter l'accessibilité aux services.

L'évaluation nationale des performances utilise certains indicateurs pour la fourniture des services à la population comme la définition et l'affichage des conditions d'accès à un service public (secrétariat et Etat civil), l'existence des écriteaux d'orientation des usagers et l'accessibilité aux services sociaux de base (éducation, eau potable, santé) et également la création de comités locaux de lutte contre la corruption.

## 2.3 Performance de l'output 1 : Un dispositif de maîtrise d'ouvrage communale fonctionnel

### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Un dispositif de maîtrise d'ouvrage communale fonctionnel					
Indicateurs	Valeur de la Base lin e 2010	Progrès année 2013	Progrès année 2014	Cible année N 2014	Cible finale
Taux d'avancement du processus pour avoir une infrastructure mise en service	0%	58,03%	74,57%	77,27%	100%
<i>Améliorations liées à l'apprentissage de la MOC (processus, procédures, outils) :</i>					
Exemples "être capable de bien faire sans être accompagné"	NA	1 – « Le PADLPC a permis un changement extraordinaire de l'organisation administrative. La tenue de la comptabilité a complètement changé. Auparavant, on travaillait de façon anarchique, maintenant, on travaille de façon moderne ». 2 – « J'ai maintenant presque toutes les imputations dans ma tête quand je vois une dépense »	Sauf Murwi, les communes sont maintenant à jour dans leur comptabilité. Maintenant les communes produisent des lettres pour confirmer le changement de personnel des chantiers - Budget mieux présenté et plus sincère.		
Exemples "éviter les mêmes erreurs"	NA		Dossiers de demande de paiement de plus en plus au complet Tous les mandats sont accompagnés de pièces justificatives même si le classement laisse à désirer		

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

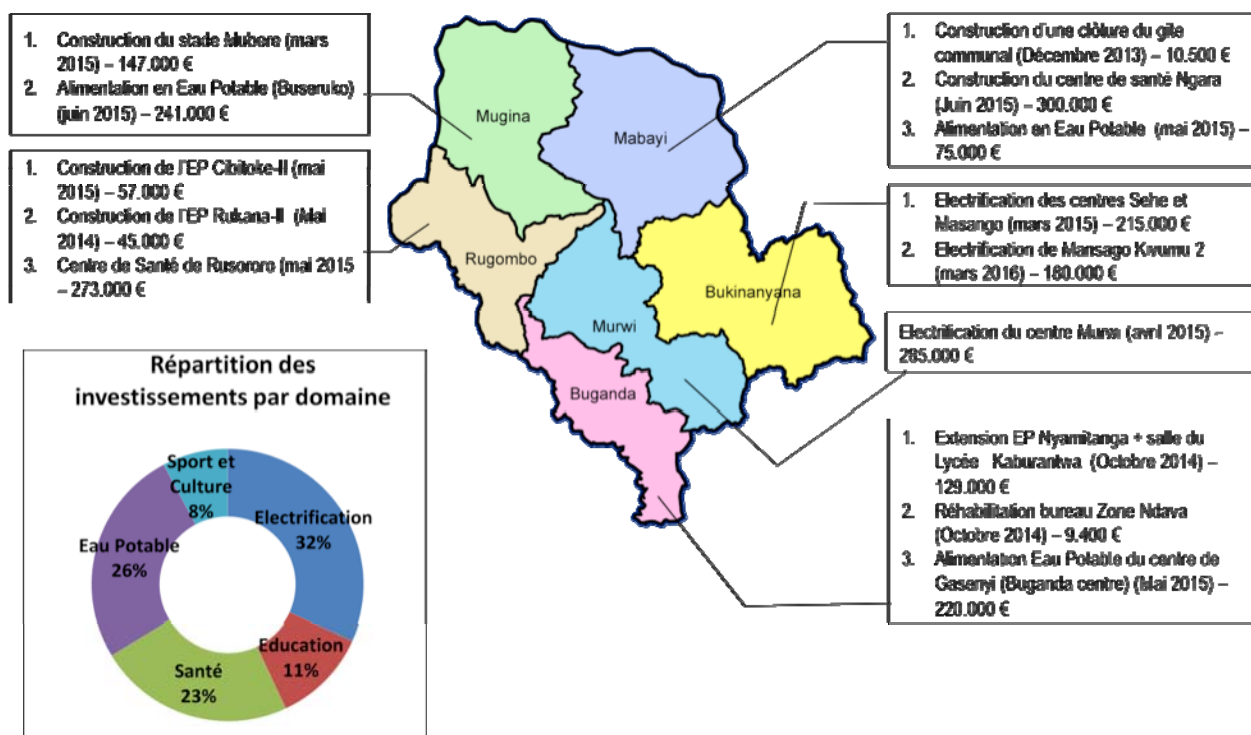
État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>3</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A101. Appuyer financièrement les communes			X	
A102. Effectuer une étude de référence	Activités terminées depuis 2011			
A103. Evaluer annuellement les performances des communes		X		
A104. Concevoir un manuel de procédures pour le FADL	Activités terminées depuis 2011			
A105. Effectuer des audits financiers		X		

<sup>3</sup> 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.

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

L'année 2014 a été plus une période qui coïncide avec la phase de mise en œuvre physique des projets dans toutes les communes.

## Cartographie de la mise en œuvre des investissements issus des PCDC des communes – 2.539.000 € (les coûts en euro sont approximatif selon le taux de change)



Il a été développé des stratégies visant l'accélération du processus de mise en œuvre des ouvrages. C'est notamment la tenue des réunions fréquentes entre les différents intervenants dans cette mise en œuvre (les entreprises, maître d'œuvre, communes), et chaque fois qu'un problème particulier survient. Afin de permettre l'avancement rapide des travaux, des mesures ont été prises visant à rendre rapide les paiements des prestataires. C'est notamment l'instauration de l'outil de circuit de facture avec des échéances limites à chaque étape. Plusieurs réunions ont été organisées à l'intention de l'équipe comptabilité communale pour une explication de la gestion des circuits des factures et le suivi des contrats.

Les activités vont se poursuivre dans le même sens pour atteindre l'output à un degré satisfaisant.

Quelques difficultés ont été remarquées au cours de cette période dans certaines communes, mais elles ont été vite surmontées. Nous pouvons citer le cas du chantier du stade de Mubere en commune Mugina, où la commune a voulu agrandir la taille du terrain de jeu alors que le marché était en phase de démarrage. Cela a causé un retard considérable suite à un ajournement des activités pour trouver une solution adéquate.

Nous pouvons signaler aussi une mauvaise communication entre la commune Murwi et Buganda autour de des sources à capter situées à Murwi pour le projet d'alimentation du centre de Buganda. Certains retards d'avancement des travaux par rapport à la



planification ont été constatés suite à une mauvaise organisation de certaines entreprises. C'est le cas d'un chantier d'école à Rugombo qui vient d'être résilié et deux centres de santé dont les activités avancent à un mauvais rythme.

Il a été constaté que certains progrès ont été la conséquence directe de quelques facteurs. Par exemple, certains chantiers ont été vite finis suite à la performance des entreprises choisies. Les communes de Cibitoke ont pu multiplier les cas pratiques en gestion des marchés suite au financement de FCE. Elles ont pu décrocher un deuxième financement en 2014 du FCE suite à leur performance en maîtrise d'ouvrage.

Au niveau de l'unité de gestion, le recrutement d'un ingénieur superviseur de chantier est venu comme un élément accentuant l'efficacité de l'équipe, notamment dans le contrôle de qualité des ouvrages construits.

La faiblesse de certains maîtres d'œuvres dans l'appui technique et administratif aux communes est apparue comme étant un des facteurs négatifs inattendus pour le progrès de l'output.

## 2.4 Performance de l'output 2 : Les capacités des communes sont renforcées

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les capacités des communes sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la Base linéaire 2010	Progrès année 2013	Progrès année 2014	Cible année N 2014	Cible finale
Taux de mise à disposition des 14 outils <sup>4</sup>	0%	36%	<b>79%</b>	93%	100%
Taux de la mise à disposition des 5 équipements communaux <sup>5</sup>	0%	60%	<b>80%</b>	100%	100%
Indice moyen par rapport au renforcement des capacités (outil d'auto-évaluation du PRC)	NA	NA	<b>2,25</b>	2,50	3,00

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A201. Gestion des Ressources Humaines		X		
A202. Gestion des finances		X		
A203. Gestion de la Maîtrise d'Ouvrage Communale		X		
A204. Gestion de l'Information, de la Documentation et de l'Archivage			X	
A205. Communication avec les citoyens			X	
A206 Gestion du partenariat		X		
A207 Gestion des services publics			X	

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'année 2014 a permis d'observer un grand progrès, comme l'a noté l'audit des communes réalisé en décembre 2014.

En terme de produits disponibles, il reste à réaliser le modèle de fiche projet, le module sur l'archivage ainsi que le guide d'entretien maintenance et les équipements pour l'accueil des usagers.

Suite à la reformulation des indicateurs et afin que les communes puissent elles mêmes évaluer leur progression, un outil d'auto-évaluation a été proposé aux communes.

<sup>4</sup> Liste des 14 outils : Impression du Manuel de Procédures Administratives et Financières des communes, Guide Pratique de Gestion des Marchés Publics, Module de formation en Marché Publics, Canevas de planification et rapportage des outils, Guide d'entretien des infrastructures, Formulaire comptables, Fiches de suivi des contrats, Registre des contrats, Fiches de comptage cash, Carnet de bord des véhicules, Canevas des DAP, Fiches de projet, Module classement et archivage, Module accueil et orientation des usagers du service public

<sup>5</sup> Liste des 5 équipements : Armoires métalliques (toutes les communes) ; Classeurs ; Kit informatique pour la comptabilité ; Kit de classement et d'archivage ; Kit d'accueil et orientation des usagers du SP

<sup>6</sup> 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.

Cet outil est une grille qui reprend tous les domaines de renforcement des capacités et qui reprend les 4 stades de l'apprentissage, stade de conscience, d'exploration, de transition et de mise en œuvre.

Chaque commune doit donc déterminer dans quel stade elle se situe et voir comment elle peut progresser. Actuellement les communes de la province de Cibitoke estiment avec une valeur de 2,5 qu'elles sont au stade de la transition, c'est donc que les bonnes pratiques sont en cours d'acquisition mais non appliquées systématiquement. Par exemple, les CGMP des communes peuvent passer certains marchés assez simples en totale autonomie. Les communes perçoivent directement les fonds de certains bailleurs (FCE, FONIC et même FADL) et peuvent justifier ces fonds conformément aux procédures.

Bien entendu, il reste encore certains progrès à réaliser comme par exemple la maîtrise du logiciel de comptabilité, l'amélioration du classement des pièces comptables et autres documents, la bonne gestion des inventaires.

Grâce aux plans de renforcement des capacités des communes sur lesquels se basent les activités de l'intervention et qui regroupent l'ensemble des domaines de compétences à acquérir il est certain que les activités permettront d'atteindre l'output.

L'atteinte de l'output peut être ralenti par certaines difficultés, notamment l'instabilité du personnel comptable dans la commune de Murwi qui a donc freiné l'apprentissage des procédures financières des communes. Le personnel communal est également fortement sollicité ce qui dans certains cas limite leur disponibilité.

En plus de l'appui de l'intervention, les communes ont bénéficié de formations du Centre National de Formation des Acteurs Locaux et du Fonds national d'investissement des communes (FONIC), ce qui a contribué à leur renforcement des capacités.

Un des facteurs favorisant l'atteinte de l'output c'est l'apprentissage par l'action, bien sûr les communes bénéficient des fonds de l'intervention via le FADL, mais surtout le fait de bénéficier du fonds commun éducation et que l'intervention soit leur assistant à maîtrise d'ouvrage contribue à accroître leurs expériences et donc leur apprentissage.

## 2.5 Performance de l'output 3 : Une capitalisation des bonnes pratiques est réalisée pour un meilleur pilotage et la mise en œuvre de la décentralisation

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Une capitalisation des bonnes pratiques est réalisée pour un meilleur pilotage et la mise en œuvre de la décentralisation					
Indicateurs	Valeur de la Baseline 2010	Progrès année 2013	Progrès année 2014	Cible année N 2014	Cible finale
Taux d'avancement des 6 pratiques <sup>7</sup> rédigées et diffusées	0	NA	17%	33%	100%
Feedback / Appréciation des outils	NA	Le guide des marchés publics est LE document de référence pour les marchés publics en permettant de vulgariser le code, plutôt indigeste.	« C'est la première présentation intéressante que je vois au Burundi » (Atelier du 13 Juin 14) « Le PADLPC a la plus grande expérience sur la maîtrise d'ouvrage communale » (atelier de lancement du nouveau programme décentralisation PNUD) "Les PCDC de Cibitoke, ont des cartes, une analyse économique, ils sont agréables à lire" - PTF		
Régularité du dialogue entre les structures de l'Etat, les PTFs sur la MOC	NA	NA	Atelier du 13 juin 2014 ateliers du 5 et 10 sept 2014		

### 2.5.1 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>8</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A301. Capitalisation et diffusion des outils				
A302. Dialogue sur la Maîtrise d'Ouvrage Communale				

### 2.5.2 Analyse des progrès réalisés

C'est la première année que nous entamons l'exercice de capitalisation car cet output a été ajouté à la faveur de la phase de consolidation. Comme prévu nous avons élaboré une note sur la maîtrise d'ouvrage communale. La version papier sort en janvier 2015. Et nous avons également rédigé la note la planification faite par les communes, les plans communaux de développement communautaire. Cette dernière est en train d'être mise en page.

Ces 2 exercices de capitalisation ont été menés manière similaire, un atelier de rédaction de 4 jours se terminant par un atelier de présentation de la note.

<sup>7</sup> Liste des 6 notes : sur la MOC ; sur l'élaboration des PCDC deuxième génération ; sur l'expérience du processus d'appui au renforcement des Capacités ; sur l'appui à l'organisation des séances de redevabilité ; sur l'appui à la mobilisation des ressources financières propres des communes ; sur la gestion et pilotage du projet

<sup>8</sup> 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.

Lors de l'atelier sur la maîtrise d'ouvrage, les partenaires ont grandement apprécié la réussite obtenue par les communes de Cibitoke. La coopération allemande nous a sollicités pour organiser une visite d'échange avec les communes de Mwaro et Gitega à Cibitoke. Nos résultats ont donc pu être utilisés par d'autres communes. Ces visites ont également fortement encouragé les communes de Cibitoke.

Tous ces échanges fructueux ont incité le Ministère du Développement Communal à vouloir organiser en 2015 un atelier sur la maîtrise d'ouvrage communale.

Même si l'output n'est pas encore atteint en tant que tel, ce qui est trop tôt après une année, les signes sont encourageants.

Comme facteurs pouvant influencer l'atteinte de l'output, la ministère a prévu en 2015, des descentes dans les communes pour diffuser les outils capitalisés.

## 2.6 Thèmes transversaux

### 2.6.1 Genre

Tout comme les années passées, les infrastructures construites via le FADL doivent tenir compte de la dimension genre. Ceci veut dire que tout d'abord les DAOs comportent des clauses administratives sur le pourcentage de femmes embauchées. Les clauses de recrutement des femmes sont à hauteur de 30%. Deuxièmement il est exigé que les infrastructures soient sensibles au genre, par exemple en construisant des latrines adaptées aux filles dans les écoles. De plus les adductions d'eau en cours de construction comme celle de la commune de Buganda, seront d'un grand soulagement pour les femmes. Actuellement certaines femmes doivent se lever à 3 heures du matin pour pouvoir avoir une chance d'avoir de l'eau à la borne fontaine.

Bien sûr les PCDC finalisés en 2014, doivent prendre en compte l'aspect genre ; l'évaluation nationale des performances prend en compte certains indicateurs dans ce domaine, comme le choix des projets sensibles au genre et le recrutement des femmes sur les chantiers.

Cette 3<sup>e</sup> année, les communes de la Province ont reçu une formation en planification et budgétisation axée sur le genre. Certains agents du Ministère et des communes avaient été formés par ONU femmes pour devenir formateurs ; ce sont eux qui ont sollicité l'intervention pour organiser ces formations sur la province de Cibitoke.

Il est important de noter que d'autres partenaires intervenant dans la décentralisation réfléchissent également à cette intégration du genre dans leurs interventions ; Il est suggéré une réflexion commune dans le cadre du groupe thématique.

### 2.6.2 Environnement

Là également l'intervention a poursuivi dans la même lancée. Lors de la construction des infrastructures dans la province de Cibitoke, les DAO comportent des clauses administratives sur la protection de l'environnement.

Malgré l'atelier organisé sur les briques de terre compressées, les communes n'ont pas franchi le pas dans la réalisation de leurs infrastructures. De plus il est difficile de trouver suffisamment d'entreprises expérimentées dans ce domaine. Par contre une piste de réflexion pourrait être d'utiliser des briques de terre cuite mais sans l'aide de bois. Apparemment au Rwanda certaines expériences sont en cours, il serait nécessaire de s'y intéresser.

Aussi dans les PCDC, l'analyse environnementale terminée en 2014 a été détaillée. Une réflexion profonde sur la durabilité environnementale a été faite lors de l'atelier de rédaction des PCDC.

Finalement, suivant les bonnes pratiques initiées par le Programme Pavage au Burundi et appuyé par eux, le PADLPC continue à recycler ses propres déchets.

### 2.6.3 Autre

Comme dans les autres programmes et projets de la CTB Burundi, le PADLPC a un point focal VIH/SIDA, qui assiste aux réunions sur ce thème convoqué par la représentation. Dans le cadre de la journée internationale de la lutte contre le SIDA, les affichages sur les lieux de dépistages en province de Cibitoke ont été apposés au bureau. Le personnel a porté le ruban rouge durant toute la semaine ; ce qui a suscité certaines interrogations de la part de visiteurs et donc au moins d'évoquer le sujet. Des préservatifs sont également disponibles dans les toilettes.

Avec la représentation, un dépistage volontaire a été organisé.

## 2.7 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 Potenti	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Non fonctionnement des investissements réalisés dans le cadre du FADL	DTF	REP	Low	High	Medium Risk	Appuyer les communes lors de l'élaboration des DAP (accent sur la durabilité des investissements) en collaboration avec les STD	CPI CPD	1er trimestre 2013	un effort tout particulier a été fait sur les infrastructures de types AEP et CDS	Terminé
						Appuyer les structures de gestion des infrastructures	CPI/CPD	Q1 2015		En cours
						Concernant les Centres de Santé et les Ecoles. La mise à disposition du personnel dépend des Ministères sectoriel et non du projet		janv-15	Les 1ères écoles sont déjà occupées avec des élèves et des enseignants	En cours
Non adoption des textes répartissant les compétences entre l'Etat et les communes	Etude de référence	DEV	Medium	Medium	Medium Risk				Le projet de texte a été présenté au CIOCPD le 1/10/14 et validé au conseil des ministres en novembre. Il doit être présenté bientôt à l'assemblée nationale.	En cours
Non conformité de l'utilisation des fonds de la contribution	Q4 2014	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Elaborer un budget d'entretien maintenance à minima (pour l'utilisation de ses fonds)	CPI CPD	Q1 2015	Ceci a été discuté à la SMCL de décembre 2014 et l'UGP va appuyer les communes à élaborer un budget pour l'entretien avec les fonds de contribution	En cours
Non respect des différents engagements par des communes (rapportage, suivi de l'exécution)	SMCL 10	OPS	High	Low	Medium Risk	Suivre de très près les communes et informer régulièrement les membres de la SMCL - proposer des enrichissements au canevas de rapport MININTER	Dir P	en continu	Ceci a été discuté lors de la SMCL de décembre 2014 et si au 15 de chaque mois les rapports ne sont pas là, les paiements ne seront pas effectués.	En cours
Incapacité des prestataires lors de l'exécution des travaux	En 2012	OPS	Low	High	Medium Risk	Augmenter la concurrence via une large diffusion	CPI	A chaque fois que de besoin	A ce jour, 3 marchés sont finis, 8 en cours. Sur les 8 marchés en cours, 3 connaissent des difficultés d'exécution : une pression permanente doit être faite sur les maîtres d'œuvre et les entreprises, sur ces 3 marchés 1 va être résilié. Parmi les 8 en cours 1 sera terminé en janvier.	En cours
						Veiller à la qualité des analyses	CPI			
						Veiller à la régularité et à la qualité des suivis techniques et financiers sur le maître d'œuvre	CPI EAF			
						Créer des synergies pour le renforcement des prestataires (ex. chargé infrastructure CTD, ministères, autres projets)	CPI Dir P			
Faible capacité des prestataires de services (prestations intellectuelles)	En 2012	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Constituer une liste de prestataire de qualité au sein de la CTB	RepBDI	Tout au long de l'année	Grâce à l'intranet chaque projet indique pour chaque marché les prestataires de qualité et tout le monde y a accès.	En cours
Exigence de la part du MINFIN que le MNINTER vise les contrats des communes	En 2013	OPS	High	Low	Medium Risk	Le MDC doit organiser une réunion entre les différents ministères	DGDCCDL	janv-15	Dossier non encore résolu. LA DGDLC doit transmettre la note courant janvier. Pour nos marchés il n'y a plus de risque mais ce serait une avancée pour le pays	En cours
Disponibilité des acteurs locaux à la veille des élections	Q4 2014	OPS	High	Medium	High Risk	La nouvelle planification devra prendre en compte la période électorale en privilégiant des activités qui ne mobilisent pas beaucoup de monde comme les consultations (voir DTF de consolidation)	UGP	Q4 2014	Lors de la planification nous avons pris en compte la période électorale. Mais certains administrateurs nous ont déjà fait part que dès maintenant ils sont occupés	En cours
						Plaider auprès du gouverneur pour assurer la disponibilité des acteurs durant cette période	Dir P	Q1 2015		En cours
Désintéressement des nouveaux acteurs communaux face à un programme qui se termine	Q4 2014	OPS	Medium	High	High Risk	Prévoir une série de renforcement des capacités de qualité et exhaustif	UGP	Q3 2015		En cours
Chute de l'euro qui entraîne une diminution du taux de change, les marchés contractés en BIF vont coûter plus cher en euros. Les fonds FADL risquent d'être dépassés.	Q1 2015	FIN	High	High	Very High Risk	Observer les variations du taux et prendre les mesures en conséquences. Une des solutions est de mutualiser le fonds et que les dotations de certaines communes financent les autres et garder certaines actions en suspend	Dir P	durant l'année 2015		Nouveau

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

L'intervention a fait l'objet d'une grande réorientation stratégique en 2014, à la faveur de la phase de consolidation. L'impact et l'outcome ont été revus et les outputs reformulés. Et l'analyse des résultats a démontré que nous avons déjà atteint en grande partie notre outcome mais que certains acquis restent encore fragiles. Il y a donc peu d'orientations stratégiques nouvelles à prendre en compte. L'année 2015 est considérée comme la dernière année du projet (fin des activités en mars 2016) et permettra de consolider les acquis.

Certains grands chantiers sont encore nécessaires pour s'assurer de l'atteinte de l'outcome, et sont prévus dans la planification ; comme les actions sur l'entretien maintenance, le classement et l'archivage qui permettra à tous les services de la commune de mieux fonctionner et l'accent sur certains domaines des finances. Le dernier chantier prévu est la formation des nouveaux élus qui doivent être en poste à la mi-2015, afin que les nouvelles équipes en place intègrent tout le travail fait avec les agents communaux en poste.

Comme nous sommes en fin de programme, il est important de garder à l'esprit une stratégie de sortie et notamment impulser la réflexion sur comment les communes du Burundi peuvent assurer une maîtrise d'ouvrage complète et comment les programmes sectoriels prennent en compte la décentralisation.

### 3.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
<b>Outcome: Pour assurer sa durabilité</b> Réfléchir à des solutions pour augmenter les contrôles de la tutelle au niveau des communes pour les inciter à appliquer les acquis.	MININTER	Q4
<b>Résultat 2 : Pour assurer la durabilité de l'output :</b> Identifier avec les communes les points lacunaires sur lesquels mettre un accent particulier notamment suite aux recommandations de l'audit des communes	UGP	Q1
<b>Résultat 2 : Pour assurer la durabilité de l'output :</b> Mettre l'accent sur les formations des nouveaux élus	UGP	Q1
<b>Résultat 3 : Capitalisation</b> Impulser une réflexion au niveau du groupe thématique sur comment répliquer les bonnes pratiques notamment en matière de maîtrise d'ouvrage communale	Chef de file	Q2
<b>Thèmes transversaux :</b> Amorcer une réflexion au niveau du groupe thématique sur les types d'actions « genre » à développer dans des programmes de type décentralisation.	Chef de file	Q2
<b>Thèmes transversaux :</b> S'informer des techniques possibles pour cuire les briques (ex. le Rwanda)	UGP	Q2
<b>Pour capitaliser l'expérience du PADLPC au sein de la coopération belgo-burundaise :</b> proposer une note avec les pistes pour l'intégration du thème « décentralisation » dans le prochain Programme de Coopération (2016-2019)	UGP	Q1-Q2



### 3.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Pour une meilleure appropriation de l'intervention ne pas hésiter à impliquer les partenaires dans toutes les étapes même si ça semble prendre du temps. (ex. depuis 2 ans le rapport de résultats est élaboré avec le ministère et les communes)	PTFs Autres projets CTB
Une responsabilisation réelle des communes par le niveau central, une dose de formation, beaucoup de coaching, des outils standards, des projets concrets à réaliser, autant d'éléments qui permettront aux communes de progresser.	MDC PTFs
La recette du succès de l'élaboration des PCDC dans la province de Cibitoke pour que la planification se fasse par et pour les communes s'articule autour de 4 points (les 4R) : - Renforcement des capacités de tous les acteurs - Responsabilisation de l'Equipe communale de planification - Réalisme dans le choix et la priorisation des actions : il faut uniquement planifier en détail les actions pour lesquelles la commune a de réelles compétences - Restitution des résultats à tous les citoyens pour avoir leur soutien et stimuler la conscience communale	MDC PTFs
Le PALDPC a su réaménager sa logique d'intervention et a su s'adapter. Il ne faut donc pas hésiter à prendre le temps de réfléchir avec l'équipe et les partenaires sur ces sujets.	Autres projets CTB
Le plan communal de renforcement des capacités est un outil important pour la conduite des actions de RC. La méthode participative qui guide son élaboration et son évaluation (auto-évaluation) Son exhaustivité (il couvre tous les domaines) et son appropriation par les communes (fondé sur les besoins de l'entité) est un moteur de progrès.	Autres Projets CNFAL, Ministère

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>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.</b>				
<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>				
<b>Évaluation de la PERTINENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
	<b>A</b>	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>B</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.		
	<b>C</b>	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	<b>D</b>	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.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
X	<b>A</b>	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).		
	<b>B</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.		
	<b>C</b>	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.		
	<b>D</b>	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		
<b>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.</b>				
<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>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	<b>B</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.		
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		

<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>									
	<b>A</b> Les activités sont mises en œuvre dans les délais.								
<b>X</b>	<b>B</b> La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.								
	<b>C</b> Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.								
	<b>D</b> Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.								
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>									
<b>X</b>	<b>A</b> Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.								
	<b>B</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.								
	<b>C</b> Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.								
	<b>D</b> 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.								
<b>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</b>									
<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>									
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>A</b></th> <th><b>B</b></th> <th><b>C</b></th> <th><b>D</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>X</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>X</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>						
<b>X</b>									
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>									
<b>X</b>	<b>A</b> La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.								
	<b>B</b> L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.								
	<b>C</b> 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.								
	<b>D</b> L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.								
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>									
<b>X</b>	<b>A</b> 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>B</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.								
	<b>C</b> 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.								
	<b>D</b> 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.								

<b>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).</b>				
<i>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</i>				
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
X	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
<b>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 ?</b>				
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	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.		
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
	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.		
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>				
	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).		
X	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.		
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.		

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification (mmm.aa)	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Dead/line	Avancement	Status
1	Les communes doivent suivre elles-mêmes les dossiers auprès du Ministère des finances car cela participe à renforcer la maîtrise d'ouvrage communale	juin-13	SMCL 7	DirP	Suivre et accompagner les communes en second plan dans leurs démarches de suivi des dossiers au Ministère des finances ou le DINCMP	DMP	N/A	Le projet interpelle les communes pour ce qui est du suivi des dossiers MF et pas au niveau des Ministères sauf en cas de blocage mais il ne reste que 2 marchés à passer	ONGOING
7	Explorer toutes les voies alternatives afin de débloquent le retard du projet et documenter spécifiquement les cas de blocages	mai-13	SMCL 9	DirP	Explorer toutes les voies alternatives afin de débloquent le retard du projet et documenter spécifiquement les cas de blocages	DirP	continu	Travail continu/ours des SMCL un tableau sur les retards présente la situation	ONGOING
27	Pour les communes, faire un suivi quotidien des retards et un reporting mensuel adressé au projet et au MDC dès mai 2014	avr-14	SMCL 13	Communes	L'UGP doit veiller à ce que les communes remettent bien leur rapport	DirP	31/05/14	Au vu de l'échec de la remise de ces rapports l'UGP se propose de revoir le contenu du rapport mensuel de la commune et de détailler la partie liée aux marchés	ONGOING
29	La SMCL recommande à l'UGP d'appuyer les communes dans la production d'une feuille de route ou d'un plan d'entretien maintenance en vue de l'utilisation efficace de ces fonds	avr-14	SMCL 13	UGP	Elaborer un plan d'entretien maintenance	CPI	Q3 2014	Travail en cours sur Bulinyanya qui doit être fait pour les autres et reporté en Q4 2014 au vu de la charge de travail liée à l'activation des marchés	ONGOING
32	Envoyer la note d'éclaircissement sur le visa du Ministère de l'Intérieur au Ministère ayant les Finances dans ses attributions pour une mise au point.	déc-14	SMCL 15	MDC	Envoie de la note	DGDCDL	Q1 2015	La note rédigée avril par le PAULPC a été à nouveau transmise au DGDCDL	ONGOING
33	La SMCL trouve fondée la proposition de versement des fonds sur le compte de la commune par tranche tel que cela se fait dans le cadre du FCE (en 3 tranches). Elle demande à l'UGP d'échanger sur cette question avec les auditeurs des communes.	déc-14	SMCL 15	UGP	Préparer une justification en même temps que les accords 2015	DirP	15/01/15		ONGOING
34	Elle demande à la RR de porter la question aux instances supérieures au niveau de la CTB dans le cadre des nouveaux accords d'exécution 2015	déc-14	SMCL 15	RR	Préparer une analyse des risques e conséquences	PO	25/01/15		ONGOING
35	Si les rapports techniques et financiers ne sont pas transmis le 15 de chaque mois les paiements seront suspendus, à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2015	déc-14	SMCL 15	Communes	Assurer à chaque paiement	DirP		Une lettre doit être adressée aux communes avec une copie aux agents concernés rappelant la décision de la SMCL	ONGOING
36	La commune de Muruli devrait poursuivre la sensibilisation de la population pour éviter tout blocage des travaux et le bon fonctionnement ultérieur du service.	déc-14	SMCL 15	Commune Muruli					ONGOING
37	La commune de Muruli et de Buganda doivent respecter l'intégrité de la convention signées par les 2 administrateurs concernant l'AEP Gitiima I et II, Kiniga, Kibondo.	déc-14	SMCL 15	Commune Muruli et Buganda					ONGOING
38	Concernant les contributions, la SMCL recommande, pour une bonne gestion de ces fonds, de prévoir une liste d'activités à réaliser avec les montants disponibles et d'en informer l'UGP. Un rapportage doit être produit pour prouver l'utilisation de ces fonds ;	déc-14	SMCL 15	UGP	Appuyer l'élaboration d'un budget d'entretien maintenance avec les communes	CPI	Q1 2015	L'activité a été planifiée dans le MONOP	ONGOING
41	La SMCL recommande à l'UGP de suivre de près l'évolution des taux de change et de prendre les décisions adéquates.	déc-14	SMCL 15	UGP	Suivre régulièrement le taux de change et calculer les reliquats	EAF	En continu	Au 07/01/15 le taux de change est de 1864 BIF soit proche de la valeur basse que nous avions envisager	ONGOING

### 4.3 Cadre logique mis à jour

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (voir cadre de mesure des résultats)	Sources de vérification	Hypothèses préalables comme facteurs de succès
OG	La population a accès à des services publics de qualité.	Niveau de satisfaction des services publics par rapport : - à l'accès - à la qualité - aux coûts	Revue (interviews des citoyens)	
OS	Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat	Amélioration de la note globale lors de l'ENP pour les 6 communes <b>« Appréciation qualitatives »:</b> 1 - % des investissements réalisés, inscrits dans le PCDC (critère 36) 2 - Le respect des obligations sociales envers leur personnel (Critères 7,8, 9) 3 - Le respect des délais légaux dans l'élaboration du budget communal (critères 20) 4 - Appréciation des séances de redevabilité 5 - Appréciation de l'exhaustivité des éléments des dossiers des marchés publics	Evaluation Annuelle des Performances Communales	L'évaluation est réalisée de manière professionnelle et régulière.
R1	Un dispositif de Maîtrise d'ouvrage communale fonctionnel	Taux d'avancement du processus pour avoir une infrastructure mise en service <b>Améliorations liées à l'apprentissage de la MOC (processus, procédures, outils) :</b> Exemples "être capable de bien faire sans être accompagné" Exemples "éviter les mêmes erreurs"	Planification  Auto-évaluation Auto-évaluation	Disponibilité et volonté des cadres et agents Communaux.
R2	Les capacités des communes renforcées	Taux de mise à disposition des 14 outils Taux de mise à disposition des 7 équipements Taux de progression par rapport au renforcement des capacités	Planification Planification Auto-évaluation	Disponibilité et volonté des cadres et agents Communaux.
R3	Des bonnes pratiques capitalisées pour un meilleur pilotage et mise en œuvre de la décentralisation	Taux d'avancement des 6 pratiques rédigées et diffusées Feedback / Appréciation des outils Régularité du dialogue entre les structures de l'Etat, les PTFs sur la MOC	Production des outils Témoignages Comptes rendus	Engagement des autorités dans le processus de Validation technique et politique

#### 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Indicateurs modifiés le 7 mai 2013.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Baseline validée le 6 décembre 2011
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	10/2013
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	02/2016 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2013	Backstopping en monitoring du 14 au 15 février 2014 Backstopping en monitoring (suite) matrice auto-évaluation du 9 mai 2014

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



# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0805011

Project Title : **Appui au Développement local et à la Participation Citoyenne dans les communes de la province de CIBITOKÉ**

Budget Version : **L1**

Currency : **EUR**

YtM :

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

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
<b>A LES AUTORITÉS COMMUNALES DE CIBITOKÉ</b>			3.471.448,46	10.102,88	108.235,90	183.566,74	345.124,65	<b>1.085.791,86</b>	1.732.822,03	1.738.626,43	<b>50%</b>
<b>01 Les PCDC sont mis en œuvre</b>			0,00	0,00	0,00	0,00		<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
01 Appui financier à la mise en œuvre des		COGES	0,00	0,00	0,00	0,00		<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
02 Etude de référence		COGES	0,00		0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
03 Evaluation des performances S1 AN 2		COGES	0,00		0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
04 Evaluation des performances AN 2		COGES	0,00					<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
05 Evaluation des performances AN 3 et 4		COGES	0,00					<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
06 Appui élaboration/révision manuel de		COGES	0,00					<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
07 Audits financiers des communes		COGES	0,00			0,00		<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
08 Conception manuel des procédures FADL		REGIE	0,00		0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
<b>02 La gouvernance du développement local et</b>			0,00	0,00	0,00		0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
01 Renforcement des capacités des		COGES	0,00		0,00		0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
02 Formations équipes en place		COGES	0,00	0,00	0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
03 Formation de formateurs DFAR du MDDC		COGES	0,00					<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
04 Formation initiale des niles équipes (post		COGES	0,00	0,00				<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
05 Tables rondes provinciales		COGES	0,00		0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
06 Suivi-appui-conseil par les cadres du MDDC		COGES	0,00	0,00	0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
<b>03 La mobilisation des ressources financières</b>			0,00	0,00	0,00			<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
01 Etude sur le potentiel fiscal / Cibitoke (au		COGES	0,00					<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
02 Etude sur le potentiel de mobilisation de finct		COGES	0,00					<b>0,00</b>	0,00	0,00	<b>7%</b>
		REGIE	1.970.662,56	188.984,96	254.675,00	328.307,74	352.541,28	<b>339.823,28</b>	1.464.029,57	506.632,99	<b>74%</b>
		COGEST	3.114.845,96	10.121,27	79.174,56	106.983,13	325.491,57	<b>1.135.161,75</b>	1.656.942,28	1.457.903,68	<b>53%</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>5.085.508,52</b>	<b>199.106,23</b>	<b>333.849,56</b>	<b>435.300,87</b>	<b>678.032,85</b>	<b>1.474.985,03</b>	<b>3.120.971,85</b>	<b>1.964.536,67</b>	<b>61%</b>

CTB, Agence belge de développement  
Rapport des résultats 2014 – PADLPC Cibitoke – BDI 0805011





# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0805011

Project Title : **Appui au Développement local et à la Participation Citoyenne dans les communes de la province de CIBITOKÉ**

Budget Version : **L1**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2014

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
03 Tables rondes provinciales		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
04 Etudes		COGES	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00	7%
<b>04 Les capacités communales de maîtrise</b>			2.652.932,88	0,00	89.289,82	56.779,88	212.231,24	916.856,71	1.275.157,66	1.377.775,22	48%
01 Appui financier à la mise en oeuvre des		COGES	2.539.000,00	0,00	54.676,91	17.623,67	210.321,32	901.467,06	1.184.088,96	1.354.911,04	47%
02 Etude de référence		COGES	10.177,67		100,64	10.077,03		0,00	10.177,67	0,00	100%
03 Evaluations annuelles des performances		COGES	9.243,61		1.872,66	1.370,75	1.309,14	1.556,06	6.108,83	3.134,78	66%
04 Conception manuel des procédures FADL		REGIE	32.616,01		32.839,41	-23,30		0,00	32.616,11	-0,10	100%
05 Audit financier des communes		REGIE	61.895,59			27.731,74	600,78	13.833,57	42.166,09	19.729,50	68%
<b>05 La gouvernance administrative et financière</b>			595.166,58	9.801,77	18.132,39	107.753,14	96.901,26	101.196,84	333.785,40	261.381,18	56%
01 Renforcement des capacités des		COGES	86.318,00	62,82	10.297,17	47.511,65	25.371,27	3.195,40	86.438,32	-120,32	100%
02 Formation des équipes communales		COGES	58.343,41	9.781,78	4.357,13	6.887,92	37.316,65	0,00	58.343,49	-0,08	100%
03 Tables rondes provinciales		COGES	10.185,94		3.416,69	1.556,98	4.831,78	380,20	10.185,65	0,29	100%
04 Appui à la mobilisation des ressources		COGES	31.430,00	-42,83	61,39	1.620,76	28.452,85	337,37	31.429,54	0,46	100%
05 Elaboration et mise en place des outils		REGIE	50.104,23			50.175,83	-71,30	0,00	50.104,53	-0,30	100%
06 Gestion des Ressources Humaines		COGES	10.000,00					1.499,95	1.499,95	8.500,05	15%
07 Gestion financière et comptable		COGES	58.000,00					22.089,93	22.089,93	35.910,07	38%
08 Maitrise d'ouvrage communale		COGES	80.800,00					12.963,87	12.963,87	67.836,13	16%
09 Gestion de l'information, Documentation et		COGES	33.750,00					20.465,75	20.465,75	13.284,25	61%
10 Communication avec les Citoyens		COGES	35.000,00					840,28	840,28	34.159,72	2%
11 Développement des réseaux et Partenariats		COGES	5.600,00					4.593,11	4.593,11	1.006,89	82%
		REGIE	1.970.662,56	188.984,96	254.675,00	328.307,74	352.541,28	339.823,28	1.464.029,57	506.632,99	74%
		<b>COGEST</b>	3.114.845,96	10.121,27	79.174,56	106.983,13	325.491,57	1.135.161,75	1.656.942,28	1.457.903,68	53%
		<b>TOTAL</b>	5.085.508,52	199.106,23	333.849,56	435.300,87	678.032,85	1.474.985,03	3.120.971,85	1.964.536,67	61%

CTB, Agence belge de développement  
Rapport des résultats 2014 – PADLPC Cibitoke – BDI 0805011



# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0805011

Project Title : **Appui au Développement local et à la Participation Citoyenne dans les communes de la province de CIBITOKÉ**

Budget Version : **L1**

Currency : **EUR**

YtM :

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

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
12 Gestion des services publics locaux		COGES	23.600,00					3.168,97	3.168,97	20.431,03	13%
13 Assistance technique pour le renforcement		REGIE	112.035,00					31.662,01	31.662,01	80.372,99	28%
<b>06 Les capacités desc services centraux et</b>			113.349,00	301,11	813,68	19.033,72	35.992,15	59.219,19	115.359,85	-2.010,85	102%
01 Formation des formateurs		COGES	8.600,00			8,96	9.837,60	0,00	9.646,56	-1.046,56	112%
02 Appui au CPD		COGES	3.000,00			589,90	1.141,86	1.189,02	2.920,78	79,22	97%
03 Appui aux services de l'Etat, suivi et		COGES	10.000,00	301,11	813,68	2.992,46	2.235,16	4.403,46	10.745,88	-745,88	107%
04 Appui la DG décentralisation		COGES	16.748,33			15.442,40	1.305,93	0,00	16.748,33	0,00	100%
05 Appui à la direction générale de		COGES	35.049,00				189,25	34.887,76	35.077,01	-28,01	100%
06 Appui à la DG décentralisation lié à l'audit		REGIE	39.951,67				21.482,36	18.738,93	40.221,29	-269,62	101%
<b>07 Une capitalisation des bonnes pratiques est</b>			110.000,00					8.519,12	8.519,12	101.480,88	8%
01 Capitalisation et diffusion des outils		COGES	30.000,00					6.624,76	6.624,76	23.375,22	22%
02 Approfondissement du dialogue avec les		COGES	20.000,00					1.836,73	1.836,73	18.163,27	9%
03 Expertise technique pour la capitalisation		REGIE	60.000,00					57,61	57,61	59.942,39	0%
<b>X RÉSERVE BUDGÉTAIRE</b>			0,00					0,00	0,00	0,00	7%
01 Réserve budgétaire			0,00					0,00	0,00	0,00	7%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	7%
<b>Z MOYENS GÉNÉRAUX</b>			1.614.060,06	189.003,35	225.613,67	251.734,13	332.908,20	389.193,17	1.388.149,82	225.910,24	86%
01 Frais de personnel			1.241.172,88	86.015,46	190.183,86	227.507,11	253.549,84	231.749,17	989.005,43	252.167,45	80%
01 ATI (Délégué à la Cogestion)		REGIE	986.647,40	73.578,39	144.512,80	171.319,87	189.526,86	182.280,49	761.218,41	225.428,99	77%
		REGIE	1.970.662,56	188.984,96	254.675,00	328.307,74	352.541,28	339.823,28	1.464.029,57	506.632,89	74%
		COGEST	3.114.845,96	10.121,27	79.174,56	106.983,13	325.491,57	1.135.161,75	1.656.942,28	1.457.903,68	53%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.085.508,52</b>	<b>199.106,23</b>	<b>333.849,56</b>	<b>435.300,87</b>	<b>678.032,85</b>	<b>1.474.985,03</b>	<b>3.120.971,85</b>	<b>1.964.536,67</b>	<b>61%</b>

CTB, Agence belge de développement  
Rapport des résultats 2014 – PADLPC Cibitoke – BDI 0805011

# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0805011

Project Title : **Appui au Développement local et à la Participation Citoyenne dans les communes de la province de CIBITOKÉ**

Budget Version : **L1**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2014

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
02 Directeur d'intervention (Primes)		REGIE	38.820,95	3.717,92	6.974,70	4.478,87	6.601,64	6.780,24	28.553,37	10.267,58	74%
03 Conseiller communal		REGIE	36.519,14		8.822,75	10.019,01	10.637,03	3.650,26	33.129,05	3.390,09	91%
04 Equipe finance et administration		REGIE	97.020,85	7.500,90	15.138,38	20.957,44	22.595,27	20.901,47	87.093,46	9.927,39	90%
05 Equipe technique		REGIE	71.514,41	1.007,84	11.573,47	18.819,57	21.911,03	14.667,39	67.979,30	3.535,11	95%
06 Autres frais de personnel (y compris		REGIE	10.650,13	210,41	3.161,75	1.912,35	2.278,01	3.469,32	11.031,84	-381,71	104%
<b>02 Investissements</b>			98.590,46	85.272,86	10.094,57	583,27	1.388,72	2.056,01	99.395,43	-804,97	101%
01 Véhicules		REGIE	57.496,26	57.496,26		36,09	472,60	56,94	58.061,89	-565,63	101%
02 Equipement bureau		REGIE	7.687,73	5.256,48	238,08	139,34	694,09	1.009,71	7.337,70	350,03	95%
03 Equipement IT		REGIE	21.259,38	10.545,04	9.703,02	389,29	222,03	989,36	21.848,74	-589,36	103%
04 Aménagements du bureau		REGIE	12.147,09	11.975,08	153,46	18,55		0,00	12.147,10	-0,01	100%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			169.603,00	16.275,78	25.032,46	23.256,98	31.181,62	148.476,33	244.223,17	-74.620,17	144%
01 Loyer du bureau		REGIE	0,00					0,00	0,00	0,00	??%
02 Charges		REGIE	35.385,33	595,55	3.347,75	6.429,90	7.856,32	7.439,77	25.669,30	9.716,03	73%
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	84.152,13	8.494,83	11.357,85	10.036,22	12.143,23	18.046,83	60.078,96	24.073,17	71%
04 Télécommunications		REGIE	17.718,36	358,03	6.087,76	3.093,51	1.598,68	3.582,42	14.700,40	3.017,96	83%
05 Fournitures		REGIE	14.058,76	179,82	2.643,33	1.824,64	2.407,26	2.153,13	9.208,18	4.850,58	65%
06 Missions		REGIE	8.920,88	814,89		1.225,39	1.753,71	1.405,40	5.199,39	3.721,49	58%
07 Frais de représentation et de communication		REGIE	3.367,54	989,66		123,60	1.837,06	837,92	3.588,24	-220,70	107%
08 Formation		REGIE	6.000,00				1.470,51	1.351,70	2.822,21	3.177,79	47%
09 TVA à récupérer - Régie		REGIE	0,00	4.824,61	-1.982,30	-781,95	-63,91	17,15	2.013,60	-2.013,60	??%
		REGIE	1.970.662,56	188.984,96	254.675,00	328.307,74	352.541,28	339.823,28	1.464.029,57	506.632,99	74%
		COGEST	3.114.845,96	10.121,27	79.174,56	106.983,13	325.491,57	1.135.161,75	1.656.942,28	1.457.903,68	53%
		<b>TOTAL</b>	<b>5.085.508,52</b>	<b>199.106,23</b>	<b>333.849,56</b>	<b>435.300,87</b>	<b>678.032,85</b>	<b>1.474.985,03</b>	<b>3.120.971,85</b>	<b>1.964.536,67</b>	<b>61%</b>

CTB, Agence belge de développement  
Rapport des résultats 2014 – PADLPC Cibitoke – BDI 0805011

# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BDI0805011

Project Title : **Appui au Développement local et à la Participation Citoyenne dans les communes de la province de CIBITOKÉ**

Budget Version : **L1**

Currency : **EUR**

YtM :

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

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
10 TVA à récupérer - Cogestion		COGES	0,00	18,39	3.578,07	1.305,66	2.378,76	113.662,01	120.942,89	-120.942,89	7%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			104.693,72	1.412,25		382,96	46.788,88	6.911,66	55.495,75	49.197,97	53%
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	80.382,96			382,96	39.785,97	684,17	40.853,10	39.529,86	51%
02 Audit du projet		REGIE	16.310,76	1.412,25				0,00	1.412,25	14.698,51	9%
03 Backstopping		REGIE	8.000,00				7.002,91	6.227,49	13.230,40	-5.230,40	165%
<b>99 Conversion rate adjustment</b>			0,00	27,00	302,78	3,80	-0,86	0,00	30,04	-30,04	7%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	27,00	302,78	-1,20	-0,86	0,00	25,04	-25,04	7%
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00			5,00		0,00	5,00	-5,00	7%

CTB, Agence belge de développement

Rapport des résultats 2014 – PADLPC Cibitoke – BDI 0805011

REGIE	1.970.662,56	188.984,96	254.675,00	328.307,74	352.541,28	339.823,28	1.464.029,57	506.632,69	74%
COGEST	3.114.845,96	10.121,27	79.174,56	106.983,13	325.491,57	1.135.161,75	1.656.842,28	1.457.903,68	53%
<b>TOTAL</b>	<b>5.085.508,52</b>	<b>199.106,23</b>	<b>333.849,56</b>	<b>435.300,87</b>	<b>678.032,85</b>	<b>1.474.985,03</b>	<b>3.120.971,85</b>	<b>1.964.536,67</b>	<b>61%</b>



## 4.6 Ressources en termes de communication

La communication a été mise au centre de l'intervention en 2014 plus que dans les années antérieures. Après un backstopping pour améliorer la communication autour des activités du Projet, un assistant Junior a été mis à la disposition du projet d'octobre 2013 à fin décembre 2014. Le Projet a à son actif deux notes de capitalisation :

- La maîtrise d'ouvrage communale au Burundi, c'est possible !
- La planification par les communes au bénéfice de ses citoyens

Le projet a appuyé la production des plans communaux de développement communautaires, les stratégies de mobilisation des recettes communales ainsi qu'un recueil d'outils de gestion des communes.

Comme les bénéficiaires des interventions sont les citoyens de la zone d'intervention du projet, un document sur le marketing territorial a été produit ainsi qu'une vidéo sur la mobilisation des recettes communales. Une fois le mois une newsletter a couronné les activités de la période concernée. Toutefois, l'absence d'une unité au projet chargée de la communication en 2015 va handicaper le processus de communication alors que l'année qui commence sera une année d'importantes réalisations pour le Projet.