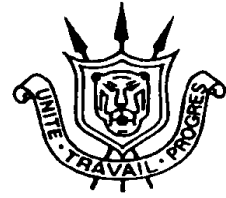




CTB



REPUBLIQUE DU BURUNDI

**RAPPORT DES
RESULTATS 2013
PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT
LOCAL ET LA PARTICIPATION
CITOYENNE DANS LA PROVINCE DE
CIBITOKÉ
(PADLPC CIBITOKÉ) - BDI 0805011**

Insérer votre image ici

| | |
|--|-----------|
| ACRONYMES | 4 |
| 1 APERÇU DE L'INTERVENTION..... | 6 |
| 1.1 FICHE D'INTERVENTION | 6 |
| 1.2 EXECUTION BUDGETAIRE | 7 |
| 1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE..... | 7 |
| 1.3.1 <i>Pertinence</i> | 7 |
| 1.3.2 <i>Efficacité</i> | 8 |
| 1.3.3 <i>Efficiéce</i> | 8 |
| 1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> | 9 |
| 1.4 CONCLUSIONS..... | 10 |
| 2 MONITORING DES RESULTATS | 11 |
| 2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE | 11 |
| 2.1.1 <i>Contexte général</i> | 11 |
| 2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> | 12 |
| 2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> | 12 |
| 2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> | 13 |
| 2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME : LES AUTORITES COMMUNALES DE CIBITOKÉ CONTRIBUENT PLUS EFFICACEMENT A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE 14 | |
| 2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 14 |
| 2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 15 |
| 2.2.3 <i>Impact potentiel</i> | 16 |
| 2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 : LES CAPACITES COMMUNALES DE MAITRISE D'OUVRAGE DU DEVELOPPEMENT LOCAL SONT RENFORCEES. | 17 |
| 2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 17 |
| 2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 18 |
| 2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 18 |
| 2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 : LA GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE DES COMMUNES EST AMELIOREE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES SERVICES PUBLICS | 20 |
| 2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 20 |
| 2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 22 |
| 2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 23 |
| 2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 : LES CAPACITES DES SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES DE L'ÉTAT SONT RENFORCEES POUR AMELIORER LE CONTROLE ET L'APPUI-CONSEIL AUX COMMUNES | 25 |
| 2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 25 |
| 2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 25 |
| 2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 26 |
| 2.6 THEMES TRANSVERSAUX | 27 |
| 2.6.1 <i>Genre</i> | 27 |
| 2.6.2 <i>Environnement</i> | 27 |
| 2.6.3 <i>Autre</i> | 27 |
| 2.7 GESTION DES RISQUES..... | 28 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | PILOTAGE ET APPRENTISSAGE | 33 |
| 3.1 | REORIENTATIONS STRATEGIQUES | 33 |
| 3.2 | RECOMMANDATIONS | 34 |
| 3.3 | ENSEIGNEMENTS TIRES | 34 |
| 4 | ANNEXES | 36 |
| 4.1 | CRITERES DE QUALITE..... | 36 |
| 4.2 | DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI..... | 40 |
| 4.3 | CADRE LOGIQUE MIS A JOUR | 44 |
| 4.4 | APERÇU DES MORE RESULTS | 49 |
| 4.5 | RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » | 49 |
| 4.6 | RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION..... | 54 |

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 |
| BTC | Brique de Terre Compressée |
| BU | Burundais |
| CDS | Centre De Santé |
| CGMP | Cellules de gestion des Marchés Publics |
| CCDC | Comité Communal de Développement Communautaire |
| 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 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 |
| DGDGDL | 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 |
| MEBSEMFP | Ministère de l'Enseignement de Base, Secondaire, de |
| A | 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) |
| PADAP | Projet d'Appui au Développement Agricole dans la province de Cibitoke |
| 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 |
| 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 |
| RAF | Responsable Administratif et Financier (PADLPC) |
| 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

1.1 Fiche d'intervention

| | |
|--|--|
| Intitulé de l'intervention | Projet d'appui au Développement Local et la Participation Citoyenne dans la Province de Cibitoke (PADLPC-Cibitoke) |
| Code de l'intervention | BDI 08 050 11 |
| Localisation | Burundi, Province Cibitoke |
| Budget total | 4.707.152 = Contribution belge : 4.215.508€ (4.000.000 EUR + reliquat APIP 215.508 EUR) + Contribution du Burundi : 491.644 |
| Institution partenaire | Ministère du Développement Communal |
| Date de début de la Convention spécifique | 14 décembre 2009 |
| Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture | Octobre 2010 (prise de fonction de l'AT) – Equipe en place le 1er janvier 2011. |
| Date prévue de fin d'exécution | Septembre 2014 (Prolongée jusqu'au 14 décembre 2014 suite à la SMCL du 6 décembre 2011) |
| Date de fin de la Convention spécifique | 14 décembre 2014 |
| Groupes cibles | Les six communes de la Provinces de Cibitoke : Buganda, Bukinanyana, Mabayi, Mugina, Murwi, Rugombo et leurs populations (500 000 personnes) |
| Impact¹ | « Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de développement local et communautaire ». |
| Outcome | « Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté » |
| Outputs | R1 : Les capacités communales de maîtrise d'ouvrage du développement local sont renforcées. R2 : La gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics. R3 : Les capacités des services centraux et déconcentrés de l'Etat sont renforcées pour améliorer le contrôle et l'appui-conseil aux communes. |
| Année couverte par le rapport | 2013 |

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

1.2 Exécution budgétaire

| | Budget | Dépenses | | Solde | Taux de débours ement à la fin de l'année 2013 |
|----------------------------|----------------|--|---|----------------|--|
| | | Années précédentes | Année couverte par le rapport (2013) | | |
| Total | 4 000 000,00 € | 2012 : 433 933,14 € 2011 : 333 849,56 € | 666 794,99 € | 2 365 278,06 € | 39 % |
| Output 1 | 2 552 932,88 € | 2012 : 146 069,71 € 2011 : 89 338,94 € | 210 862,54 € | 2 196 000,63 € | 14 % |
| Output 2 | 295 166,58 € | 2012 : 135 687,29 € 2011 : 18 083,26 € | 96 901,25 € | 62 278,04 € | 79 % |
| Output 3 | 113 349,00 € | 2012 : 20 148,51 € 2011 : 813,68 € | 35 992,16 € | 57 208,33 € | 50 % |
| Moyens Généraux | 1 254 060,06 € | 2012 : 666 021,44 € 2011 : 225 613,65 € | 323 039,04 € | 264 999,58 € | 79 % |

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

| | Performance |
|-------------------|-------------|
| Pertinence | C |

Le projet s'inscrit toujours dans la politique nationale de décentralisation exécuté grâce au plan triennal de la décentralisation (2012-2014), nos actions sont en phase avec 4 des axes du plan.

La politique belge préconise un retrait de la décentralisation comme « programme au niveau de la CTB, en tant que tel pour l'ingérer dans les programmes sectoriels. Mais actuellement la Belgique est parmi les plus gros bailleurs dans ce domaine puisque par l'intermédiaire de la coopération décentralisée, elle finance un programme de l'Union européenne et un programme de la coopération suisse.

La logique d'intervention souffre de la formulation trop ambitieuse du projet, l'outcome étant trop général « Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement réduction de la pauvreté », même si cet objectif ne cible que les communes de Cibitoke, le PADLPC est avant tout un programme de renforcement de capacités qui ne peut être suffisamment performant pour permettre de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Ce constat a non seulement été fait par l'équipe au regard des difficultés rencontrées lors de l'analyse des indicateurs pour définir les progrès du projet et il a également été formulé lors de l'évaluation à mi-parcours du projet.

L'évaluation à mi-parcours a préconisé une phase de consolidation, validé par la SMCL. La formulation de cette phase de consolidation (décembre 2013) a abouti à la rédaction d'un DTF qui a permis de proposer un nouveau cadre logique. Une mission de backstopping prévue en février 2014, permettra d'affiner et de valider les indicateurs.

| OBJECTIFS | INITIAUX | NOUVELLE FORMULATION |
|---------------------|---|--|
| OBJECTIF GLOBAL | Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de développement local et communautaire. | La population a accès à des services publics de qualité. |
| OBJECTIF SPECIFIQUE | Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté | Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat |

1.3.2 Efficacité

| | Performance |
|-------------------|-------------|
| Efficacité | C |

Tout comme cela a été expliqué dans le paragraphe ci-dessus, l'outcome du projet étant trop large, il est impossible de l'atteindre ; En effet, il est difficile de mesurer que les résultats qui ont trait au renforcement de capacités vont directement contribuer à la réduction de la pauvreté.

L'évaluation à mi-parcours avait donc recommandé de revoir l'outcome et l'impact, ce qui a été fait dans le nouveau DTF validé en janvier 2014.

Cette nouvelle formulation de l'outcome « Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat » assurera son atteinte.

Par contre il est indéniable au vu des constats (cf. évaluation à mi-parcours) que les activités contribuent parfaitement à l'atteinte des résultats en particulier les résultats 1 et 2 qui ont trait au renforcement des capacités des communes. Le résultat 3 qui doit permettre le renforcement des capacités des services techniques de l'Etat pourra difficilement être atteint au vu des faibles ressources disponibles.

1.3.3 Efficience

| | Performance |
|-------------------|-------------|
| Efficience | D |

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

Le projet a pu s'adapter aux évolutions des activités car l'équipe a augmenté au fur et à mesure des besoins (expert administratif et financier en 2011, conseiller provincial en infrastructure en 2012). En 2013, l'arrivée d'un assistant technique junior pour la communication et la capitalisation va favoriser un travail de qualité sur ces thèmes. L'équipe va également être augmentée avec l'arrivée d'un logisticien prévue pour le 1^{er} janvier 2014.

Comme l'a résumé l'évaluation à mi-parcours, le projet a 18 mois de retard qui sont liés aux différents problèmes institutionnels (changement de ministère de tutelle à plusieurs reprises avec un flou durant plusieurs mois). De plus le choix opérationnel d'appliquer les marchés publics burundais entraîne de nombreux retards au vu des procédures.

Malgré le fait que les activités d'investissement (86% du budget activités) soient en retard

le projet étant un projet de renforcement des capacités les résultats 1 et 2 sont quant à eux sur la bonne voie. La MTR a reconnu que la « Maîtrise d'ouvrage communale, c'est possible ! »

La MTR a donc recommandé vivement une période de consolidation avec un temps supplémentaire d'une part pour finaliser les investissements en cours d'exécution et d'autre part pour conforter les acquis en terme de renforcement des capacités des communes, notamment sur les aspects gestions et entretien maintenance des infrastructures.

1.3.4 Durabilité potentielle

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| | Performance |
| Durabilité potentielle | B |

La durabilité financière/économique est toute relative. Nous intervenons dans une Province où les communes ont globalement les moyens pour assurer leur fonctionnement. La stratégie de mobilisation des recettes communales permettra quelques peut d'améliorer les finances des communes mais sans permettre des investissements. Tant que l'Etat ne fiancera pas plus les communes soit par l'intermédiaire du FONIC soit directement, les communes pourront difficilement investir.

L'intervention a une influence modeste sur le politique même si le FONIC dans le cadre de sa réforme s'est inspiré très fortement de notre manuel FADL. Et malgré les changements d'ancrage politique (stable depuis mi-2012) l'intervention a su s'adapter et est peu influencée.

Oui ; les acquis du projet en terme de renforcement des capacités des communes sont durables. La MTR a confirmé que « Maîtrise d'ouvrage communale, c'est possible ! ». La commune en tant qu'institution est relativement stable, les conseillers communaux sont présents dans la commune depuis un certain temps et le resteront. Les agents communaux sont d'ailleurs la cible prioritaire des actions du PADLPC. De plus les communes étant membres de la SMCL, elles participent au pilotage du projet et l'on peut dire qu'après des débuts difficile, à titre d'exemple les procédures étaient vues comme des procédures du projet ; on peut dire qu'actuellement les communes s'approprient réellement les activités du projet.

Le PADLPC respecte les procédures en vigueur au Burundi (code des MP, manuel de gestion des finances communales) et renforce les acteurs communaux dans ce cadre. La Direction Nationale des Marchés Publics reconnaît que les communes de Cibitoke sont actuellement les plus performantes du Burundi.


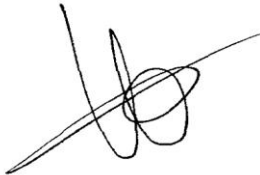
Et le FONIC pour sa réforme validée en 2013, s'est inspiré à 95% du manuel de procédure du FADL.

Bien entendu, la phase de consolidation permettra d'une part de renforcer les acquis mais aussi de travailler sur d'autres thèmes comme la communication avec le citoyen et la gestion des infrastructures.

1.4 Conclusions

Les 5 points clés à retenir pour cette année 2013 sont :

- « **La Maîtrise d’ouvrage communale, c’est possible !** », selon les conclusions de la MTR ; En effet, en 2013, même le Fond Commun Education embraye le pas et le FONIC change d’approche et l’audit des communes a montré que le changement dans la gestion des finances communales est visible dans 4 communes sur 6,
- 2013 a été une **ANNEE DECISIVE** : le PADLPC et les communes partagent une vision claire des changements nécessaires pour une meilleure organisation de l’administration communale et une meilleure qualité des services publics grâce à la validation des Plans de Renforcement des Capacités ;
- Un plan de communication a été élaboré afin de développer des actions pour un changement réel et durable en termes de gouvernance
- La trajectoire capitalisation élaborée permettra de préparer dans le temps et en heure les actions de capitalisations à mener.
- La Phase de consolidation est indispensable d’une part pour permettre la finalisation des infrastructures et d’autres part pour renforcer les acquis des communes et a été l’occasion d’une réorientation stratégique avec nouvel outcome, validé par la SMCL en fin d’année et qui sera confirmé par un échange de lettre prévu pour Q1 2014

| Fonctionnaire exécution nationale | Fonctionnaire exécution CTB |
|--|---|
| <p>Salvator NDUWIMANA</p>  | <p>Murielle HERMOUET</p>  |

2 Monitoring des résultats²

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Durant cette année 2013, certaines évolutions du contexte ont eu une influence qui peut être considérée comme positive pour le projet notamment l'adoption de différents textes comme :

- Décret sur l'intercommunalité
- Décret sur la coopération décentralisée
- Décret entérinant la réforme du FONIC.

En effet, ces textes permettent aux communes de pouvoir être à la fois plus efficace et d'autre part d'augmenter potentiellement leurs ressources.

Il est à noter que le manuel de procédure du FONIC s'est fortement inspiré de notre manuel de procédures du Fond d'Appui au Développement Communal. Il permettra enfin au Burundi de disposer d'un fond qui respecte la maîtrise d'ouvrage dans son entièreté. Le projet PADLPC a donc eu un impact non négligeable sur cette réforme du FONIC en mobilisant des ressources internationales pour élaborer un manuel de qualité, qui a pu servir d'exemple pour d'autres PTFs du secteur..

Par contre certaines absences d'évolution freinent l'attente des résultats du projet, car d'autres textes sont en attente comme :

- le décret sur l'opérationnalisation des guichets fonciers
- **la loi sur la fiscalité locale**
- **la loi sur le transfert de compétence (qui a été retravaillé en 2013)**

L'absence de texte sur la fiscalité locale, limite le travail sur la mobilisation des recettes communale qui est en cours dans la province de Cibitoke ; en effet, quelles stratégies mettre en place si dans peu de temps la loi évolue en modifiant les bases et les taux de ces recettes potentielles.

La loi sur le transfert de compétences est très attendue car elle permettra de faire la part des choses entre les responsabilités des communes et celles de l'Etat à travers ses ministères. Ce vide juridique est préjudiciable dans le cadre de la réalisation de nombreux projets concernant la maîtrise d'ouvrage et aussi l'entretien des infrastructures. Cette loi pourrait aussi faciliter le processus de programmation et de planification du développement dans le cadre de l'élaboration des PCDC.

Le Comité interministériel d'orientation et de pilotage de la politique nationale de décentralisation ainsi que son comité technique ne se sont jamais réunis. La réforme de la décentralisation et notamment son application dans les ministères sectoriels est au ralenti.

Deux administrateurs communaux, celui de Bukinyana et Murwi ont été nouvellement nommés. Il a donc fallu s'adapter afin d'avoir une compréhension commune des actions à mener ensemble.

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

2.1.2 Contexte institutionnel

Après de nombreux changements les années antérieures, l'année 2013 a été relativement stable puisque le Ministère en charge de la Décentralisation est toujours le Ministère du Développement Communal (MDC), même si certains flous persistent notamment en lien avec les missions concernant la mobilisation des recettes communales entre le MDC et le Ministère de l'Intérieur (MININTER).

Cette stabilité a été bénéfique pour le projet. Cet ancrage reste pertinent car le ministère de tutelle doit être celui en charge de la décentralisation.

Pourtant au sein du Ministère de tutelle du projet d'autres changements ont eu lieu comme l'arrivée d'un nouveau ministre, d'un nouveau secrétaire permanent et le changement de 2 directeurs. Malgré ces changements la communication entre le projet et ces 2 personnes est très bonne. Il a fallu un peu de temps pour expliquer la logique d'intervention du PADLPC.

La création du Centre National de Formation des Acteurs Locaux rattaché au MDC, a permis de diffuser le Guide pratique communal des marchés publics, élaboré par le projet, auprès des formateurs du centre.

D'une manière générale, l'ancrage institutionnel a peu d'influence concernant les Résultats 1 et 2 du projet.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

La plus importante modalité d'exécution qui a une très large influence sur l'état d'avancement de notre projet est l'alignement sur le code des marchés publics Burundais. Certes cet alignement provoque un retard très important (plus de 6 mois), mais cet alignement est nécessaire pour que les communes maîtrisent les marchés publics burundais.

Les différents retards liés aux marchés publics sont dus notamment aux délais supplémentaire pour :

- le visa du Ministère de l'Intérieur (exigé par le ministère des finances mais non prévu dans la loi),
- les recours (parfois 5 mois) qui ont parfois amené des décisions de l'ARMP peu pertinentes au regard des textes et des cas présentés, allant même jusqu'à engendrer des relances de marchés publics.

L'équipe du PADLPC travaille en étroite collaboration avec les communes, c'est l'apprentissage par action est fortement accepté et l'évaluation à mi-parcours a précisé que « la Maîtrise d'ouvrage communale, c'est possible ! ». Ce coaching de proximité se fait principalement pour la planification (élaboration des plans de développement des communes), la passation des marchés, les finances communales, la gestion des ressources humaines. Toutes ces actions de renforcement des capacités sont inscrites dans le plan de renforcement des capacités de chaque commune qui a été élaborée conjointement avec les communes en 2013. Certes ce travail de proximité avec les communes consomme beaucoup de temps, ce qui fait qu'il peut y avoir parfois du retard dans la planification, mais cet investissement en temps est en train de porter ses fruits.

Ceci est vrai aussi pour l'élaboration du Plan de développement, où les communes ont été appuyées par une équipe du ministère, cette équipe étant donc renforcée dans

l'action.

Les Fonds du FADL ne sont pas versés directement, sur le compte des communes suite à l'analyse des risques par les services financiers de la CTB, or on se rend compte que les communes peuvent le faire (ex. du FCE) et que ce non transfert entraîne du temps supplémentaire en administration du projet (ex. 8 classeurs comptable les 3 derniers mois au lieu de 2) et ce temps aurait plus d'impact s'il était investi en appuyant les communes elles-mêmes lors des paiements directs aux prestataires. Il est mieux d'apprendre en faisant que d'apprendre en voyant.

L'élaboration d'une stratégie de communication grâce à l'appui du service communication de la CTB Bruxelles a permis au projet de développer des actions pour un changement réel et durable en termes de gouvernance, de redevabilité et de qualité des services publics offerts par les communes. Cette stratégie est appuyée grâce notamment à l'arrivée d'un assistant technique junior en octobre 2013.

Le fait que le projet puisse faire appel à différents assistants techniques transversaux (infrastructures, ICT) permet de bénéficier d'une expertise de qualité et par exemple de gagner du temps sur l'élaboration d'outils.

2.1.4 Contexte HARMO

L'intervention a eu des influences notables sur :

- la réforme du FONIC (Fonds Nationale d'Investissement des Communes) car son manuel de procédure validé en 2013 s'est inspiré à 95% du manuel FADL, ce qui a bénéficié à la GIZ en tant que PTF partenaire principal du FONIC aux côtés de la Coopération Suisse.
- le Fond Commun Education qui a décidé d'appliquer la maîtrise d'ouvrage communale pour la réalisation des salles de classe. Par ailleurs la province de Cibitoke a fait partie des provinces pilote et le PADLCP était assistant à maîtrise d'ouvrage pour les communes. Cette initiative est la première du genre pour un ministère sectoriel. Cette collaboration a bénéficié aux membres du FCE qui sont l'UNICEF, la Norvège, et la France aux côtés de la Belgique.

Bien entendu la collaboration entre les différents programmes de la coopération suisse, de l'Union européenne (Gutwara Neza) et de la GIZ (ADLP) s'est poursuivie en 2013, notamment avec l'organisation d'un atelier de capitalisation sur la mobilisation des recettes communales, sur la mise en place d'un logiciel comptable.

Le PADLPC au côté de la représentation CTB a contribué aux débats sur l'étude de la Banque mondiale concernant la décentralisation fiscale au Burundi, étude qui doit s'achever en juin 2014 ;

Concernant l'harmonisation avec d'autres interventions de la Coopération Belge, il est important de noter que :

- Le PADLPC a bénéficié des reliquats du programme bourses pour financer des formations non prévues initialement. Ce financement va également bénéficier au Centre National de Formation des Acteurs Locaux qui dépend du Ministère du Développement Communal.
- Un autre facteur favorise l'influence entre les programmes de la CTB, c'est la présence des assistants techniques transversaux, avec le développement de pratiques communes comme la future élaboration du manuel d'entretien maintenance.

2.2 Performance de l'outcome : Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté



2.2.1 Progrès des indicateurs

| Outcome : Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|---|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline 2010 | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2012 | Progrès 2013 | Cible finale 2014 | Commentaires |
| OS1. A % de salles de classe primaires construites ou réhabilitées sous maîtrise d'ouvrage communales par rapport au nombre total de salles de classe primaires construites ou réhabilitées dans la commune | Co_1 ³ : 100 % Co_2 : 100 % Co_3 : Ø Co_4 : ? Co_5 : Ø Co_6 : ? (2010-2011) | Co_1 : 100 % Co_2 : 100 % Co_3 : 100 % Co_4 : 75% Co_5 : 100 % Co_6 : 100 % (2011-2012) | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : (2012-2013) | Co_1 : 50 % Co_2 : 50 % Co_3 : 50 % Co_4 : 50 % Co_5 : 50 % Co_6 : 50 % | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% (2013-2014) | Co_1 : 100 % Co_2 : 100 % Co_3 : 100 % Co_4 : 100 % Co_5 : 100 % Co_6 : 100 % | Toutes les salles de classes construites en 2013 l'ont été sous la maîtrise d'ouvrage communal car elles ont été réalisées dans les travaux communautaires. |
| OS2. A Nombre de filles scolarisées par salle de classe au primaire dans la commune | Co_1 : 55 Co_2 : 51 Co_3 : 42 Co_4 : 51 Co_5 : 79 Co_6 : 90 (2010-2011) | Co_1 : 64 Co_2 : 47 Co_3 : 49 Co_4 : 53 Co_5 : 51 Co_6 : 67 (2011-2012) | Co_1 : 52 Co_2 : 26 Co_3 : 29 Co_4 : 41 Co_5 : 35 Co_6 : 53 | Co_1 : 58 Co_2 : 55 Co_3 : 50 Co_4 : 55 Co_5 : 65 Co_6 : 70 | Co_1 : 53% Co_2 : 25% Co_3 : 63% Co_4 : 40% Co_5 : 35% Co_6 : 55% (2013-2014) | Co_1 : 60 Co_2 : 58 Co_3 : 55 Co_4 : 60 Co_5 : 60 Co_6 : 60 | Les chiffres les plus élevées sont à Buganda et Rugombo. Les effectifs des élèves sont plus ou moins les mêmes, cette différence est lié au nombre de salle de classes dont disposent les communes. |
| OS2. B Nombre de garçons scolarisés par salle de classe au primaire dans la commune | Co_1 : 40 Co_2 : 45 Co_3 : 34 Co_4 : 35 Co_5 : 46 Co_6 : 67 (2010-2011) | Co_1 : 57 Co_2 : 62 Co_3 : 42 Co_4 : 48 Co_5 : 62 Co_6 : 68 (2011-2012) | Co_1 : 52 Co_2 : 28 Co_3 : 30 Co_4 : 42 Co_5 : 36 Co_6 : 54 | Co_1 : 45 Co_2 : 50 Co_3 : 40 Co_4 : 40 Co_5 : 50 Co_6 : 60 | Co_1 : 51 Co_2 : 29 Co_3 : 31 Co_4 : 42 Co_5 : 37 Co_6 : 56 (2013-2014) | Co_1 : 50 Co_2 : 55 Co_3 : 45 Co_4 : 45 Co_5 : 55 Co_6 : 60 | Les chiffres les plus élevées sont à Buganda et Rugombo. Les effectifs des élèves sont plus ou moins les mêmes, cette différence est lié au nombre de salle de classes dont disposent les communes. |
| OS3. % des CDS construits ou réhabilités sous MOC par rapport au nombre total des CDS construits ou réhabilités | Co_1 : Ø Co_2 : 50% Co_3 : 100 % Co_4 : 100% Co_5 : ? Co_6 : ? | Co_1 : Ø Co_2 : 0% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : Ø | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 50% Co_2 : 50% Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 50% Co_6 : 50% | Co_1 : Ø Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : 80% Co_2 : 80% Co_3 : 80% Co_4 : 80% Co_5 : 80% Co_6 : 80% | Dans les communes Buganda, Murwi et Rugombo, pas de CDS construit. Dans les 3 autres, les CDS sont réalisés en travaux communautaires. |

³ Co_1 : Buganda - Co_2 : Bukinanyana - Co_3 : Mabayi - Co_4 : Mugina - Co_5 : Murwi - Co_6 : Rugombo

| Outcome : Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline 2010 | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2012 | Progrès 2013 | Cible finale 2014 | Commentaires |
| OS4. Taux de couverture sanitaire | Co_1 :58 Co_2 :70 Co_3 :74 Co_4 :94 Co_5 :44 Co_6 :44 | Co_1 : 58 Co_2 : 64 Co_3 : 65 Co_4 : 43 Co_5 : 38 Co_6 : 82 | Co_1 : 57 Co_2 : 79 Co_3 : 107 Co_4 : 69 Co_5 : 39 Co_6 : 43 | Co_1 :65 Co_2 :75 Co_3 :80 Co_4 :100 Co_5 :60 Co_6 :65 | Co_1 : 67% Co_2 : 88% Co_3 : 107% Co_4 : 88% Co_5 : 58% Co_6 : 43% | Co_1 :70 Co_2 :80 Co_3 :90 Co_4 :100 Co_5 :70 Co_6 :75 | En considérant qu'un CDS couvre une population allant de 7500 à 10000 personnes, la commune Mabayi a déjà atteint une couverture de plus de 100%. |
| OS5. % des points d'eau potables construits ou réhabilités sous maîtrise d'ouvrage communale sur toutes les communes par rapport au nombre total des points d'eau potables construits ou réhabilités dans la Commune | Co_1 : Ø Co_2 : 0% Co_3 : 100 % Co_4 : ? Co_5 : ? Co_6 : ? | Co_1 : ? Co_2 : ? Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 40 % Co_2 : 40 % Co_3 : 40 % Co_4 : 40 % Co_5 : 40 % Co_6 : 40 % | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 63% Co_6 : 36% | Co_1 : 80% Co_2 : 80% Co_3 : 80% Co_4 : 80% Co_5 : 80% Co_6 : 80% | Les communes Buganda, Bukinanyana, Mabayi et Mugina ont construit des points d'eau avec les tuyaux et ciment donnés par la Direction de l'Hydraulique. Les communes Murwi et Rugombo ont bénéficiées des financements supplémentaires dont l'exécution n'est pas sous la Maîtrise d'ouvrage communal |
| OS6 : Taux de couverture en eau potable | Co_1 :33 Co_2 :100 Co_3 :26 Co_4 :23 Co_5 :19 Co_6 :17 | Co_1 : 45% Co_2 : 87% Co_3 : 86% Co_4 : 79% Co_5 : 82% Co_6 : 38% | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 :50 Co_2 :100 Co_3 :35 Co_4 :30 Co_5 :28 Co_6 :28 | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 :65 Co_2 :100 Co_3 :50 Co_4 :40 Co_5 :35 Co_6 :35 | Ce taux est relevé dans le rapport INA qui est sorti juin 2012 mais dont les données sont de 2011. |

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les communes en tant que pilotes du Développement Local répondent aux besoins des populations et la bonne gouvernance permet aux communes d'être crédibles et donc facilitent l'investissement pour la création de services publics de qualité ; tout cela sous l'appui-conseil et le contrôle des services de l'Etat (centraux ou déconcentrés). C'est donc pour cela que les indicateurs choisis montrent si les investissements dans les communes sont faits sous Maîtrise d'Ouvrage Communale.

il est perceptible que le pourcentage des investissements réalisés sous la maîtrise d'ouvrage par rapport à l'ensemble des investissements réalisés dans la commune (construction de salle de classes, des CDS et des points d'eau), a une tendance globale positive du fait que la quasi-totalité est réalisée dans le cadre des travaux communautaires moyennant des appuis de niveau central qui apportent des matériaux en nature (ciments, tôles, tuyaux, fer à béton).

Les autres indicateurs choisis ont traités aux taux de couverture des services sociaux de base. Il est à noter que l'indicateur relatif au taux de couverture en eau potable est mesuré de la même manière, par le même service et montre un progrès positif. Mais la mesure de cet indicateur prend beaucoup de temps entre la collecte de données et la production du rapport. Le taux de couverture sanitaire est en légère augmentation.

D'une manière générale, L'évolution de ces indicateurs est difficile a mesurer pour les raisons suivantes :

- L'absence du rapportage des activités dans la commune
- La continuité d'un investissement sur plusieurs années civiles,
- L'absence de comptabilité par projet.
- Le projet qui est défini de manière moins claire, la construction de l'Ecole X peut signifier deux salles de classe alors que la construction de l'Ecole Y signifie 6 salles de classe ou 5 salles.

Notre Outcome reste très général « Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement réduction de la pauvreté », même si cet objectif ne cible que les communes de Cibitoke et même si les indicateurs sont liés aux principaux indicateurs d'accès à la santé, à l'école et à l'eau. Il sera très difficile d'attribuer les évolutions de l'Outcome aux résultats du projet.

Le PADLPC est avant tout un programme de renforcement de capacités qui ne peut être suffisamment performant pour permettre de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Ce constat a non seulement été fait par l'équipe au regard des difficultés rencontrées lors de l'analyse des indicateurs pour définir les progrès du projet et il a également été formulé lors de l'évaluation à mi parcours du projet.

L'évaluation à mi parcours a préconisé une phase de consolidation, validé par la SMCL. La formulation de cette phase de consolidation (décembre 2013) a aboutis à la rédaction d'un DTF qui a permis de proposer un nouveau cadre logique. Une mission de backstopping prévue en février 2014, permettra d'affiner et de valider les indicateurs.

| OBJECTIFS | INITIAUX | NOUVELLE FORMULATION |
|---------------------|---|--|
| OBJECTIF GLOBAL | Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de développement local et communautaire. | La population a accès à des services publics de qualité. |
| OBJECTIF SPECIFIQUE | Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté | Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat |

2.2.3 Impact potentiel

L'outcome « Les autorités communales de Cibitoke contribuent **plus efficacement** à la **réduction de la pauvreté** » fait principalement référence à la bonne gouvernance notamment : le respect des procédures, la planification, la responsabilisation, l'utilisation efficiente des fonds publics, la responsabilisation des bénéficiaires et au bien-être des populations (terme générique de réduction de la pauvreté). A ce titre l'outcome, contribue d'une part au CSLP et d'autre part aux différents programmes sectoriels liés aux principaux services de base (éducation, santé, eau).

L'impact « Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de **développement local** et **communautaire** » prend ses racines dans les Accords d'Arusha. Cet impact sera atteint si l'équité en termes de développement aussi bien au niveau spatial et communautaire est établie. L'hypothèse qui est faite est que les Autorités communales sont les mieux à même de répondre à la réduction de ces

iniquités, car le pilotage du développement est fait au plus près des populations.

Donc même si la logique Outcome Impact pourrait être intellectuellement correcte les outputs du projet ne peuvent pas permettre l'atteinte de l'Outcome et donc de l'impact tel que formulé. D'où la révision proposée pour la phase de consolidation.

2.3 Performance de l'output 1 : Les capacités communales de maîtrise d'ouvrage du développement local sont renforcées.



2.3.1 Progrès des indicateurs

| Output 1 : Les capacités communales de maîtrise d'ouvrage du développement local sont renforcées. | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|--|---|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline 2010 | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2012 | Progrès année 2013 | Progrès année 2014 | Cible finale | Commentaires |
| 1A. La Part du budget consacré à l'investissement (critère 14 GNEPC) | Co_1 : 13,5 Co_2 : 27,1 Co_3 : 5,85 Co_4 : 35,7 Co_5 : 18,1 Co_6 : 17,1 | Co_1 : 19 Co_2 : 33 Co_3 : 23 Co_4 : 37 Co_5 : 12 Co_6 : 16 | Co_1 : 12% Co_2 : 9% Co_3 : 4% Co_4 : 25% Co_5 : 16% Co_6 : 21% | Co_1 : 15,5 Co_2 : 35,1 Co_3 : 7,85 Co_4 : 40,7 Co_5 : 21,1 Co_6 : 20,1 | Co_1 : 6 Co_2 : 15 Co_3 : 13 Co_4 : 30 Co_5 : 40 Co_6 : 4 | Co_1 : 22% Co_2 : 6% Co_3 : 17% Co_4 : 6% Co_5 : 47% Co_6 : 14% | Co_1 : 20,5 Co_2 : 40,1 Co_3 : 10,85 Co_4 : 45,7 Co_5 : 24,1 Co_6 : 24,1 | Dans l'ensemble, les communes font un effort pour consacrer une partie consistante de leur budget propre à l'investissement. |
| 1B. Part du budget consacré à la maintenance (critère 14 GNEPC) | Co_1 : 10 Co_2 : 18,7 Co_3 : 13,8 Co_4 : 15,5 Co_5 : 13,9 Co_6 : 23,3 | Co_1 : 0,19 Co_2 : _ Co_3 : 0,63 Co_4 : 0,95 Co_5 : 0,63 Co_6 : 0,63 | Co_1 : 10% Co_2 : 14% Co_3 : 13% Co_4 : 7% Co_5 : 21% Co_6 : 8% | Co_1 : 12 Co_2 : 20,7 Co_3 : 15,8 Co_4 : 17,5 Co_5 : 15,9 Co_6 : 26,3 | Co_1 : 22 Co_2 : 6% Co_3 : 12 Co_4 : 7% Co_5 : 19 | Co_1 : 9% Co_2 : 42% Co_3 : 14% Co_4 : 40% Co_5 : 8% Co_6 : 31% | Co_1 : 15 Co_2 : 23,7 Co_3 : 18,8 Co_4 : 19,5 Co_5 : 17,9 Co_6 : 30,3 | Les valeurs de base doivent être revues Les comptes de gestion de 2012 ne sont pas encore disponibles. |
| 2) Disponibilité du plan annuel de passation des MP de la commune. Disponibilité de l'accusé de réception de la Direction National de Contrôle des MP Affichage à la commune et publication dans la presse. (indicateur 1 FADL) | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : 60% Co_2 : Ø Co_3 : 60% Co_4 : 60% Co_5 : Ø Co_6 : 60% | Co_1 : 40 Co_2 : 40 Co_3 : 40 Co_4 : 40 Co_5 : 40 Co_6 : 40 | Co_1 : 75 Co_2 : 75 Co_3 : 75 Co_4 : 75 Co_5 : 75 Co_6 : 75 | | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Les communes ont toutes le PPM, ont un accusé de la DNCMP, ont publié l'avis général. Pour l'affichage, les communes qui l'ont fait, mais il n'est pas resté affiché |

| Output 1 : Les capacités communales de maîtrise d'ouvrage du développement local sont renforcées. | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|--------------------|--|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline 2010 | Progrès année 2011 | Progrès année 2012 | Cible année 2012 | Progrès année 2013 | Progrès année 2014 | Cible finale | Commentaires |
| 3) Taux d'exécution des Plans annuels de passation de marchés des communes pour le FADL (indicateur 2 FADL) | Co_1 : ND Co_2 : ND Co_3 : ND Co_4 : ND Co_5 : ND Co_6 : ND | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : 43,5 Co_2 : NA Co_3 : 21,3 Co_4 : 60,7 Co_5 : NA Co_6 : 31% | Co_1 : 50 Co_2 : 80 Co_3 : 50 Co_4 : 50 Co_5 : 50 Co_6 : 50 | Co_1 : 9% Co_2 : 0% Co_3 : 89 Co_4 : 5% Co_5 : 169 Co_6 : 6% | | Co_1 : 80% Co_2 : 100% Co_3 : 80% Co_4 : 80% Co_5 : 80% Co_6 : 80% | Aucune dépense n'a été réalisée dans la commune Bukinyana tandis que la commune Murwi a dépensé plus que prévu |
| 4) Respect des délais d'exécution des différentes étapes de la maîtrise d'ouvrage (indicateur 4 FADL) | Co_1 : ND Co_2 : ND Co_3 : ND Co_4 : ND Co_5 : ND Co_6 : ND | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 50 Co_2 : 50 Co_3 : 50 Co_4 : 50 Co_5 : 50 Co_6 : 50 | Co_1 : 80 Co_2 : 80 Co_3 : 80 Co_4 : 80 Co_5 : 75 Co_6 : 50 | | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Toutes les communes ont plus de 90 jours de retard. |

2.3.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁴ | État d'avancement : | | | |
|---|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| A101. Appuyer financièrement les communes | | | ■ | |
| A102. Effectuer une étude de réf. | | | | |
| A103. Evaluer annuellement les performances des communes | | | ■ | |
| A104. Concevoir un manuel de procédures pour le FADL | | | | |
| A105. Effectuer des audits financiers | | ■ | | |

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Ce résultat 1 a surtout trait à la mise en œuvre des infrastructures du Fond d'Appui au Développement Local (FALD).

Cette activité représentant 86% des activités, chaque retard engendre des conséquences sur l'état d'avancement. Ces retards sont en grande partie dus aux procédures de marchés publics (difficulté de sélection, délais de contrôle, infructuosité, recours, etc.)

Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output.

- En terme de Maîtrise d'Ouvrage Communale (MOC), des progrès sont notables notamment concernant les plans de passation des marchés. Malheureusement les nombreux retards dus à l'élaboration des DAO par les maîtres d'œuvre et leur validation, à des recours, à des signatures ont entraîné des retards supérieurs à 90 jours et donc un faible taux d'exécution.
- L'évaluation à mi parcours et l'audit des communes ont confirmés que les communes de Cibitoke sont en nette amélioration concernant la MOC.

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

- Les communes ont été appuyées pour l'élaboration des PCDC de 2^{ème} génération financés sur la ligne FADL comme le prévoit le manuel de procédures
- Les recommandations de l'audit 2012 ont été suivies et continuent d'être suivies ;
- Lors de l'évaluation annuelle des performances la commune de Buganda a été la 1^{ère} de la Province notamment grâce au dynamisme de son équipe qui s'efforce d'appliquer les procédures ;
- La majorité des marchés des communes a reçu l'ANO de la DNCMP et les attributions des marchés ont été livrées aux prestataires. Au total 5 sur 7 marchés des travaux des 6 communes ont été attribués avant la fin 2013 ;
- Les cellules de gestion des marchés au niveau communal ont pu pratiquer la passation en appliquant le guide déjà mis en place (deux à trois cycles d'apprentissage par action pour la passation des marchés) ;
- Seules les communes de Cibitoke appliquent actuellement intégralement le code actuel des MP ;

Les activités aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé , ?

- Mise à part la gestion des paiements qui restent au niveau du projet, tout le reste du cycle de MOC est maîtrisé dans la quasi-totalité par les communes ;
- Sur un taux d'engagement de 86% ; le taux d'engagement réel est de 54% (contrats signés avec les prestataires de service)
- L'aboutissement de certains marchés a confirmé les compétences des CGMP des communes ;

Difficultés qui se sont présentées ?

- Dans certaines communes, il y a eu manque de terrain propre à la commune pour les investissements ;
- Les procédures de passation suivant la loi en vigueur sont longues, ce qui retarde la fin des travaux ;
- Les communes n'ont pas pu mobiliser leur contribution (contrepartie) facilement ;
- Deux recours successifs de deux entreprises dans deux communes (Buganda et Rugombo) ont fait que l'attribution des marchés a pris un retard considérable par rapport à la planification initiale jusqu'à 5 mois ;
- Un des deux lots pour le marché de Rugombo a été infructueux d'où une relance ce qui a rallongé du processus ;
- Dans la commune Buganda il y a eu un retard de remise des études d'adduction d'eau potable suite à une mauvaise prestation du maître d'œuvre ;
- Le non transfert des fonds aux communes ne leur a pas donné l'occasion de renforcer leurs capacités dans ce domaine ;
- On enregistre une capacité limitée pour les agents communaux pour le suivi et contrôle de l'exécution des travaux ;
- Il a été constaté une interprétation différente de certaines clauses du code des MP (commune et ARMP lors des recours) ;
- Lors des séances de passation des marchés, il a été souvent constaté un problème de disponibilité des membres des CGMP ;

Facteurs d'influence (positive ou négative) :

- Le visa additionnel du Ministère de l'intérieur en dehors du code des MP vient retarder d'avantage le processus ;
- L'intervention des Maîtres d'œuvre dans le processus a amélioré la compréhension et l'allure du processus ;

- Les interventions additionnels de FCE et FONIC sont venus augmenter les cas d'application de la MOC ;

Résultats inattendus (positive ou négative) :

- MTR qui propose des améliorations à notre approche d'apprentissage par action et/ou substitution ;
- Le non application de code des MP sur l'utilisation des fonds propres de la commune.
- Les communes sont appuyées pour la mise en œuvre des projets écoles sous le FCE en qualité d'assistant MOC ;

2.4 Performance de l'output 2 : La gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics

2.4.1 Progrès des indicateurs

| Output 2 : La gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics. | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|---|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année 2011 | Valeur année 2012 | Cible année 2012 | Valeur année 2013 | Cible finale | Commentaires |
| 1) Régularité des sessions ordinaires du conseil communal (critère 2 GNEPC) | Co_1 ⁵ : 3/4 Co_2 : 4/4 Co_3 : 3/4 Co_4 : 2/4 Co_5 : 3/4 Co_6 : 4/4 | Co_1 : 4/4 Co_2 : 4/4 Co_3 : 4/4 Co_4 : 4/4 Co_5 : 2/4 Co_6 : 4/4 | Co_1 : 4/4 Co_2 : 0/4 Co_3 : 4/4 Co_4 : 0/4 Co_5 : 0/4 Co_6 : 4/4 | Co_1 : 4/4 Co_2 : 4/4 Co_3 : 4/4 Co_4 : 4/4 Co_5 : 4/4 Co_6 : 4/4 | Co_1 : 4/4 Co_2 : 2/4 Co_3 : 4/4 Co_4 : 3/4 Co_5 : 3/4 Co_6 : 3/4 | Co_1 : 4/4 Co_2 : 4/4 Co_3 : 4/4 Co_4 : 4/4 Co_5 : 4/4 Co_6 : 4/4 | La valeur de l'indicateur de 2012 a été mesuré pas de la même manière que 2011 suite aux modifications sur les du manuel. |
| 2) Taux de participation des membres du conseil communal aux sessions du Conseil Communal (critère 3 GNEPC) | Co_1 : 55% Co_2 : 94,3% Co_3 : 58,3% Co_4 : 39,3% Co_5 : 52,5% Co_6 : 60,5% | Co_1 : 81,5% Co_2 : 91,5% Co_3 : 74,75% Co_4 : 30 % Co_5 : 30 % Co_6 : 63 % | Co_1 : 87% Co_2 : DND Co_3 : 80% Co_4 : 73% Co_5 : 80% Co_6 : 67% | Co_1 : 70% Co_2 : 100% Co_3 : 70% Co_4 : 50% Co_5 : 70% Co_6 : 80% | Co_1 : 87% Co_2 : DND Co_3 : 73% Co_4 : 73% Co_5 : 67% Co_6 : 60% | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 90% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Pour la commune Bukinanyana, les listes de présences pouvant servir de base pour le calcul des taux de participation ne sont pas disponibles. |
| 3) Les communes disposent d'un rapport annuel sur l'état de la commune adopté par le CC. (critère 7 GNEPC) | Co_1 : 0% Co_2 : 50% Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 50% Co_6 : 50% | Co_1 : 50 % Co_2 : 50 % Co_3 : 50 % Co_4 : 0 % Co_5 : 0 % Co_6 : 50 % | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Toutes les communes disposent de ce rapport |
| 4) Taux de réalisation du Plan de Renforcement des Capacités exécuté par la commune sans l'apport financier externe (Ind. 3 FADL) | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : Ø Co_2 : Ø Co_3 : Ø Co_4 : Ø Co_5 : Ø Co_6 : Ø | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | | |

⁵ Co_1 : Buganda - Co_2 : Bukinanyana - Co_3 : Mabayi - Co_4 : Mugina - Co_5 : Murwi - Co_6 : Rugombo

| Output 2 : La gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics. | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année 2011 | Valeur année 2012 | Cible année 2012 | Valeur année 2013 | Cible finale | Commentaires |
| 5) Budget primitif adoptés par le CC et transmis à la tutelle dans les délais légaux.(indicateur 5 FADL) | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 50% Co_6 :100% | | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Les 6 autres communes ont adopté leur budget dans les délais. Cependant, l'approbation de la tutelle est intervenue en dehors des délais |
| 5) Budget supplémentaire adoptés par le CC et transmis à la tutelle dans les délais légaux.(indicateur 5 FADL) | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Toutes les communes ont produit le budget supplémentaire en dehors des délais |
| 5) Budget compte de administratif adoptés par le CC et transmis à la tutelle dans les délais légaux.(indicateur 5 FADL) | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 50% Co_2 : 50% Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 50% Co_6 : 50% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Les communes ont adoptées leurs comptes administratifs dans les délais |
| 5) Budget compte de gestion adoptés par le CC et transmis à la tutelle dans les délais légaux.(indicateur 5 FADL) | Co_1 : 50% Co_2 : 50% Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 50% Co_6 : 50% | Co_1 : 50% Co_2 : 50% Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 50% Co_6 : 50% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : Non Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Les communes ont adoptées leurs comptes de gestion dans les délais |
| 6) Les communes respectent leurs obligations sociales envers leurs personnels (critère 12 GNEPC) | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 75% Co_2 : 75% Co_3 : 75% Co_4 : 75% Co_5 : 50% Co_6 : 75% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 50% Co_4 : 50% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 75% Co_2 : 75% Co_3 : 75% Co_4 : 75% Co_5 : 75% Co_6 : 75% | Co_1 : 75% Co_2 : 75% Co_3 : 75% Co_4 : 75% Co_5 : 75% Co_6 : 75% | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Pour 2012, l'évaluation de la performance a modifié la façon de mesurer cet indicateur |
| 7) Tenue régulière de la comptabilité liée aux accords signés avec le PADLPC. (indicateur 6 FADL) | Co_1 : NA Co_2 : NA Co_3 : NA Co_4 : NA Co_5 : NA Co_6 : NA | Co_1 : NA Co_2 : NA Co_3 : NA Co_4 : NA Co_5 : NA Co_6 : NA | Co_1 : NA Co_2 : NA Co_3 : NA Co_4 : NA Co_5 : NA Co_6 : NA | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : 100 Co_2 : 100 Co_3 : 100 Co_4 : 100 Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Le paiement étant effectué par le PADLPC, les communes tiennent une comptabilité par ordre |
| 8) Restitution effective du PTD actualisé annuellement et de son niveau de mise en œuvre au CCDP. (indicateur 7 FADL) | Co_1 : ND Co_2 : ND Co_3 : ND Co_4 : ND Co_5 : ND Co_6 :ND | | Co_1 : 30% Co_2 : 30% Co_3 : 30% Co_4 : 30% Co_5 : 30% Co_6 : 30% | Co_1 : 60% Co_2 : 60% Co_3 : 60% Co_4 : 60% Co_5 : 60% Co_6 : 60% | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Pour 2013, les communes n'ont pas de PV, de cette restitution |
| 9) Accroissement des ressources budgétaires propres=RBP ramenées à la population | Co_1 : 41/118% Co_2 : -230/-215% Co_3 : 21/-88% Co_4 : 27/123% Co_5 : -188/-196% Co_6 : 45/212% | Co_1 : 142,51 Co_2 : 43,127 Co_3 : 46,90 Co_4 : 10,20 Co_5 : 151,60 Co_6 : 136,91 | Co_1 : -6% Co_2 : -1% Co_3 : 5% Co_4 : 12% Co_5 : -11% Co_6 : 1% | Co_1 : 20 Co_2 : 40 Co_3 : 45 Co_4 : 20 Co_5 : 25 Co_6 : 30 | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 30 Co_2 : 50 Co_3 : 55 Co_4 : 30 Co_5 : 35 Co_6 : 40 | Indicateur à mesurer après validation du compte de gestion produit au plus tard le 31 mars |

| Output 2 : La gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics. | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année 2011 | Valeur année 2012 | Cible année 2012 | Valeur année 2013 | Cible finale | Commentaires |
| 10) Accroissement des recettes fiscales recouvrées (indicateur 8 FADL) | Co_1 : 41/118% Co_2 : -230/-215% Co_3 : 21/-88% Co_4 : 27/123% Co_5 : -188/-196% Co_6 : 45/212% | Co_1 : 142,51 Co_2 : 43,127 Co_3 : 46,90 Co_4 : 10,20 Co_5 : 151,60 Co_6 : 136,91 | Co_1 : -60% Co_2 : 59% Co_3 : 0% Co_4 : 2% Co_5 : 1% Co_6 : -14% | Co_1 : 20 Co_2 : 40 Co_3 : 45 Co_4 : 20 Co_5 : 25 Co_6 : 30 | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 30 Co_2 : 50 Co_3 : 55 Co_4 : 30 Co_5 : 35 Co_6 : 40 | Indicateur à mesurer après validation du compte de gestion produit au plus tard le 31 mars |
| 11) Taux d'exécution des budgets primitifs et supplémentaires (indicateur 9 FADL) | Co_1 : ND Co_2 : ND Co_3 : ND Co_4 : ND Co_5 : ND Co_6 : ND | Co_1 : -11% Co_2 : 48% Co_3 : -14% Co_4 : 17% Co_5 : 21% Co_6 : -19% | Co_1 : 116 Co_2 : 81,8 Co_3 : 89 Co_4 : 92,6 Co_5 : 80,8 Co_6 : 79 | Co_1 : 20% Co_2 : 40% Co_3 : 45% Co_4 : 30% Co_5 : 35% Co_6 : 40% | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 30% Co_2 : 50% Co_3 : 50% Co_4 : 40% Co_5 : 45% Co_6 : 50% | C'est un indicateur mesuré par le MDC dans le cadre de l'évaluation des performances |
| 12) Accroissement des subventions mobilisées auprès des acteurs issus de la société civile et intégrés au budget communal (indicateur 10 FADL) | Co_1 : ND Co_2 : ND Co_3 : ND Co_4 : ND Co_5 : ND Co_6 : ND | Co_1 : 0% Co_2 : 0% Co_3 : 0% Co_4 : 0% Co_5 : 0% Co_6 : 0% | Co_1 : 214% Co_2 : 384% Co_3 : -40% Co_4 : -34% Co_5 : 1% Co_6 : -71% | Co_1 : 10 Co_2 : 20 Co_3 : 15 Co_4 : 10 Co_5 : 10 Co_6 : 25 | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 12 Co_2 : 25 Co_3 : 17 Co_4 : 12 Co_5 : 12 Co_6 : 27 | Indicateur à mesurer après validation du compte de gestion produit au plus tard le 31 mars |
| 13) Exhaustivité des éléments des dossiers de marché (DAO, Lettre d'attribution,....) (critère 15 GNEPC) | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 75% Co_6 : 100% | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 50% Co_2 : 50% Co_3 : 100 Co_4 : 0% Co_5 : 100 Co_6 : 100 | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Co_1 : Co_2 : Co_3 : Co_4 : Co_5 : Co_6 : | Co_1 : 100% Co_2 : 100% Co_3 : 100% Co_4 : 100% Co_5 : 100% Co_6 : 100% | Indicateur à mesurer après validation du compte de gestion produit au plus tard le 31 mars |

2.4.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁶ | État d'avancement : | | | |
|---|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| A201. -Renforcer les capacités des administrations communales | | | | |
| A202. -Effectuer des formations pour les équipes administratives mises en place | | | | |
| A203.-Organiser des Tables rondes provinciales | | | | |
| A204.-Appuyer les communes pour une mobilisation des impôts, taxes et revenus du patrimoine et des services | | | | |
| A205.Assurer l'élaboration et la mise à disposition des outils | | | | |

- 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.

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

L'atteinte des résultats s'explique par l'approche participative et l'apprentissage par action que le Projet met en œuvre en collaboration avec les acteurs communaux.

En effet, en amont du processus de renforcement des capacités, les acteurs communaux ont réalisé l'élaboration du plan de renforcement des capacités avec l'appui technique de l'équipe du projet. Ce plan de renforcement s'inspire de :

- Les missions et attributions qui sont dévolues à la commune
- Les moyens dont dispose la commune (financiers, humains,...)
- Les rapports d'audits réalisés dans les six communes
- Les rapports d'évaluation de la performance

Malgré un taux de mise en œuvre de ce plan encore bas, les indicateurs montrent des avancées significatives en rapport avec la gouvernance administrative et financière. On citerait les domaines de gestion financière et comptable (application du manuel des procédures administratives et financières, cellule de passation des marchés de Cibitoke dynamiques comparativement au reste du pays)

Contrairement aux années précédentes, où les communes de Cibitoke n'honoraient pas leurs engagements en rapport avec l'INSS et la Mutuelle de la fonction publique, aujourd'hui le personnel communal a une retraite assurée.

Face aux ressources limitées des communes qui ne leur permettent pas de répondre aux besoins des citoyens en ce qui concerne les services publics attendus, le projet a appuyé une étude d'analyse du potentiel fiscal des communes et la mise en place d'une stratégie de mobilisation des recettes communales effective en 2014. Tout ce processus a permis à certaines communes de mieux comprendre les potentialités. Certaines n'ont d'ailleurs pas attendues pour collecter des nouvelles taxes.

Le renforcement étant un processus long l'impact ne peut pas se confirmer en une année, car les formations, les accompagnements et le coaching ne sont pas assimilés de la même manière par les communes. Il se pose aussi la question des ressources et outils qui parfois font défaut dans l'une ou l'autre commune. On observe aussi dans certaines communes une inadéquation entre formations reçues et les postes occupées. Toutefois, le plan de renforcement des capacités a tenu compte de toutes ces considérations.

Une feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit sera mise en place. Il est également envisagé une évaluation périodique entre communes pour apprécier par elles même les pas franchis.

Le processus de renforcement a connu une influence positive de la part du niveau central notamment par :

- La création d'un centre national de formation des acteurs communaux
- L'obligation d'appliquer le manuel des procédures administratives et financières des communes dans tout le pays
- La bonification via le FONIC des communes performantes à l'évaluation nationale

Néanmoins, la non implication de la tutelle dans le processus de renforcement des capacités constitue un frein à ce dernier.

L'instabilité des Administrateurs, leur faible appropriation du processus ont été unes des difficultés pour atteindre à notre grande satisfaction l'out put.

Nous observons toutefois que malgré le non transfert des fonds par le PADLPC, grâce à notre appui, les communes sont crédibles aux yeux d'autres bailleurs comme le FONIC et le FCE qui leur transfèrent directement les fonds. Nous espérons que cette expérience va aussi profiter au PADLPC.

2.5 Performance de l'output 3 : Les capacités des services centraux et déconcentrés de l'Etat sont renforcées pour améliorer le contrôle et l'appui-conseil aux communes

2.5.1 Progrès des indicateurs

| Output 3 : Les capacités des services centraux et déconcentrés de l'Etat sont renforcées pour améliorer le contrôle et l'appui-conseil aux communes | | | | | | |
|---|------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---------------|--------------|--|
| Indicateurs | Valeur de la <i>Baseline</i> | Progrès année 2012 | Progrès année 2013 | Cible année N | Cible finale | Commentaires |
| 1)% des communes inspectées annuellement par la Direction des finances communales | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| 2)% de budgets primitifs et supplémentaires approuvés par la Tutelle dans les délais et conformes | 50% (3/6) | budgets primitifs approuvés sans date | 0 % | 100% (6/6) | 100% (6/6) | Aucune date d'approbation des budgets n'était disponible en 2012. En 2013, tous les budgets ont été approuvés en décembre au lieu de novembre. |
| 3) Taux de satisfaction du personnel communal sur la disponibilité et sur la qualité des appuis des services techniques déconcentrés | 3/6 (50%) | | | 4/6 (67%) | 6/6 (100%) | |
| 4) Evaluation des performances communales approuvée par le CPD dans les délais | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| 5)% des communes pour lesquelles le rapport annuel d'évaluation des performances est restitué au CC par le CPD | 0% | 0% | 0% | 50% | 100% | |
| 6) % de réunions ou d'ateliers organisés par le PADLPC dans lesquels il y a eu participation des services centraux ou provinciaux de l'Etat | 55% | 100% | 95% | 100% | 100% | Lors de la validation de la stratégie de mobilisation des recettes communales l'inspecteur a été absent 1 fois. (indisponibilité) |

2.5.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷ | État d'avancement : | | | |
|---|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| A 301.-Effectuer des formations des formateurs (activité terminée) | | | | |
| A302.-Appuyer le CPD pour la mise en œuvre de son plan d'actions | | | | |
| A303.-Appuyer les services de l'Etat pour le suivi et l'assistance conseil aux communes | | | | |
| A304.-Renforcer les capacités de la Direction générale en charge de la décentralisation pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation | | | | |
| A305.-Renforcer les capacités de la DGAT | | | | |

- 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.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Il est difficile d'évaluer l'atteinte des résultats avec les indicateurs, excepté le travail de l'inspecteur des finances communales. Ce dernier est très présent dans les communes et une bonne collaboration existe entre lui et le projet. Il est quand même important de noter qu'en 2012 l'approbation des budgets par la tutelle n'était pas datée mais qu'en 2013 elle l'était même si la date était légèrement en retard.

L'ensemble des activités pourra difficilement permettre l'atteinte des résultats car au vu des faibles montants disponibles, peu d'actions sont envisagées.

Par ailleurs, l'évaluation à mi-parcours a parlé de résultat mort-né concernant le résultat 3. : *« Les activités pour l'atteinte de ce résultat ont été conçues au moment de l'avenant au DTF et répondent au souci de la pérennisation et de la capitalisation des acquis du projet. Eu égard aux faibles montants engagés et au démarrage tardif des activités, ce résultat est considéré par la plupart des partenaires (services centraux et STD principalement) comme un résultat « mort-né ».*

Les principales difficultés qui se sont présentées concernent :

- la faible qualité du module de formation des formateurs en marchés publics qui a donc dû être revu par l'équipe et les consultants lors d'un atelier. Les consultants ont mis du temps à comprendre comment devait être structuré un module de formation, malgré le canevas disponible au niveau du Ministère
- Dans un 1^{er} temps le Comité Provincial de Développement avait élaboré un piètre plan d'action et dans un second temps le CPD a sollicité le projet en fin d'année pour les appuyer pour leur plan mais l'équipe était indisponible
- La relance du marché concernant l'analyse du MDC après la rupture du 1^{er} contât pour défaut d'exécution.
- La faible qualité du rapport de l'analyse institutionnelle et organisationnelle du Ministère du Développement Communal. Malgré les compétences notables des 2 consultants, le rapport n'est pas structuré convenablement et les constats ne sont pas analysés.

Comme il a déjà été précisé plus haut, qu'une phase de consolidation est en cours de d'acceptation, le résultat 3 sera donc reformuler dans ce sens : « Une capitalisation des bonnes pratiques est réalisée pour un meilleur pilotage et mise en œuvre de la décentralisation ». En effet la phase de consolidation doit mettre l'accent sur le niveau Communal en terme de renforcement de capacités, et dans une moindre mesure sur le niveau Provincial qui doit pourtant développer et formaliser sa collaboration avec les Communes pour la fourniture de services publics. Il n'est pas réaliste d'envisager un appui conséquent et nécessairement de longue durée au niveau Central avec les moyens qu'apporteront le reliquat de 870 000 euros, mais il est plus logique d'assurer que la capitalisation et la diffusion des outils se fassent au bénéfice des services centraux, et ce afin de faciliter leur mission d'inspection et d'appui conseil.

2.6 Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

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 dans les écoles adaptées aux filles.

Ensuite le genre est aussi pris en compte dans les PCDC. Dans le cadre de l'élaboration des PCDC une réflexion est faite sur le genre, non seulement pendant les consultations dans les collines mais aussi pendant la rédaction de ces plans de développement.

Finalement, il est planifié de réaliser un « gender budget scan » sur le budget de la phase de consolidation dès qu'elle est approuvé.

2.6.2 Environnement

A côté du genre l'environnement est également pris en compte dans la maîtrise ouvrage communal. Notamment, en janvier 2013, une table ronde provinciale a eu lieu ce qui a donné l'opportunité aux communes de réfléchir au choix des matériaux de construction, notamment en brique de terre compressée. Ensuite, Les DAPs proposent une analyse environnementale et l'impact économique et social. Lors de la construction des infrastructures dans la province de Cibitoke, les DAO comportent des clauses administratives sur la protection de l'environnement.

Aussi dans les PCDC, l'environnement n'est pas absent. Une réflexion profonde sur la durabilité environnementale a été faite lors de l'atelier de rédaction des PCDC. L'environnement sera donc bien présent dans les textes finaux.

Finalement, suivant les bonnes pratiques initiées par le programme pavage au Burundi et appuyé par eux, le PADLPC s'est engagé à recycler ses propres déchets.

2.6.3 Autre

Comme dans les autres programmes et projets du 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, un petit atelier de sensibilisation a eu lieu le 4 décembre avec également la participation de PAIOSA Cibitoke.

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 | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progress | Status |
| Remaniements ministériels qui entraînent un changement de tutelle qui peut ralentir l'exécution du projet dans son Résultat 3 | 4ème trimestre 2013 | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | | | | | En cours |
| Non adoption des textes répartissant les compétences entre l'Etat et les communes | Etude de référence | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | | | | | En cours |
| Evasion fiscale suite à la double imposition (OBR et communes) | Etude de référence | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | | | | | En cours |
| Faible efficacité du CPD et des STD pour l'appui conseil aux communes | Etude de référence | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | Appuyer le CPD à élaborer un plan d'action en vue de son opérationnalité | | | | En cours |
| | | | | | | Etablir une synergie/travail en binome avec les STD membres du CPD pour les familiariser avec les exigences de la décentralisation et dus service public local | | | | |
| Difficultés de monitoring dû à la mauvaise définition des indicateurs | En 2013 | DEV | High | Medium | High Risk | Mission de backstopping sur l'élaboration d'indicateurs | Dir P | févr-14 | | Nouveau |

| Identification du risque ou problème | | | Analyse du risque ou problème | | | Traitement du risque ou problème | | | Suivi du risque ou problème | |
|--|--------------------------|-----------|-------------------------------|------------------|-----------|--|---------|--------------------|---|----------|
| Description du Risque | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progress | Status |
| Incohérence avec le manuel de procédures FADL et incohérence avec le mécanisme FCE ne permettant pas le transfert des fonds. | En 2012 | REP | High | Medium | High Risk | Poursuivre l'appui des communes pour permettre des conclusions d'audit favorable, mener une action test avec les communes performantes | UGP | | | En cours |
| Non fonctionnement des investissements réalisés dans le cadre du FADL | DTF | REP | Medium | High | High 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 | En cours |
| | | | | | | Appuyer les structures de gestion des infrastructures | CPI CPD | 2014 | | |
| | | | | | | Concernant les Centres de Santé et les Ecoles. La mise à disposition du personnel dépend des Ministères sectoriel et non du projet | | | | |

| Identification du risque ou problème | | | Analyse du risque ou problème | | | Traitement du risque ou problème | | | Suivi du risque ou problème | |
|--|--------------------------|-----------|-------------------------------|------------------|-----------|--|---------|-----------------------------|---|----------|
| Description du Risque | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progress | Status |
| Marchés passés dans le cadre du FADL Infructueux | En 2012 | OPS | Medium | High | High Risk | S'assurer de la publication de l'avis général de passation des marchés | CPI | janv-14 | Cette action est à répéter chaque année | En cours |
| | | | | | | Veiller à la multiplication des publications | CPI | pdt la période | | |
| Indisponibilité des Acteurs communaux (administrateurs, conseillers et membres des CGMP) | En 2012 | OPS | Medium | High | High Risk | Faire prendre conscience aux AC de l'importance de la disponibilité pour réduire les retards | Dir P | en continu | | En cours |
| | | | | | | Sensibiliser les AC sur le risque suite à leur indisponibilité | Dir P | en continu | | |
| | | | | | | Responsabiliser les acteurs communaux (ce n'est pas à l'AC de déposer un courrier) | Dir P | en continu | | |
| Non-respect des différents engagements par des communes (paiements de la contribution, rapportage, suivi de l'exécution) | SMCL 10 | OPS | High | Medium | High Risk | suspendre les accords si absence de contribution | SMCL | janv-14 | | En cours |
| Incapacité des prestataires lors de l'exécution des travaux | En 2012 | OPS | Medium | High | High Risk | Augmenter la concurrence via une large diffusion | CPI | A chaque fois que de besoin | | En cours |
| | | | | | | Veiller à la qualité des analyses | CPI | A chaque fois que de besoin | | |
| | | | | | | Veiller à la régularité et à la qualité des suivis techniques et financiers | CPI EAF | A chaque fois que de besoin | | |

| Identification du risque ou problème | | | Analyse du risque ou problème | | | Traitement du risque ou problème | | | Suivi du risque ou problème | |
|---|--------------------------|-----------|-------------------------------|------------------|-----------|--|--------------|-----------------------------|--|----------|
| Description du Risque | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progress | Status |
| | | | | | | Créer des synergies pour le renforcement des prestataires (ex. chargé infrastructure CTB, ministères, autres projets) | CPI Dir P | A chaque fois que de besoin | | |
| Affluence des recours lors de la Passation des marchés | En 2013 | OPS | Medium | High | High Risk | Accompagner les communes lors des convocations à l'ARMP | CPI Dir P | A chaque fois que de besoin | | |
| | | | | | | Mener un plaidoyer au près de l'ARMP et des acteurs du secteur MP pour attirer son attention sur la qualité des décision liées au traitement des recours | | | | |
| Non efficacité du système national de contrôle des marchés publics | Etude de référence | OPS | Medium | High | High Risk | Développer la collaboration avec les autorités et suivre de près l'avancée des dossiers | Dir P | A chaque fois que de besoin | | |
| Surcharge de l'UGP qui entraine une difficulté de suivi des dossiers FADL | En 2011 | OPS | Medium | High | High Risk | Recrutement d'un logisticien chauffeur pour décharger une partie de l'équipe | Dir P | déc-13 | L'équipe a été redimensionnée, le CPI est arrivé en avril 2012 | En cours |
| | | | | | | Valider les APS/APD en équipe plutôt que un par un | Dir P | janv-14 | | |
| | | | | | | Mettre en place un suivi des correspondances des communes | SD | janv-14 | | |

| Identification du risque ou problème | | | Analyse du risque ou problème | | | Traitement du risque ou problème | | | Suivi du risque ou problème | |
|--|----------------------------|-----------|-------------------------------|------------------|-------------|--|---------|-------------------------|---|----------|
| Description du Risque | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progress | Status |
| | | | | | | Formuler une phase de consolidation réaliste | EAST | déc-13 | Le dossier est déposé à Bruxelles | |
| Faible capacité des prestataires de services (prestations intellectuelles) | En 2012 | OPS | Medium | High | High Risk | Privilégier les consultations internationales et donc inscrire certaines lignes d'études en Régie pour utiliser les procédures | SMCL | Selon les besoins | La SMCL a déjà modifié 3 lignes de cogestion à Régie pour recruter des prestataires internationaux. | En cours |
| | | | | | | 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 les prestataires de qualité et tout le monde y a accès. | |
| | | | | | | Plaidoyer auprès de l'inspection des finances | Ambabel | déc-13 | | |
| Exigence de la part du MINFIN que le MININTER vise les contrats des communes | En 2013 | OPS | High | Medium | High Risk | Le MDC doit organiser une réunion entre les différents ministères | DGDCDL | nov-13 | | En cours |
| Délais d'ANO de la part de la CTB | Rapport des résultats 2013 | OPS | Medium | Medium | Medium Risk | Appliquer le délai de 10 jour | Dir | Q1 2014 | | Nouveau |

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Suite à l'évaluation à mi-parcours et à la formulation qui a eu lieu en décembre 2013, il a été proposé de revoir le cadre logique avec notamment la reformulation de l'impact et de l'outcome comme ci-dessous.

| OBJECTIFS | INITIAUX | NOUVELLE FORMULATION |
|-----------|---|--|
| IMPACT | Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de développement local et communautaire. | La population a accès à des services publics de qualité. |
| OUTCOME | Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté | Les performances des communes de Cibitoke sont renforcées pour assurer leur mandat |

Cette formulation a également permis la révision des résultats, il n'y aura plus de résultat 3 en tant que tel mais un résultat ayant plus trait à la capitalisation des bonnes expériences du PALDPC.

| RESULTATS INITIAUX | REVISES | FOCUS SUR |
|---|---|---|
| R1: les capacités de MO des communes sont renforcées | Les capacités de MO communales sont améliorées | MOC, qualité des investissements, durabilité, documenter les processus liés de la MOC |
| R2: la gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics | La gouvernance des communes est améliorée | Mise en œuvre des PRC sur les 8 domaines identifiés selon une stratégie adaptée à chaque commune Renforcement de la tutelle et de l'Appui Conseil des STD : Antenne du Plan, IFC, STD sectoriels, MDC dans son rôle d'AC (pérennisation) Créer les conditions de mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources locales |
| R3 : les capacités des services centraux et déconcentrés de l'Etat sont renforcées pour améliorer le contrôle et l'appui conseil aux communes | Une capitalisation des bonnes pratiques est réalisée pour un meilleur pilotage et la mise en œuvre de la décentralisation | Appui au MDC pour l'intégration des bonnes pratiques et leur capitalisation sur base de l'expérience à Cibitoke: -MOC et manuel des procédures FADL - Gestion des services publics - Guide des MP - Entretien et maintenance des infrastructures et des équipements - GRH, GIDA - Stratégie de mobilisation des ressources |

Toute cette reformulation sera accompagnée en février 2014, par une mission de backstopping pour la définition des indicateurs du projet. Ainsi l'équipe du PADLPC espère améliorer son monitoring.

3.2 Recommandations

| Recommandations | Acteur | Date limite |
|---|---------------|----------------------|
| Valider le DFT pour la phase de consolidation | SMCL | Q1 |
| Affiner les indicateurs et définir un cadre du M&E lors de la mission de backstopping | Equipe PALDPC | Q1 |
| Valider les Indicateurs | SMCL | Q1 |
| Résultat 1 : Gestion des délais : Régler définitivement avec le MINFIN la question du visa du MINTER, exigée par le MINFIN et non conforme au code des MP | MDC | Q1 |
| Résultat 1 : Gestion des délais : Mettre en place un suivi des réponses aux ANO ou autre demandes des communes | Equipe PALDPC | Q1 |
| Résultat 1 : Gestion des délais : Appuyer les communes lors des recours contre les entreprises qui sont accusées de pratiques frauduleuses. | Equipe PALDPC | Toute l'année |
| Résultat 1 : Gestion des délais : Recruter un ingénieur supplémentaire durant la période de forts travaux pour appuyer le CPI du PADLPC | DirP | Q2 |
| Résultat 2 : Mettre en place une feuille de route du plan de renforcement des capacités permettant l'autoévaluation du processus | Equipe PALDPC | Q1 |
| Résultat 2 : Instaurer tous les semestres des évaluations entre les communes | Equipe PALDPC | 1 fois par trimestre |
| Thèmes transversaux : Présenter le budget du projet selon le « Gender Bugdet Scan » | Dir P | Q2 |

3.3 Enseignements tirés

| Enseignements tirés | Public cible |
|---|---|
| Pour atteindre des résultats en termes de renforcement des capacités il est nécessaire de réaliser un apprentissage par action, couplé à des formations et associé à un suivi rapproché de type coaching. | Ministères sectoriels FONIC MDC Autres partenaires |
| Après plusieurs audits, les communes ont compris leur utilité et l'utilise comme un miroir pour pouvoir s'améliorer. | Communes MDC IFC |
| Les communes peuvent réellement être mobilisée notamment élaborer elles-mêmes, leur PCDC avec l'appui du MDC et sans bureaux d'études. | MDC Autres partenaires Communes |

| Enseignements tirés | Public cible |
|---|---------------------------|
| L'élaboration d'un Plan de communication pour amener au changement (C4D) est primordiale dans un projet. Il devrait être planifié dans tout projet. | CTB Autres projets CTB |
| Stop aux Abréviations lourdes des projets – Rares sont les personnes qui peuvent prononcer correctement le nom du projet PADLPC | CTB Autres projets CTB |
| Les missions de Backstopping ainsi que la capitalisation doivent être préparées avec soins et de manière collective par l'équipe du projet. | CTB Autres projets CTB |
| L'appui institutionnel d'un ministère demande du temps et de l'argent : ce n'est donc pas un projet comme le PADLPC qui peut s'y investir. | CTB |

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

| 1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires. | | | | |
|---|----------|---|----------|----------|
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | | | | |
| Évaluation de la PERTINENCE : note totale | A | B | C | D |
| | | | X | |
| 1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ? | | | | |
| | 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). | | |
| | 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. | | |
| X | C | Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises. | | |
| | D | La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir. | | |
| 2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe. | | | | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | | | | |
| Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale | A | B | C | D |
| | | | X | |
| 2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ? | | | | |
| X | A | Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires. | | |
| | B | La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible. | | |
| | C | La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques. | | |

| | | |
|--|----------|--|
| | D | La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires. |
| 2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ? | | |
| | A | Les activités sont mises en œuvre dans les délais. |
| | B | La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs. |
| X | 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. |
| | 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. |
| X | 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 ?

| | | |
|---|----------|--|
| | 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. |
| X | 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. |
| D | La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs. |

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

| | |
|----------|---|
| A | Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats. |
| B | La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible. |
| 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. |
| 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. |
| C | L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises. |

D

L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

| Décision | | | | Action | | | Suivi | |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|---|-------|------------|---|---------|
| Décision | Periode d'identification (mmm.aa) | Source* | Acteur | Action(s) | Resp. | Deadline | Avancement | Status |
| Les communes doivent suivre elles-mêmes les dossiers auprès du Ministère des finances car cela participa à renforcer la maîtrise d'ouvrage communale | janv-13 | SMCL 7 | DirP | Suivre et accompagner les communes en second plan dans leurs démarche de suivi des dossier au Ministère des finance ou la DNCMP | DirP | N/A | Le projet interpelle les communes pour ce qui est du suivi des dossiers MP et pas au niveau des Ministères sauf en cas de blocage | ONGOING |
| Formalisation du Financement FCE entre la PADLPC et le Ministère | janv-13 | SMCL 7 | DirP | Echange de courrier entre le Projet et le Ministère | DirP | N/A | un échange de lettre a eu lieu entre le Ministère en charge de l'enseignement de base et secondaire | CLOSED |
| Clôturer les accords d'exécution au 31 décembre et reporter les reliquats à l'année suivante + cumuler les dotations 2013 et 2014 | janv-13 | Finance CTB | CTB/PADLPC/MD C/MINIFIN | clôturer les accords et signer les nouveaux accords avec les reports de reliquats. Leur montants cumulent les dotations 2013+2014 | DirP | 14/02/2013 | les accords ont été signés avec toutes les communes avec un effet rétroactif au 1er janvier | CLOSED |
| Utiliser l'ordonnance portant réglementation des marchés publics sur financement extérieur pour les marchés FADL pour diminuer les délais sur le recrutement des prestataires | janv-13 | Rapport exécution des accords 2012 | DirP | Recourir aux demandes de cotation pour les marchés de maîtrise d'œuvre | DirP | Imméd iat | Tous les marchés de maîtrise d'œuvre sont passés par demande de cotation ainsi que celui de la clôture de Mabayi | CLOSED |
| Approbation des termes de référence pour la revue à mi-parcours du Projet | janv-13 | DTF | OPS | Préparer l'EMP avec la Direction de l'UGP | OPS | 1/07/2013 | l'EMP a été effectuée au mois d'Aout et la SMCL a validé les recommandations dont une concernant l'approbation de la phase de consolidation du PADLPC | CLOSED |

| Décision | | | | Action | | | Suivi | |
|--|-----------------------------------|-------------|---------------|---|------------|-----------|--|---------|
| Décision | Periode d'identification (mmm.aa) | Source* | Acteur | Action(s) | Resp. | Deadline | Avancement | Status |
| demande d'ingénieur civil pour appuyer les communes | févr-13 | SMCL 8 | Gouverneur | Demander au Ministère de la fonction Publique d'envoyer dans la province un ingénieur civil pour appuyer les communes dans le processus de maîtrise d'ouvrage | gouverneur | N/A | la Direction du projet a suivi la question auprès du cabinet du gouverneur. Mais la mise en place des commission provinciales d'infrastructures et d'équipement semble être l'option du gouvernement | OPEN |
| 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/les rapports de résultats comprennent un tableau sur les retards | ONGOING |
| approbation des bonification sur base des indicateurs de performances des communes (évaluation nationale) et de l'affectation de cette bonification à l'élaboration des PCDC | mai-13 | Manuel FADL | DirP | abandonner les indicateurs FADL suite à la difficulté de leur mesure et ne considérer que les indicateurs nationaux en prévision d'une révision future des indicateurs FADL | SMCL | Immédiat | la bonification a été accordée et elle est utilisée pour financer les PCDC. Une mission de backstopping sera sollicitée pour appuyer dans la révision des indicateurs FADL | ONGOING |
| La phase de consolidation est validée par la SMCL sur financement reliquat de | oct-13 | EMP | CTB siège/OPS | organiser une formulation pour la phase de | EST | 1/12/2013 | la formulation a été débutée dans la semaine du 18-22 | ONGOING |

| Décision | | | | Action | | | Suivi | |
|--|-----------------------------------|---------------------|--------|--|-------|-----------|---|---------|
| Décision | Periode d'identification (mmm.aa) | Source* | Acteur | Action(s) | Resp. | Deadline | Avancement | Status |
| 870.000 euros Les délais sont : -Fin de la Convention Spécifique : fin mars 2016 -Fin des activités : fin septembre 2015 -Equipe réduite : à partir de fin octobre 2015 -Fermeture projet : fin décembre 2015 Les recommandations proposées par le consultant à l'intention de la SMCL ont été toutes validées | | | | consolidation et valider le mini DTF par la SMCL | | | novembre et une SMCL est attendue en début décembre pour validation | |
| planifier les activités du projet en tenant compte des retard déjà enregistrés | oct-13 | EMP, Rapport Q3 | DirP | planifier de façon réaliste le cycle de MP FADL au cours de l'année 2014 | DirP | 1/12/2013 | la planification a été approuvée et les contraintes probables ont été pris en compte. | CLOSED |
| Pour toute commune qui n'aura pas mobilisé 80% de la totalité de la contribution au 1er Janvier 2014, son reliquat du FADL sera attribué à d'autres communes. | oct-13 | Document de travail | DirP | vérifier en début d'année, si pas satisfaisante, prendre des actions adéquates | DirP | 1/01/2014 | janv-14 | ONGOING |
| Une réunion au niveau des Ministres concernés pour clarifier la question du visa du MININTER doit être organisé | oct-13 | PV SMCL | DGDCDL | | | | | OPEN |
| Les membres de la SMCL valident les orientations proposées | déc-13 | PV SMCL | | Transmission du DTF au 2 janvier 2014 | | | | CLOSED |

| Décision | | | | Action | | | Suivi | |
|---|-----------------------------------|---------|--------|--------------------------------------|-------|-----------|--|---------|
| Décision | Periode d'identification (mmm.aa) | Source* | Acteur | Action(s) | Resp. | Deadli ne | Avancement | Status |
| <p>Les membres de la SMCL élargie s'engagent au respect du Chronogramme suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 02/01/2014 : Transmission du DTF aux membres de la SMCL par le PADLCP - 10/01/2014 à 9H00 : Approbation du DTF en SMCL - Mi-janvier 2014 : La Représentation transmet le dossier à la CTB Bruxelles - Fin- janvier 2014 : La CTB Bruxelles transmet un avenant de la CMO à la DGCD et une proposition d'échange de lettres - 15/02/14 : Demande soumise au Ministre Belge de la Coopération et du Développement | déc-13 | PV SMCL | | Validation du DTF au 10 janvier 2014 | | | <ul style="list-style-type: none"> - 02/01/2014 : Transmission du DTF aux membres de la SMCL par le PADLCP - 10/01/2014 Approbation du DTF en SMCL - Mi-janvier 2014 : La Représentation transmet le dossier à la CTB Bruxelles - Fin- janvier 2014 : La CTB Bruxelles transmet un avenant de la CMO à la DGCD et une proposition d'échange de lettres - 15/02/14 : Demande soumise au Ministre Belge de la Coopération | ONGOING |
| La partie burundaise donne son accord sur le principe de la contrepartie pour la phase de consolidation | déc-13 | PV SMCL | | | | | | CLOSED |
| Toutes les activités seront exécutées selon les modalités prévues par le DTF validé en cette date du 10 janvier 2014. | janv-14 | PV SMCL | | Intégration des observations | | | | ONGOING |

4.3 Cadre logique mis à jour

Objectif global : Assurer une bonne gouvernance dans la résolution des problèmes majeurs de développement local et communautaire

| RESULTATS /OS | Indicateurs Objectivement Vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|--|--|--|---|
| OS : Les autorités communales de Cibitoke contribuent plus efficacement à la réduction de la pauvreté | OS1. A % de salles de classe primaires de chaque commune construites ou réhabilitées sous maîtrise d'ouvrage communales par rapport au nombre total de salles de classe primaires construites ou réhabilitées dans la commune | -Rapport annuel de la Direction provinciale de l'éducation -Rapports de la carte scolaire -Rapport annuel d'activités des communes | -Volonté politique continue au niveau national, provincial et communal en matière de décentralisation -Stabilité socio-politique dans la province et dans les communes -Adoption des textes répartissant les compétences entre l'Etat et les communes ; -Fonctionnalité du FONIC et des transferts des ressources financières de l'Etat aux communes |
| | OS2. A Nombre de filles scolarisées par salle de classe au primaire dans la commune OS2. B Nombre de garçons scolarisés par salle de classe au primaire dans la commune | -Rapport annuel de la Direction provinciale de l'éducation -Rapports de la carte scolaire -Rapport annuel d'activités des communes -Rapports Inspection communale de l'enseignement | |
| | OS3. % des centres de santé construits ou réhabilités sous maîtrise d'ouvrage communale dans chaque commune par rapport au nombre total des centres de santé construits ou réhabilités dans la commune | -Rapport annuel du Bureau Provincial de Santé (BPS) ou Rapports annuels Bureau du District Sanitaire -Rapport annuel d'activités des communes | |
| | OS4. Taux de couverture sanitaire | - Rapport annuel du Bureau Provincial de Santé (BPS) ou Rapports annuels Bureau du District Sanitaire -Rapport annuel d'activités des communes | |
| | OS5. % des points d'eau potables construits ou réhabilités sous maîtrise d'ouvrage communales dans chaque commune par rapport au nombre total des points d'eau potables construits ou réhabilités dans la Commune | -Rapport annuel d'activités des communes -Rapports RCE -Rapport Direction Générale de l'Hydraulique et de l'énergie rurale (DGHER) | |
| | OS6. Taux de couverture | -Rapport annuel d'activités des communes -Rapports RCE -Rapport Direction Générale de l'Hydraulique et de l'énergie rurale (DGHER) | |

| RESULTATS | Indicateurs Objectivement Vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|---|--|---|--|
| R1 : Les capacités communales de maîtrise d'ouvrages du développement local sont renforcées | R102. A Part du budget consacré à l'investissement (critère 14 GNEPC) | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke -Compte administratif et compte de gestion | -Capacité de maîtrise des procédures du FADL par les communes -Respect de leurs engagements par les communes -Fonctionnalité du système national de contrôle des marchés publics -Efficacité de l'UGP pour l'instruction des dossiers du FADL -Efficacité du CPD et des services techniques déconcentrés pour l'appui-conseil aux communes |
| | R102. B Part du budget consacré à la maintenance | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke -Compte administratif et compte de gestion | |
| | R103. Disponibilité du plan annuel de passation des marchés de la commune, Disponibilité de l'accusé de réception de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics affichage à la commune & publication dans la presse (<i>indicateur 1 FADL</i>) | - Dossiers de marchés des communes - Archives communales | |
| | R104. Taux d'exécution des Plans annuels de passation de marchés (PAPM) des communes pour le FADL (<i>indicateur 2 FADL</i>) | - Plans annuels de passation des marchés - Mémoires justificatifs des dépenses de la tranche annuelle | |
| | R106. Respect des délais d'exécution des différentes étapes de la maîtrise d'ouvrage (<i>indicateur 4 FADL</i>) | - Plan annuel de passation des marchés - Contrat avec les prestataires de services et de travaux (dates de clôture des prestations) - Procès-verbaux de réception des marchés | |
| A101. -Appuyer financièrement les communes | - Respect délai de notification des dotations annuelles et des bonifications aux communes | -Date lettre de notification aux communes des dotations annuelles et des bonifications. | -Efficacité de l'UGP pour l'instruction des dossiers du FADL -Efficacité du CPD et des services techniques déconcentrés pour l'appui-conseil aux communes |
| | -% des dotations annuelles engagées par les communes | -Accords annuels de financement PADLPC ; -Montant total des marchés de travaux, fournitures et services | |
| | -Taux d'exécution financier des accords annuels de financement PADLPC | -Accords annuels de financement PADLPC ; -Mémoires justificatifs financiers approuvé par le PADLPC. | |
| A102. -Effectuer une étude de référence | -Système de suivi et d'évaluation du PADLPC et situation de référence du PADLPC disponibles | -Rapport final de l'étude de référence validé par la SMCL. | |
| A103. -Evaluer annuellement les performances des communes | - Disponibilité des indicateurs de performance pour le calcul de la bonification. | -Rapports annuels d'évaluation des performances des communes | |
| | - Respect des délais de notification aux communes du montant de leur bonification. | -Lettre de notification du montant de la bonification. | |
| A104. -Concevoir un manuel de procédures pour le FADL | -Manuel de procédures du FADL disponible | -Compte rendu de la SMCL portant validation du manuel des procédures du FADL -Manuel des procédures FADL | |
| A105. - Effectuer des audits financiers | -Audits financier des communes réalisés annuellement. - Niveau de mise en œuvre des recommandations des auditeurs | -Rapports d'audits financiers | |
| RESULTATS | Indicateurs Objectivement Vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>R2 : La gouvernance administrative et financière des communes est améliorée pour une meilleure gestion des services publics</p> | <p>R201. Régularité des sessions ordinaires du conseil communal (<i>critère 2 GNEPC</i>)</p> | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke. | -Volonté politique de décentralisation ; |
| | <p>R202. Taux de participation des membres du conseil communal aux sessions du Conseil Communal (<i>critère 3 GNEPC</i>)</p> | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke. | -Transferts de moyens aux collectivités locales ; |
| | <p>R203. Les communes disposent d'un rapport annuel sur l'état de la commune adopté par le CC (<i>critère 7 GNEPC</i>)</p> | -Le rapport annuel d'activité des communes PV délibération CC | |
| | <p>R204 Taux de réalisation du Plan de renforcement des capacités exécuté par la commune sans l'apport financier externe (<i>indicateur 3 FADL</i>)</p> | - Rapport d'activités des communes - Plan de Renforcement des capacités | -Loi sur les recettes communales ; |
| | <p>R204. A B C D Budget primitif et supplémentaire, compte administratif et compte de gestion adoptés par le CC et transmis à la tutelle dans les délais légaux (<i>indicateur 5 FADL</i>)</p> | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke. -Budgets primitifs ET Budgets supplémentaires -PV adoption budgets -Accusé réception budgets par le Gouverneur. -PV adoption compte administratif et de gestion -Accusé réception compte administratif et de gestion par la Cours des comptes. | -Clarté entre l'intervention de l'OBR et les éléments de l'assiette imposable au niveau des communes ; |
| | <p>R205. Les communes respectent leurs obligations sociales envers leurs personnels (<i>critère 12 GNEPC</i>)</p> | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke. | -Disponibilité des agents administratifs dans les formations proposées dans le cadre du renforcement des capacités ; |
| | <p>R206. Tenue régulière de la comptabilité liée aux accords signés avec le PADLPC (<i>indicateur 6 FADL</i>)</p> | -Rapport d'audit -Mémoire justificatif des dépenses réalisées dans le cadre de l'accord de financement pour le FADL | |
| | <p>R208. Restitution effective du niveau de mise en œuvre du PCDC (PAI) et de l'Etat annuel de la commune (<i>indicateur 7 FADL</i>)</p> | -PV de réunion du CCDC | |
| | <p>R209. Accroissement des ressources budgétaires propres=RBP ramenées à la population</p> | -Rapport annuel d'évaluation des performances communales de la Province de Cibitoke -Compte administratif et compte de gestion | -Capacités des agents à comprendre et à s'approprier le contenu du document relatif à l'administration et à la gestion comptable ; |
| | <p>R2010. Accroissement des recettes fiscales recouvrées (<i>indicateur 8 FADL</i>)</p> | -Comptes administratifs et comptes de gestion. -Recensement général de la population 2008. | -Capacités des agents à comprendre et à s'approprier le contenu du manuel des procédures du FADL. |
| | <p>R2011. Taux d'exécution du budget communal (<i>indicateur 9 FADL</i>)</p> | -Budgets primitifs et supplémentaires -Comptes administratifs et comptes de gestion (rubriques 711 à 716) | |
| <p>R210. Accroissement des subventions mobilisées auprès des acteurs issus de la société civile et intégrés au budget communal (<i>indicateur 10FADL</i>)</p> | -Comptes administratifs et comptes de gestion (rubriques 753, 754, 103, 134, 135) | | |
| <p>R211. Exhaustivité des éléments des dossiers de marché (DAO, Lettre d'attribution,....)</p> | -Dossiers de marché -Archives communaux | | |

| RESULTATS | Indicateurs Objectivement Vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|---|---|---|--|
| A201. -Renforcer les capacités des administrations communales | <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité du Profil des élus et des agents communaux - plan de renforcement des compétences et des capacités d'administration, basés sur les performances, délibérés en CC -Taux d'exécution des PRC -Nombre de formations ayant bénéficié d'un accompagnement spécifique du PADLPC aux communes pour la mise en application des contenus | <ul style="list-style-type: none"> -Plans de développement des capacités -PV conseil -Rapport d'activités du PADLPC | |
| A202. -Effectuer des formations pour les équipes administratives mises en place | <ul style="list-style-type: none"> % De réalisation des activités de formation inscrites sur financement du PADLPC dans le PRC - Nombre total d'Homme-Jours de formations réalisées - Nombre de thématiques abordées - Nombre d'Homme-Jours de formations réalisées par thématique - Niveau de progression des participants aux formations | <ul style="list-style-type: none"> -Rapport annuel d'activités des communes -Résultats des tests pré et post-formation | |
| A203. -Organiser des Tables rondes provinciales | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de tables rondes provinciales organisées par rapport à la planification - Nombre de thématiques ayant fait objet de TRP | <ul style="list-style-type: none"> -CR des TRP -Document de travail de la TRP | |
| A204. -Appuyer les communes pour une mobilisation des impôts, taxes et revenus du patrimoine et des services | <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de communes disposant d'une stratégie adoptée par le CC pour l'amélioration de leurs recettes/ressources financières internes -Nombre de communes disposant d'un Plan d'action pour l'amélioration de leurs recettes/ressources financières internes -Taux d'exécution des plans d'actions | <ul style="list-style-type: none"> -Rapport d'étude | |
| A205. Assurer l'élaboration et la mise à disposition des outils | <ul style="list-style-type: none"> - Qualité et quantité d'outils élaborés - Nombre de communes ayant adopté les outils élaborés - % de communes disposant des outils adoptés - % du personnel communal appréciant ces outils | <ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation technique du Projet | Les dirigeants des communes s'approprient les avantages d'une bonne gestion administrative et financière |

| RESULTATS | Indicateurs Objectivement Vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|---|--|---|---|
| R3 : Les capacités des services centraux et déconcentrés de l'Etat sont renforcées pour améliorer le contrôle et l'appui-conseil aux communes | R301. % des communes inspectées annuellement | -Rapport d'inspection | -Augmentation des ressources budgétaires du PADLPC pour répondre aux activités de ce nouveau Résultat ; -Clarification des compétences entre l'Etat et les communes ; -Existence d'une structure fonctionnelle de pilotage de la décentralisation -Maintien de la décentralisation comme activité prioritaire du CSLP ; -Volonté de la province et de ses services déconcentrés ; -Disponibilité des agents des services déconcentrés pour des formations proposées. |
| | R302. % de budgets primitifs et supplémentaires approuvés par la Tutelle dans les délais et conformes | -Budget visé pour approbation par la tutelle | |
| | R303. Taux de satisfaction du personnel communal sur la disponibilité et sur la qualité des appuis des services techniques déconcentrés | -Enquête de satisfaction | |
| | R304. Evaluation des performances communales approuvée par le CPD dans les délais <i>(Indicateur act. A103-Résultat 1)</i> | -PV du CPD relatif à la validation du rapport d'évaluation des perf. | |
| | R305. % des communes pour lesquelles le rapport annuel d'évaluation des Perf. est restitué au CC par le CPD | -PV des sessions du CC | |
| | R306. % de réunions ou d'ateliers organisés par le PADLPC dans lesquels il y a eu contribution des services centraux ou provinciaux de l'Etat | -Liste de participants dans TRP et autres Formations | |
| A 301. -Effectuer des formations des formateurs | -Nombre total d'Homme-Jours de formations réalisées | -Rapports des formations -Résultats des tests pré et post-formation | |
| | -Nombre de thématiques abordées | | |
| | -Nombre d'Homme-Jours de formations réalisées par thématique | | |
| | -Niveau de progression des participants aux formations | | |
| A302. -Appuyer le CPD pour la mise en œuvre de son plan d'actions | -% de demandes d'appuis du CPD satisfait par le projet | -Rapport annuel du CPD -Rapport d'exécution PADLPC | |
| A303. -Appuyer les services de l'Etat pour le suivi et l'assistance- conseil aux communes | -Nombre de missions de suivi et d'assistance-conseil des services de l'Etat appuyé par le PADLPC -% de demande d'appuis des services de l'Etat pour le suivi et l'assistance-conseil aux communes satisfait par le PADLPC | -Rapports de mission -Ordres de mission -Lettres de demande d'appuis adressées au PADLPC | |
| A304. -Renforcer les capacités de la Direction générale en charge de la décentralisation pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation | -Taux d'exécution des appuis techniques demandés par la DGD et actés par le groupe thématique décentralisation -Plan triennal de mise en œuvre de la politique nationale de la décentralisation disponible -Nombre d'activités/thématiques du PT/PND appuyées par le PADLPC -Nombre d'H-J consacrés par le PADLPC pour les activités du groupe thématique décentralisation et de ses sous-groupes | -Rapport d'exécution PADLPC -Demandes d'appuis DGD -Plan triennal approuvé par le MININTER/Gvnt -Rapport d'exécution PADLPC -Ordres de missions -CR des réunions | |

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 (estimation) |
| Planning de l'ETR (enregistrement du rapport) | mm/aaaa (estimation) |
| Missions de backstopping depuis le 01/01/2013 | Backstopping Gouvernance du 3 au 12 mars 2013 Backstopping Communication du 20 au 29 mars 2013 |

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

Pages suivantes

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0805011

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

Budget Version: **J01**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2013

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

| | Status | Fin Mode | Amount | Start to 2012 | Expenses 2013 | Total | Balance | % Exec |
|--|--------|---------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|--------------|------------|
| A LES AUTORITÉS COMMUNALES DE CIBITOKÉ CONTRIBUENT | | | 2.961.448,46 | 301.905,51 | 343.755,95 | 645.661,46 | 2.315.787,00 | 22% |
| 01 Les PCDC sont mis en œuvre | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 01 Appui financier à la mise en œuvre des PCDC | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 02 Etude de référence | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 03 Evaluation des performances S1 AN 2 | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 04 Evaluation des performances AN 2 | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 05 Evaluation des performances AN 3 et 4 | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 06 Appui élaboration/révision manuel de procédures | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 07 Audits financiers des communes | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 08 Conception manuel des procédures FADL | | REGIE | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 02 La gouvernance du développement local et la | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 01 Renforcement des capacités des administrations | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 02 Formations équipes en place | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 03 Formation de formateurs DFAR du MDDC | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 04 Formation initiale des nlls équipes (post élection) | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 05 Tables rondes provinciales | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 06 Suivi-appui-conseil par les cadres du MDDC | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 03 La mobilisation des ressources financières est améliorée | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 01 Etude sur le potentiel fiscal / Cibitoke (au regard de la | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 02 Etude sur le potentiel de mobilisation de finct extérieur à | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 03 Tables rondes provinciales | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 04 Etudes | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| | | REGIE | 1.424.645,56 | 771.638,00 | 342.672,12 | 1.114.310,12 | 310.335,44 | 78% |
| | | COGEST | 2.790.862,96 | 196.288,95 | 324.122,87 | 520.411,82 | 2.270.451,14 | 19% |
| | | TOTAL | 4.215.508,52 | 967.926,95 | 666.794,99 | 1.634.721,94 | 2.580.786,58 | 39% |



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0805011

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

Budget Version: **J01**

Currency : **EUR**

YtM :

Year to month : 31/12/2013

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

| | Status | Fin Mode | Amount | Start to 2012 | Expenses 2013 | Total | Balance | % Exec |
|---|--------|--------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 04 Les capacités communales de maîtrise d'ouvrages du | | | 2.552.932,88 | 146.069,71 | 210.862,54 | 356.932,25 | 2.196.000,63 | 14% |
| 01 Appui financier à la mise en oeuvre des PCDC | | COGES | 2.460.000,00 | 72.300,58 | 208.952,62 | 281.253,20 | 2.178.746,80 | 11% |
| 02 Etude de référence | | COGES | 10.177,67 | 10.177,67 | 0,00 | 10.177,67 | 0,00 | 100% |
| 03 Evaluations annuelles des performances des communes | | COGES | 7.243,61 | 3.243,61 | 1.309,14 | 4.552,75 | 2.690,86 | 63% |
| 04 Conception manuel des procédures FADL | | REGIE | 32.616,01 | 32.616,11 | 0,00 | 32.616,11 | -0,10 | 100% |
| 05 Audit financier des communes | | REGIE | 42.895,59 | 27.731,74 | 600,78 | 28.332,52 | 14.563,07 | 66% |
| 05 La gouvernance administrative et financière des | | | 295.166,58 | 135.687,29 | 96.901,25 | 232.588,54 | 62.578,04 | 79% |
| 01 Renforcement des capacités des administrations | | COGES | 114.000,00 | 57.871,64 | 25.371,27 | 83.242,91 | 30.757,09 | 73% |
| 02 Formation des équipes communales | | COGES | 75.323,41 | 21.026,83 | 37.316,65 | 58.343,48 | 16.979,93 | 77% |
| 03 Tables rondes provinciales | | COGES | 13.420,94 | 4.973,67 | 4.831,78 | 9.805,45 | 3.615,49 | 73% |
| 04 Appui à la mobilisation des ressources communales | | COGES | 37.300,00 | 1.639,32 | 29.452,85 | 31.092,17 | 6.207,83 | 83% |
| 05 Elaboration et mise en place des outils | | REGIE | 55.122,23 | 50.175,83 | -71,30 | 50.104,53 | 5.017,70 | 91% |
| 06 Les capacités desc services centraux et déconcentrés de | | | 113.349,00 | 20.148,51 | 35.992,16 | 56.140,67 | 57.208,33 | 50% |
| 01 Formation des formateurs | | COGES | 8.600,00 | 8,96 | 9.637,60 | 9.646,56 | -1.046,56 | 112% |
| 02 Appui au CPD | | COGES | 3.000,00 | 589,90 | 1.141,86 | 1.731,76 | 1.268,24 | 58% |
| 03 Appui aux services de l'Etat,suivi et assistance -Conseil | | COGES | 10.000,00 | 4.107,25 | 2.235,16 | 6.342,41 | 3.657,59 | 63% |
| 04 Appui la DG décentralisation | | COGES | 16.748,33 | 15.442,40 | 1.305,93 | 16.748,33 | 0,00 | 100% |
| 05 Appui à la direction générale de l'Administration du | | COGES | 35.049,00 | 0,00 | 189,25 | 189,25 | 34.859,75 | 1% |
| 06 Appui à la DG décentralisation lié à l'audit | | REGIE | 39.951,67 | 0,00 | 21.482,36 | 21.482,36 | 18.469,31 | 54% |
| X RÉSERVE BUDGÉTAIRE | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 01 Réserve budgétaire | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| 01 Réserve budgétaire COGESTION | | COGES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ?% |
| | | REGIE | 1.424.645,56 | 771.638,00 | 342.672,12 | 1.114.310,12 | 310.335,44 | 78% |
| | | COGEST | 2.790.862,96 | 196.288,95 | 324.122,87 | 520.411,82 | 2.270.451,14 | 19% |
| | | TOTAL | 4.215.508,52 | 967.926,95 | 666.794,99 | 1.634.721,94 | 2.580.786,58 | 51 39% |



Rapport des résultats

Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0805011

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

Budget Version: **J01**

Currency : EUR

Year to month : 31/12/2013

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

| | Status | Fin Mode | Amount | Start to 2012 | Expenses 2013 | Total | Balance | % Exec |
|--|--------|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|------------|
| 02 Réserve budgétaire REGIE | | REGIE | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ??% |
| Z MOYENS GÉNÉRAUX | | | 1.254.060,06 | 666.021,44 | 323.039,04 | 989.060,48 | 264.999,58 | 79% |
| 01 Frais de personnel | | | 939.922,88 | 503.706,42 | 246.750,77 | 750.457,19 | 189.465,69 | 80% |
| 01 ATI (Délégué à la Cogestion) | | REGIE | 712.647,40 | 389.411,06 | 183.446,34 | 572.857,40 | 139.790,00 | 80% |
| 02 Directeur d'intervention (Primes) | | REGIE | 26.920,95 | 15.171,49 | 6.601,64 | 21.773,13 | 5.147,82 | 81% |
| 03 Conseiller communal | | REGIE | 36.519,14 | 18.910,61 | 10.637,03 | 29.547,64 | 6.971,50 | 81% |
| 04 Equipe finance et administration | | REGIE | 88.220,85 | 43.596,72 | 22.595,27 | 66.191,99 | 22.028,86 | 75% |
| 05 Equipe technique | | REGIE | 66.714,41 | 31.332,03 | 21.910,85 | 53.242,88 | 13.471,53 | 80% |
| 06 Autres frais de personnel (y compris recrutement) | | REGIE | 8.900,13 | 5.284,51 | 1.559,64 | 6.844,15 | 2.055,98 | 77% |
| 02 Investissements | | | 98.590,46 | 95.950,70 | 1.388,72 | 97.339,42 | 1.251,04 | 99% |
| 01 Véhicules | | REGIE | 57.496,26 | 57.532,35 | 472,60 | 58.004,95 | -508,69 | 101% |
| 02 Equipement bureau | | REGIE | 7.687,73 | 5.633,90 | 694,09 | 6.327,99 | 1.359,74 | 82% |
| 03 Equipement IT | | REGIE | 21.259,38 | 20.637,35 | 222,03 | 20.859,38 | 400,00 | 98% |
| 04 Aménagements du bureau | | REGIE | 12.147,09 | 12.147,10 | 0,00 | 12.147,10 | -0,01 | 100% |
| 03 Frais de fonctionnement | | | 110.853,00 | 64.538,21 | 30.919,91 | 95.458,12 | 15.394,88 | 86% |
| 01 Loyer du bureau | | REGIE | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ??% |
| 02 Charges | | REGIE | 21.385,33 | 10.373,20 | 7.533,27 | 17.906,47 | 3.478,86 | 84% |
| 03 Frais de fonctionnement des véhicules | | REGIE | 54.152,13 | 29.888,90 | 12.143,23 | 42.032,13 | 12.120,00 | 78% |
| 04 Télécommunications | | REGIE | 12.718,36 | 9.539,30 | 1.598,68 | 11.137,98 | 1.580,38 | 88% |
| 05 Fournitures | | REGIE | 8.958,76 | 4.620,79 | 2.407,62 | 7.028,41 | 1.930,35 | 78% |
| 06 Missions | | REGIE | 4.270,88 | 2.040,28 | 1.753,71 | 3.793,99 | 476,89 | 89% |
| 07 Frais de représentation et de communication externe | | REGIE | 3.367,54 | 1.113,26 | 1.637,06 | 2.750,32 | 617,22 | 82% |
| | | REGIE | 1.424.645,56 | 771.638,00 | 342.672,12 | 1.114.310,12 | 310.335,44 | 78% |
| | | COGEST | 2.790.862,96 | 196.288,95 | 324.122,87 | 520.411,82 | 2.270.451,14 | 19% |
| | | TOTAL | 4.215.508,52 | 967.926,95 | 666.794,99 | 1.634.721,94 | 2.580.786,58 | 39% |



Budget vs Actuals (Year to Month) of BDI0805011

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

Budget Version: **J01**

Currency : **EUR**

Year to month : 31/12/2013

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

| | Status | Fin Mode | Amount | Start to 2012 | Expenses 2013 | Total | Balance | % Exec |
|--|--------|----------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| 08 Formation | | REGIE | 6.000,00 | 0,00 | 1.531,49 | 1.531,49 | 4.468,51 | 26% |
| 09 TVA à récupérer - Régie | | REGIE | 0,00 | 2.060,36 | -63,91 | 1.996,45 | -1.996,45 | ?% |
| 10 TVA à récupérer - Cogestion | | COGES | 0,00 | 4.902,12 | 2.378,76 | 7.280,88 | -7.280,88 | ?% |
| 04 Audit et Suivi et Evaluation | | | 104.693,72 | 1.795,21 | 43.979,64 | 45.774,85 | 58.918,87 | 44% |
| 01 Frais de suivi et évaluation | | REGIE | 80.382,96 | 382,96 | 39.785,97 | 40.168,93 | 40.214,03 | 50% |
| 02 Audit du projet | | REGIE | 16.310,76 | 1.412,25 | 0,00 | 1.412,25 | 14.898,51 | 9% |
| 03 Backstopping | | REGIE | 8.000,00 | 0,00 | 4.193,67 | 4.193,67 | 3.806,33 | 52% |
| 99 Conversion rate adjustment | | | 0,00 | 30,90 | 0,00 | 30,90 | -30,90 | ?% |
| 98 Conversion rate adjustment | | REGIE | 0,00 | 25,90 | 0,00 | 25,90 | -25,90 | ?% |
| 99 Conversion rate adjustment | | COGES | 0,00 | 5,00 | 0,00 | 5,00 | -5,00 | ?% |

Rapport des résultats

| | | | | | | |
|---------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|------------|
| REGIE | 1.424.645,56 | 771.638,00 | 342.672,12 | 1.114.310,12 | 310.335,44 | 53,78% |
| COGEST | 2.790.862,96 | 196.288,95 | 324.122,87 | 520.411,82 | 2.270.451,14 | 19% |
| TOTAL | 4.215.508,52 | 967.926,95 | 666.794,99 | 1.634.721,94 | 2.580.786,58 | 39% |



4.6 Ressources en termes de communication

Dans la mission du PADLPC, la communication est un élément essentiel, pas seulement pour transmettre l'état d'avancement du projet et pour garantir un dialogue avec les partenaires, mais surtout pour appuyer les capacités de communication dans les communes elles mêmes.

Réalisant l'importance de la communication, le PADLPC a demandé un support du siège à Bruxelles. Suite à une mission 'backstopping' menée par Marie-Christine Boeve et Guide Couck une stratégie de communication a été initiée en avril 2013.

La capitalisation est un aspect important dans la logique du PADLPC. Ceci est indispensable afin de tirer des leçons des bonnes pratiques et des difficultés du projet pour une meilleure prise en compte des communes comme acteur de développement et notamment intégrer la décentralisation dans les programmes sectoriels de la CTB Burundi. Une bonne capitalisation permettra non seulement dans les communes de Cibitoke d'évoluer mais également pour les communes de tout le pays.

Fin octobre 2013, un assistant technique junior (ATJ) a été recruté. L'objectif de sa fonction est d'apporter un appui à l'équipe du PADLPC pour la mise en œuvre d'une part de sa stratégie de communication élaborée en avril 2013 et d'autre part de sa capitalisation.

Ces priorités et développements récents ont déjà mené à quelques réalisations concrètes, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, mais vont par la suite être affinées pour avoir plus d'influence sur les outputs.

| Matériel disponible | Elaboration |
|---|--|
| Dépliant du projet | Un dépliant qui a été envoyé aux projets CTB et aux partenaires gouvernementaux du Burundi et qui explique la mission et les activités du PADLPC |
| Guide pratique communal des marchés publics | Un guide compréhensible qui offre une introduction profonde dans le système des marchés publics au Burundi. |
| Module de formation sur le marché public | Basé sur le guide pratique communal des marchés publics, le module est un outil essentiel pour des formations en marchés publics. |